

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН, ПОЛІТОЛОГІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ

КАФЕДРА СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА
І МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Актуальні питання розвитку економічної системи: міжнародний досвід

ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

12 вересня 2025 року

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



**Фінансується
Європейським Союзом**

¹²⁵⁶
1996
LIHA-PRES

Львів-Торунь
Liha-Pres
2025

Організаційний та програмний комітет:

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

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

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

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

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

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

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

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

Відповідальний за випуск:

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

Актуальні питання розвитку економічної системи: міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 вересня 2025 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 230 с.

ISBN 978-966-397-535-1

Викладено тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання розвитку економічної системи: міжнародний досвід», яка відбулася у м. Одеса 12 вересня 2025 року.

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

330.342(100)(062.552)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Аксьонова С. Ю., Слюсар Л. І.

ЗМІЦНЕННЯ СІМ'Ї ЯК ЧИННИК

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....8

Bobro Natalia

STRATEGIES FOR BUILDING SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

OF THE DIGITAL UNIVERSITY12

Боднарюк В. А.

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....16

Ванін А. О.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА СТРУКТУРУ ТА ЯКІСТЬ

ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ІТ-ГАЛУЗІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....19

Вареник В. В.

ВИМОГИ ДО ОЦІНКИ РИЗИК-ПРОФІЛЮ КЛІЄНТА СУБ'ЄКТОМ

ПЕРВИННОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ23

Habrylevych Oleksiy

INNOVATIVE APPROACHES TO INVESTMENT SUPPORT

IN THE OIL REFINING INDUSTRY27

Кобзар О. М., Бирків Г. М.

ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСЛУГ ЛІСОВИХ ЕКОСИСТЕМ

ТА ЗМІН ЇХ СТАНУ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ32

Когут А. Л.

ІННОВАЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ

УКРАЇНИ ТА ПОШУК НОВИХ ШЛЯХІВ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

ВОЄННОГО ЕКОЦИДУ ТА ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ.....36

Копилова О. В., Іванцов В. О.

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ39

Копилова О. В., Сорочан В. І.

СТРАТЕГІЧНА ВАЖЛИВІСТЬ ЗАЛУЧЕННЯ

СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ ДО РИНКІВ КАПІТАЛУ43

Коритнік А. І.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО

ВИКОРИСТАННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

В ІННОВАЦІЙНОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....47

Корнівська В. О.

СУПЕРЕЧНОСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ ДАНИХ50

Короткова Д. С., Шабалін А. А.

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ:

ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ53

Купріянов В. М. СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ІІІ.....	57
Мітіна Т. В. НЕЙРОЕКОНОМІЧНІ МАРКЕРИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	62
Перекуда Ю. А. АДАПТАЦІЯ АЛГОРИТМІВ АВТОМАТИЧНОГО КЕРУВАННЯ У СЕРЕДОВИЩІ ЦИФРОВОГО ДВІЙНИКА	66
Петруха Н. М., Великий Є. О. МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕМОГРАФІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	69
Піріашвілі О. Б. СТАН РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ СВІТЛИХ НАФТОПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ	74
Поліщук О. А. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	78
Прінц В. А. МІЛІТАРИЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	81
Рибіцький О. Л., Андрєєв А. О. РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ВІДОБРАЖЕННЯ КАПІТАЛУ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	84
Рогозян Ю. С. ЕКОНОМІЧНА ТРАЄКТОРІЯ РОЗМІНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	88
Созанський О. І. ДУАЛЬНА ПРИРОДА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОЗОРОСТІ ВЕБ-САЙТІВ ТА ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	91
Tymchenko Kateryna MATHEMATICAL AND STATISTICAL METHODS FOR ASSESSING THE IMPACT OF STOCHASTIC FACTORS ON DIGITAL TRANSFORMATION OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES	95
Тіщенко Є. О. ЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЙ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ	103
Ущенко П. Г., Якимчук А. В. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА В УМОВАХ ВСЕОХОПЛЮЮЧОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ.....	108

Яремова М. І. ПІРАМІДА ЦІННОСТІ БІОПРОДУКЦІЇ ЯК ІНДИКАТОР СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ БІОЕКОНОМІКИ.....	111
---	-----

СЕКЦІЯ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Мельник М. В. ДИНАМІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПРИГОДНИЦЬКОГО ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	114
---	-----

СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Гасанов Самір МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ	119
--	-----

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Гуденко Б. О. ФІНАНСУВАННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ: ТЕНДЕНЦІЇ І ВИКЛИКИ	124
--	-----

Мякота Р. М., Губанов В. Є. СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ ТА БОРГОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ НОВОЇ БЕЗПЕКОВОЇ НОРМАЛЬНОСТІ.....	129
---	-----

Petrukha Serhii, Iavorskyi Vladyslav BUDGET DOMINANTS OF MEDIUM-TERM REGULATION OF RURAL DEVELOPMENT	133
---	-----

Попова Л. В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТРАНСПОРТНОМУ СТРАХУВАННІ	137
---	-----

Прохорович О. В. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СПІЛЬНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО АКЦИЗУ НА СИГАРЕТИ У КРАЇНАХ ЄС	141
--	-----

Шуман В. Ю., Карашенко В. С. ГРАНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ НАУКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ	145
--	-----

Ясенецький В. С. ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	148
---	-----

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Бреус С. В., Іваненко А. І. ДОМІНАНТИ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ В УПРАВЛІННІ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	152
--	-----

Volokh Danylo HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOOLS IN IT COMPANIES: A PROJECT MANAGEMENT PERSPECTIVE.....	157
---	-----

Kaganovskyi Oleksandr MOTIVES AND ADVANTAGES OF ENTERPRISE PARTICIPATION IN CLUSTERS: OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INNOVATION	160
Лелик Л. І., Магас Н. В. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС КРИЗИ.....	163
Лубянський О. О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛОМ	166
Назарова С. О., Слісаренко М. В. УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ В ІТ-ПРОЄКТАХ.....	170
СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ	
Вальковець А. С. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	174
Лісний М. І. ДИНАМІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ СПРОМОЖНОСТІ ЯК ДРАЙВЕР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БРЕНДУ	178
Ніколаєв Д. О. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ РЕКЛАМИ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ	182
Пономарьов Р. О. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ	185
Щуліпенко М. В. УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ.....	189
СЕКЦІЯ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	
Олексюк Р. В. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА СФЕРИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ	192
Поліщук О. Т., Широбокова О. В. ПОДАТКОВЕ РЕЗИДЕНТСТВО МІЖ УКРАЇНОЮ ТА США ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БІЗНЕС	197

СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Negliad Andrii

STRATEGIC PARTNERSHIP AS A TOOL
FOR STRENGTHENING UKRAINE'S ENERGY SECURITY202

СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Гранчак М. В.

ТРИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ
ІТ-ПОСЛУГ У 2010–2024 РР.: КОНТЕКСТНІ ЧИННИКИ
ТА ВІДМІННОСТІ ТРАЄКТОРІЙ.....205

Олійник К. Д.

ТРАНСМІСІЙНІ КАНАЛИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ:
РИЗИКИ ЗАГОСТРЕННЯ НЕРІВНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АНАЛІЗУ
КРАЇН ЄВРОЗОНИ).....209

Парубець С. О.

НАУКОВО-ТЕХНІЧНА КООПЕРАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО
ВІДНОВЛЕННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....212

Примостка О. О.

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ
НА МІЖНАРОДНУ МІГРАЦІЮ217

Слесарева А. А.

ГЛОБАЛЬНИЙ ДОСВІД ГІБРИДНОЇ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ.....220

Федірко О. А.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЄС
В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ.....224

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Аксьонова С. Ю.

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

Слюсар Л. І.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-1>

ЗМІЩЕННЯ СІМ'Ї ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сім'я є первинною ланкою формування демографічного та трудового потенціалу суспільства, відповідно вона має значний вплив на економічний і соціальний розвиток країни. В екстремальних умовах війни сім'я відіграє важливу роль для забезпечення здатності соціуму до збереження потенціалу; адаптивні спроможності сімейних домогосподарств (наприклад, перехід на альтернативні джерела енергопостачання) дають змогу підтримувати якість свого життя, а відтак й якість життя всього населення та економічні спроможності країни. З одного боку, більшість населення в Україні орієнтована на шлюб і сім'ю, що відображається у доволі високих показниках шлюбності, з іншого боку, має місце нестабільність шлюбних відносин і, як наслідок, високі показники розлучуваності.

Нестабільність шлюбу, особливо коли у сім'ї виховуються діти, залишається однією з найбільш гострих соціально-демографічних проблем українського суспільства. Успадкований ще з радянських часів високий рівень розлучуваності населення, хоча дещо й знизився у період незалежності України, але все ж залишається високим у порівнянні з більшістю європейських країн. Варто зазначити, що така ситуація певною мірою є наслідком високого рівня зареєстрованої шлюбності в

нашій країні. Однак, за показником кількості розлучень на 100 укладених шлюбів, Україна напередодні повномасштабної війни також випереджала більшість країн у Європі. Так, у 2021 р. в Україні на 100 зареєстрованих шлюбів припадало майже 57 розлучень, тоді як у Польщі лише 36, в Угорщині 25, а на Мальті всього 14.

Розпад шлюбу негативно впливає на шлюбну й дітородну ситуацію у країні, поширюючи безшлюбність і самотність, погіршує морально-психологічний клімат; у розлучених осіб вище ризик передчасної смерті у порівнянні з тими, хто перебуває у шлюбі. Проблеми у сімейних стосунках негативно відображаються на продуктивності праці, кар'єрному просуванні, творчих і професійних здібностях. Нестабільність шлюбних відносин є одним із фактором зниження рівня народжуваності, отже негативно впливає не лише на реалізацію існуючого трудового потенціалу, але й на формування майбутнього потенціалу країни.

Після короткочасного зниження кількості розлучень у перший рік повномасштабного вторгнення (за нашими розрахунками у 2022 р. в Україні їх було зареєстровано 91,7 тисяч), обумовленого тим, що в екстремальних умовах початку війни на перший план виступають питання безпеки і виживання, вже у наступні роки відбулось зростання їх кількості: за нашими розрахунками у 2023 р. відбулось 128,8 тисяч розлучень, 2024 р. – 142,5 тисяч.

Цілком логічним є припущення, що збільшення кількості розлучень буде продовжуватися й надалі, на що впливатиме довготривала розлука партнерів через вимушену зовнішню міграцію (насамперед жінок і дітей) та мобілізацію чоловіків; поведінкові зміни як у чоловіків, так й у жінок, які брали участь у воєнних діях; перебування в умовах постійного стресу і психологічного виснаження партнерів, зниження можливостей отримати якісну освіту, професійно реалізуватися тощо. Спостереження юристів це підтверджують. Вони повідомляють, що в Україні зростає кількість розлучень саме «через роз'єднання подружніх пар, сімей, зумовлених переїздом жінок та дітей за межі України» [1].

На жаль, у період дії воєнного стану Державна служба статистики України не надає дані щодо перебігу демографічних процесів. Хоча з 5 липня 2025 р., згідно з ухваленими змінами до Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни», відновилося обов'язкове подання статистичної звітності респондентами, які підпадають під державне статистичне спостереження, але залишається невідомим, які статистичні

матеріали демографічного спектру будуть у широкому суспільному доступі.

Зауважимо, що статистична інформація щодо розлучень й до повномасштабного вторгнення була обмеженою. В Україні з 2010 р. не проводиться збір інформації щодо черговості шлюбу, який був розірваний, тривалості перебування у шлюбі, тривалості часу від розірвання стосунків до офіційної реєстрації розірвання шлюбу, кількості дітей у сім'ях, в яких подружжя вирішили розлучитися, віку чоловіка і дружини, їх освітнього рівня, причин розлучення тощо. Однак ця інформація є вкрай важливою для розуміння перебігу процесу, його масштабів й властивостей в окремих вікових групах. Демографічна статистика більшості країн східної Європи містить дані щодо віку, тривалості шлюбу, наявності дітей у осіб, що розлучилися, а статистика Польщі й Чехії – ще й дані стосовно рівня освіти, причин розпаду шлюбу [2].

Під час повномасштабної війни інформацію стосовно актових записів цивільного стану (демографічних подій) можна знайти на сайті Міністерства юстиції України, але дані щодо кількості розірваних шлюбів є неповними через існуючу в Україні специфіку збору інформації щодо розлучень. Згідно із Законом України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану», дані надаються органами державної реєстрації актів цивільного стану і судовою системою України відповідно до місця оформлення розлучення. Більшість розлучень (75% або більше) в Україні відбуваються у судах, а звіти Міністерства юстиції відображають переважно інформацію органів державної реєстрації актів цивільного стану.

Прогалини в офіційній статистиці, як правило, заповнюють вибіркові обстеження. На жаль, масштабних опитувань, цілеспрямованих на вивчення причин і наслідків розірванням шлюбу, в Україні давно не проводилось. Ці питання розглядались у ході соціально-демографічних обстежень населення 2008 р. [3] та 2009 р. [4]. Дещо новіше обстеження на зазначену тему було проведено у 2018 р. Його автори опитали 140 розлучених жінок віком до 35 років щодо досвіду власного розлучення та пошуків шляхів вирішення негативних наслідків [5]. Хоча це дослідження є цікавим, воно здебільшого висвітлює лише психологічні особливості жінок, які пережили розлучення. У 2021 р. Центр дослідження суспільства провів дослідження поглядів населення щодо осіб, які розлучаються маючи дітей, опитавши 630 людей методом САТІ (телефонні інтерв'ю з використанням комп'ютера). Однак ґрунтовних досліджень сучасних особливостей шлюбно-сімейної

поведінки населення, у тому числі щодо міцності шлюбу, не проводилось.

Наразі актуальним напрямком досліджень є демографічні процеси і поведінка вимушених мігрантів (втікачів від війни), внутрішньо переміщених осіб. Важливо розуміти наскільки вразливими є ці групи населення у шлюбно-сімейній сфері, наскільки міцним є шлюб після возз'єднання подружжя, яке певний час проживало окремо, залежність подальших шлюбних стосунків від тривалості роз'єднання пар, вплив наявності дітей та їх кількості на збереження шлюбу, вплив освітнього рівня, зайнятості, сфер економічної діяльності, тривалості шлюбу тощо.

Висновок. Зміцнення сім'ї, подолання негативної тенденції щодо зростання кількості розлучень є вкрай важливим для вирішення гострих демографічних проблем, які в умовах повномасштабної війни переросли у демографічну кризу, подолання якої є передумовою успішного соціально-економічного розвитку України. Розробка ефективних заходів державної політики у цій царині потребує налагодженого статистичного збору інформації як щодо шлюбів, так й щодо розлучень, використовуючи досвід країн-членів Євросоюзу, насамперед наших найближчих сусідів. Необхідно також проведення цільових вибіркових обстежень щодо актуальних проблем у сімейних стосунках, які можуть спричинити розірвання шлюбу.

Важливим є проведення послідовної, комплексної державної сімейної політики, спрямованої на зміцнення шлюбу, підтримку сім'ї на засадах сучасної ідеології сімейного будівництва, де провідними є гендерна рівність, взаємоповага, відповідальність, довіра, можливість професійного зростання та самореалізації для кожного.

Література:

1. Розірвання шлюбу онлайн. Як подати на розлучення онлайн в Україні? *FirstLegal*. Новини. 2023. URL: <https://firstlegal.com.ua/rozirvannya-shlyubu-onlajn-yak-podati-na-rozluchennya-onlajn-v-ukrayini/>
2. Demographic Yearbook of the Czech Republic. 2022. URL: <https://csu.gov.cz/produkty/demographic-yearbook-of-the-czech-republic-2022>
3. Шлюб, сім'я і дітородні орієнтації в Україні (колективна монографія). Київ: АДЕФ-Україна, 2008. 256 с.
4. Сім'я та сімейні відносини в Україні: сучасний стан і тенденції розвитку. Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України, Укр. центр соц. реформ, Фонд народонаселення ООН. Київ: Основа-Принт, 2009. 245 с.
5. Кутішенко В., Брацкова Л. Особливості оцінки жінками власного розлучення та досвіду вирішення його негативних наслідків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2018. № 4. С. 193–197. URL: <https://www.pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/221/204>

Bobro Natalia
*Ph.D., Doctor of Philosophy,
Director of the Digital Department European University,
Director of the “NooLab & AI” Scientific Laboratory
of the European University,
Private Higher Education Establishment “European University”
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-2>

STRATEGIES FOR BUILDING SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF THE DIGITAL UNIVERSITY

In the current conditions of the digital economy, the organizational and economic mechanism for ensuring a sustainable competitive position of an educational institution should be interpreted as an integrated institutional architecture and a set of management procedures that support strategic choices and the implementation of competitive decisions based on data, risk management, and the evaluation of digital intellectual assets [1; 2]. The concept of sustainable competitiveness of a university is understood as its ability, as an ecosystem, to meet the needs of sustainable scientific, technological, and educational development at the levels of organization, territory of presence, interregional, national, and global space.

Achieving this capability is driven by the implementation of competitive strategies, including in the digital environment, which create network effects, reduce marginal scaling costs, and ensure the differentiation of educational products and services. In turn, the accelerated evolution of digital technologies in higher education necessitates a rethinking of traditional approaches to forming and maintaining competitive advantages. While the key factors for traditional educational institutions are material and technical base, human resources potential, and organizational flexibility [3, p. 8], for a new generation university – a digital university – the ability to integrate data, digital platforms, and intellectual assets into a comprehensive value creation system becomes decisive. It is precisely the strategic focus on the use of digital innovations that directly links the development of a digital university with its long-term economic sustainability, investment attractiveness, and ability to compete in national and global markets.

It is important to note that, in a broad strategic sense, digitalization is not only a technical superstructure over informatization, but as a logic of value creation that reorganizes chains and networks of educational and scientific services, with data management and algorithmization of processes at its core, ensuring the transition from episodic use of information and communication systems to systematic coordination of the university ecosystem. This is where new mechanisms of economies of scale and scope, reduction of transaction costs, and launch of multilateral markets are formed, with the university acting as a platform integrator of demand and supply of knowledge, content, services, and data. As a result, digital infrastructure becomes a strategic asset that accumulates network effects and increases the elasticity of supply without a proportional increase in material resources.

The economic logic of digitalization is consistent with the dynamic capabilities approach – the ability of a university to identify opportunities in a timely manner, rethink its business model, and quickly reorganize its operational processes. For higher education, this means a transition from a course-focused model to a data- and functionality-oriented model, in which personalized learning, learning data analytics, automated recommendation mechanisms, and digital twins of educational processes become sources of competitive advantages. The cost of such a transformation is measured not only by direct financial results but also by an increase in intellectual capital, growth in stakeholder confidence, and increased investment attractiveness.

An adaptive teaching system integrated into a digital educational environment provides an economic effect by expanding the individualization of learning under conditions of low additional costs for servicing a growing number of learners. Thus, the introduction of a modular-cumulative program structure, short certification trajectories, and a combination of synchronous and asynchronous learning formats makes it possible to scale individualization without a proportional increase in costs – due to the reuse of educational materials, flexible distribution of teaching loads, and more rational use of digital infrastructure.

It is worth considering in more detail such a digital asset as a teacher avatar, which can be characterized as a modular representation of a teacher's activities, combining algorithms for processing learning data, learner interaction scenarios, and decision support tools [4, p.31]. Within the digital educational environment, this asset performs the functions of personalized support, adaptive explanation of material, prompt feedback, and coordination of educational activities in large academic groups. By separating routine operations from the creative and research tasks of the teacher, the avatar

redistributes time in favor of more complex types of pedagogical work, enhancing the effectiveness of learning and reducing unit costs.

The economic feasibility of implementing avatars is evident through value creation channels, including:

- scaling individualization without a proportional increase in human resources;
- increasing completion rates for educational modules and reducing dropout;
- reducing the time to achieve planned learning outcomes;
- increasing the proportion of re-enrollments to continue the educational trajectory;
- expanding the offering of niche courses with low initial costs through content reuse [5, p. 52].

An additional effect is an improvement in service quality – timely responses, transparency of assessment, and alignment of methodological approaches across cohorts.

Recent studies emphasize that when developing a competitive strategy, any educational institution, including a digital university, must comprehensively assess realistic development scenarios and determine what resources and financial costs they will require; to what extent the accumulated organizational, scientific and pedagogical experience, intellectual assets, and digital infrastructure will be used; what changes each scenario will require – functional, procedural, or managerial [1; 3].

In addition to internal analysis, external environment parameters must also be taken into account, in particular:

- the dynamics of paid and budgetary demand for educational products and related services;
- integration processes with other components of the educational ecosystem (institutions of various levels, scientific centers, educational technology platforms, employers, and the labor market);
- prospects for the development of the university's human resources potential (quantitative and qualitative characteristics, updating and upgrading of qualifications, readiness to work with digital learning tools).

Accordingly, an educational organization should approach the design of a competitive strategy and the definition of its characteristics with a clearly defined and strategically aligned potential. This refers to the ability to quickly and flexibly adapt to changes in the business environment, maintain a high level of competitiveness, develop a culture of continuous improvement, and secure a leading position in a saturated market of educational services.

These requirements include establishing transparent rules for planning and cost accounting, defining investment priorities in digital infrastructure and content, implementing mature data practices (quality, origin, access, protection), as well as developing mechanisms of accountability for outcomes. In this context, it is the combination of internal readiness for change and consideration of external conditions that creates the basis for a sustainable competitive position of a digital university in the global educational space.

References:

1. Kortemeyer G., Dittmann-Domenichini N., Merki C. (2025) Attending lectures in person, hybrid or online at a technical university: How do students choose after the pandemic, and what about the outcome? *Discover Education*, vol. 4, no. 1, pp. 94. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00500-y>
2. Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., Kozhyna A. (2020) Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 8, no. 2, pp. 250–264. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>
3. Bobro N. (2024) Strategic management models for digital universities in the new economy. *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 12, no. 3, pp. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/850>
4. Kozhyna A. (2022) Reducing poverty, inequality and social exclusion in European countries: Based on inclusive approaches to economic development. *Economics and Management of the National Economy. The Crisis of National Models of Economic System*, pp. 29–32. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7>
5. Bobro N., Hyshchuk R., Strunhar A., Bukovskyi O., Alekseiko V. (2024) Exploring the role of AI in shaping future marketing strategies: Evaluations and outlooks. *Amazonia Investiga*, vol. 13, no. 80, pp. 43–53. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.4>

Боднарюк В. А.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-3>

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Діагностика фінансового стану є однією з найважливіших складових економічного аналізу, що надає можливість визначати конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, контролювати його ліквідність, платоспроможність, фінансову та ринкову стійкість, розробляти заходи щодо уникнення неплатоспроможності (банкрутства). Головною метою діагностики фінансового стану підприємства є своєчасне виявлення недоліків господарської діяльності, резервів покращення фінансового стану та рівня платоспроможності.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, що є результатом взаємодії всіх складових системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів [1, с. 220]. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної, фінансової та інших видів діяльності. Діагностика фінансового стану підприємства передбачає проведення комплексного (повного) аналізу результатів його господарської діяльності.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- визначення рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- оцінка становища суб'єкта господарювання на ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;

- аналіз ділової активності підприємства;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів [2, с. 24].

На практиці виділяють наступні складові аналізу фінансового стану:

1) Горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом;

2) Вертикальний (структурний) аналіз – дослідження структури кожного з фінансових показників з оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат;

3) Трендовий аналіз – співставлення кожної позиції звітності за поточний та попередні періоди й визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів (за допомогою тренду проводиться екстраполяція найважливіших фінансових показників на перспективний період, тобто перспективний прогнозний аналіз фінансового стану);

4) Аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – розрахунок співвідношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язків показників;

5) Порівняльний аналіз – внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств (філій), а також міжгосподарський аналіз показників порівняно з показниками конкурентів або із середньогалузевими та середніми показниками;

6) Факторний аналіз – визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження. При цьому факторний аналіз може бути як прямим (власне, аналіз), коли результативний показник розділяють на окремі складові, так і зворотним (синтез), коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник [4, с. 138].

Важливою характеристикою діагностики (аналізу) фінансового стану є необхідність їх проведення на постійній основі. Так, окремі показники (залишки грошових коштів, дебіторська та кредиторська заборгованість, показники товарних запасів) рекомендовано аналізувати щоденно.

Загалом комплексне використання зазначених складових аналізу забезпечує вчасне визначення «слабких місць» підприємства та вчасне реагування на них з метою підтримання мінімального рівня прибутковості господарської діяльності підприємства.

Література:

1. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Вісник Мукачівського державного університету, серія «Економіка і суспільство»*. 2017. № 8. С. 219–223.
2. Копчак Ю. С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства. *Вісник СумДУ*. 2016. № 9 (68). С. 23–34.
3. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.
4. Семенов Г.А., Ярошевская О.В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.

Ванін А. О.

*аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-4>

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА СТРУКТУРУ ТА ЯКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ІТ-ГАЛУЗІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Цифрова економіка суттєво трансформує сучасні економічні системи, визначаючи напрями розвитку ринку праці та підходи до управління людським капіталом. Вона створює нові умови функціонування організацій, змінює взаємодію між працівником і роботодавцем, а також впливає на механізми формування професійних траєкторій. Особливо відчутними ці зміни є в ІТ-сфері, яка виступає ключовим драйвером інновацій, генератором нових продуктів і сервісів, а також важливим чинником міжнародної конкурентоспроможності країни.

У контексті цифрової трансформації людський капітал перестає бути лише традиційним ресурсом і дедалі більше розглядається як стратегічний актив, що визначає позиції країни на глобальному ринку та здатність національної економіки адаптуватися до швидких технологічних змін. Зростає значення компетенцій, що поєднують технічні навички з аналітичним мисленням, креативністю, здатністю працювати у мультидисциплінарних командах та ефективно управляти інформаційними потоками. У результаті трансформації змінюються вимоги до компетенцій, структура зайнятості, формуються нові освітні моделі, цифрові та гнучкі формати праці, а також змінюються підходи до оцінки ефективності персоналу та розвитку талантів у компаніях.

Особливу увагу слід приділити тому, що цифровізація вимагає не лише адаптації поточних працівників, а й створення умов для постійного навчання та підвищення кваліфікації, інтеграції систем менторства та корпоративної академічної підтримки. Нові моделі управління людським капіталом включають використання аналітики HR, платформ для моніторингу продуктивності та персоналізованого розвитку, що

забезпечує компаніям гнучкість і здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов.

Дослідження базується на системному аналізі вторинних даних, зокрема звітів OECD, World Bank та IT Ukraine Association, а також на порівняльному аналізі міжнародних моделей управління людським капіталом у країнах з розвиненою цифровою економікою, таких як Ізраїль, США та Польща.

У процесі дослідження виявлено ключові трансформаційні зміни, які цифрова економіка спричиняє у структурі та якості людського капіталу ІТ-галузі України. Аналіз охоплює кадрову динаміку, еволюцію компетенцій, освітні траєкторії, моделі зайнятості та ризики, зокрема дефіцит фахівців, потребу в оновленні освітніх програм і підвищенні кваліфікації. Це дає змогу зробити висновок, що цифрова економіка не лише змінює показники ринку праці, а й формує стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності.

Одним із ключових проявів цифрової трансформації в українській ІТ-галузі є структурні зміни в розподілі професійних спеціальностей. За даними AIN.UA, частка розробників суттєво зменшилася – із 61 % у 2015 році до 47 % у 2024 році. Водночас зросла роль нетехнічних спеціалістів: їхня частка збільшилася з 4 % до 10 %. Серед нетехнічних спеціалістів 2–5 % у 2024 році становили HR-фахівці, а 1–2 % – маркетингологи. Частка системних адміністраторів скоротилася з 3 % до 1 %. Аналітики та дизайнери продемонстрували позитивну динаміку: їхня частка зросла з 2 % до 4 %.

Зміни за рівнем досвіду також демонструють цікаві тенденції. Частка Junior-спеціалістів скоротилася з 21,6 % у 2015 році до 12 % у 2024 році, зокрема роль Junior Software Engineers впала з 12,3 % до 3,7 %. Натомість Senior Software Engineers утримували стабільну частку та у 2024 році досягли пікового показника – 26 % [1]. Це свідчить про зростання попиту на універсальні та міждисциплінарні компетенції, що поєднують програмування, аналітику даних, хмарні технології та управління проектами.

Особливу увагу слід звернути на вплив глобальних трендів. Аналіз міжнародного досвіду показує, що Ізраїль та США активно розвивають компетенції у сфері кібербезпеки та AI/ML, Польща та інші країни ЄС роблять акцент на розвитку продуктових компаній та власних технологічних рішень. В Україні спостерігаються аналогічні процеси: зростає попит на продуктові компанії, поширюється гіг-економіка та

фриланс, збільшується потреба у спеціалістах нетехнічного профілю, що працюють у мультидисциплінарних командах.

Зміни у структурі зайнятості ІТ-фахівців в Україні у 2023–2025 рр. із урахуванням міжнародного досвіду представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Зміни у структурі зайнятості ІТ-фахівців в Україні (2023–2025)
у порівнянні з міжнародними моделями**

Ключова тенденція	Україна (2023–2025)	Міжнародний досвід
Перехід до продуктових моделей	Зростання частки продуктових компаній, зменшення аутсорсингу	США, Ізраїль, Польща: акцент на власні технології та ІР
Гіг-економіка та гнучка зайнятість	Поширення Diia.City, зростання фрилансу та гіг-контрактів	США, ЄС: моделі Upwork, Toptal, Fiverr
Попит на AI/ML, DevOps, кібербезпеку	Зростання частки фахівців у цих напрямках	Ізраїль, Сінгапур, США: кібербезпека як стратегічний пріоритет
Розширення нетехнічних ролей	Зростання попиту на HR, маркетинг, фінанси у продуктових компаніях	США, ЄС: мультидисциплінарні команди у технологічних компаніях
Неформальна освіта та сертифікація	Онлайн-курси, сертифікація, мікронавчання – понад 60 % фахівців	Coursera, edX, Udemy – глобальні платформи для підвищення кваліфікації

Джерело: розроблено автором на основі [1–5]

Аналіз свідчить, що трансформація ІТ-зайнятості в Україні відповідає світовим трендам, але має й унікальні національні особливості. Водночас цифрова економіка вимагає не лише кількісних змін у структурі робочої сили, а й якісної еволюції компетенцій. Попит на цифрові навички – аналітику даних, кібербезпеку, AI/ML, DevOps та хмарні технології – стабільно зростає у 2020–2024 рр. Паралельно поширюються нові моделі навчання: мікро-сертифікація, модульні курси, індивідуальні освітні траєкторії, корпоративні академії та програми наставництва. Подібні підходи активно впроваджуються у країнах ЄС у рамках Європейської програми розвитку навичок, що дозволяє створювати конкурентоспроможний та адаптивний людський капітал.

Цифрова трансформація ІТ-галузі України супроводжується кількісними та якісними змінами в структурі та компетенціях людського капіталу. Зменшення частки традиційних розробників та системних

адміністраторів компенсується зростанням ролі аналітиків, дизайнерів, HR та маркетингових фахівців. Збільшення частки Senior-спеціалістів свідчить про необхідність міждисциплінарних компетенцій, що включають програмування, аналітику, управління проектами та роботу з хмарними сервісами.

Впровадження гнучких моделей зайнятості, продуктових компаній та мікро-освіти відповідає міжнародним практикам та сприяє підвищенню конкурентоспроможності української ІТ-галузі на глобальному ринку. Подальший розвиток потребує системного підходу до формування стратегічного людського капіталу, інтеграції цифрових компетенцій у національні освітні та кадрові політики, а також розвитку міжнародної співпраці для обміну передовим досвідом.

Література:

1. Частка розробників в українських ІТ-компаніях зменшилася із 61 % у 2015 році до 47 % у 2024 році – дослідження ринку праці. URL: <https://ain.ua/2025/03/09/castka-rozrobnikiv-v-ukrayinskih-it-kompaniiah/> (дата звернення: 03.09.2025).
2. Хворостяний В. С. Дослідження сучасного стану ринку праці та змін в структурі зайнятості працівників ІТ-галузі економіки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-07>
3. Що варто знати про продуктове ІТ нетехнічним фахівцям. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/produktove-it-dlia-netekhnichnykh-fakhivtsiv> (дата звернення: 03.09.2025).
4. Зростання фрилансу та гіг-роботи в Україні: нові можливості на ринку праці. ВАРТО – Галицькі Новини. URL: <https://vartonews.com.ua/2025/06/02/gig/> (дата звернення: 03.09.2025).
5. Старушенко Г. ІТ-імідж України у світі за рівнем професійних навичок населення: статистичний аналіз даних Coursera Global Skills Report 2023. *Аспекти публічного управління*. 2024. Вип. 12(1). С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.15421/152413>

Вареник В. В.

*аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-5>

ВИМОГИ ДО ОЦІНКИ РИЗИК-ПРОФІЛЮ КЛІЄНТА СУБ'ЄКТОМ ПЕРВИННОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

Загальновизнані міжнародні рекомендації щодо боротьби з легалізацією незаконних коштів та фінансуванню тероризму, розроблені Міжнародною групою з протидії відмиванню брудних грошей (Financial Action Task Force – FATF) ґрунтуються на використанні ризик-орієнтованого підходу. Зокрема, кожній юрисдикції рекомендується визначати та оцінювати набір унікальних ризиків, що є типовими для певної країни. Після ідентифікації ризиків країна має вжити заходи, які б дозволили зменшити ризик суб'єктів національної системи фінансового моніторингу бути використаними злочинцями в цілях відмивання коштів та фінансування тероризму [1].

Згідно з національним законодавством, звітні установи в сфері фінансового моніторингу повинні встановити в своїх внутрішніх документах порядок здійснення оцінки та переоцінки ризик-профілю клієнтів та вживати заходів, метою яких є мінімізація ризиків відмивання коштів та фінансування тероризму. Результати оцінки ризик-профілю клієнта мають бути задокументовані, а сам ризик-профіль повинен переглядатися установою, ґрунтуючись за ризик-орієнтованому підході. Однією з найголовніших частин системи фінансового моніторингу звітної установи є здійснення нею заходів належної перевірки клієнтів. Обсяг дій, які суб'єкту первинного фінансового моніторингу необхідно здійснити щодо кожного елементу заходів належної перевірки, визначається з врахуванням ризик-профілю клієнта. Зокрема, береться до уваги рівень ризику, мета ділових відносин, сума здійснюваних операцій, регулярність або тривалість ділових відносин [2].

Використання ризик-орієнтованого підходу суб'єктом первинного фінансового моніторингу базується на двоетапній оцінці ризиків та включає в себе ризик-профіль установи та ризик-профіль клієнта. Оцінка

ризик-профілю клієнта включає не лише виявлення та оцінку ризику клієнта, а й аналіз заходів, які дозволяють звітній установі управляти ризиками відмивання коштів і фінансування тероризму, та знижувати їх до прийняттого для себе рівня. В такий спосіб установа має змогу оцінити залишковий рівень ризику клієнта та здійснювати свою діяльність в межах встановленого ризик-апетиту. Оцінений ризик-профіль клієнта прямо впливає на ризики звітної установи, оскільки розрахунок власного ризик-профілю установи здійснюється з врахуванням ризик-профілю її клієнтів.

Для спрощення процесу оцінювання ризику клієнтів в сфері фінансового моніторингу встановлено право звітної установи на здійснення оцінки ризику ділових відносин одночасно для певної групи клієнтів. В такому разі установа фіксує у своїх внутрішніх документах чіткі параметри, які дозволяють віднести клієнтів до відповідної категорії, здійснює аналіз клієнтської бази та виокремлює клієнтів у відповідні категорії. Для кожної групи клієнтів визначається лише один груповий ризик-профіль. Параметри можуть ґрунтуватися на соціальному статусі клієнтів, видах отриманих послуг, обсязі здійснених фінансових операцій. При використанні групового ризик-профілю клієнтів звітна установа повинна на постійній основі забезпечувати контроль щодо відповідності ділових відносин клієнтів параметрам групового ризик-профілю.

Оскільки встановлений ризик-профіль клієнта базується на ризик-орієнтованому підході, установа повинна вживати заходів для підтримання ризик-профілю в актуальному стані. За потреби, суб'єкт первинного фінансового моніторингу має здійснити переоцінку рівня ризику. Зокрема, переоцінка може відбуватися при актуалізації даних клієнта або в разі виявлення нових видів ризику, які стали наслідком здійснення клієнтом нових видів фінансових операцій. Законодавством встановлені чіткі межі здійснення переоцінки ризику – новий ризик-профіль клієнта має бути розрахований звітною установою не пізніше 15 дня місяця, який йде за місяцем виявлення установою нового критерію ризику [3].

При встановленні клієнту низького рівня ризику, установа має право здійснювати щодо такого клієнта спрощені заходи належної перевірки. При визначенні категорій клієнтів, яким установою встановлено низький рівень ризику, установа має враховувати типологічні дослідження спеціально уповноваженого органу в сфері ПБК/ФТ, рекомендації суб'єктів державного фінансового моніторингу та

результати національної оцінки ризиків. Категоріями клієнтів, які можуть мати низький рівень ризику, зокрема можуть бути: фізичні особи, які сплачують за житлово-комунальні послуги, підприємства житлово-комунального господарства, об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, органи державної влади та місцевого самоврядування. Прикладами спрощених заходів належної перевірки, які звітна установа може здійснювати стосовно клієнтів з низьким ризик-профілем, можуть бути: зменшення частоти моніторингу ділових відносин з клієнтом, використання спрощених моделей верифікації, використання інформації лише з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань при встановленні кінцевого бенефіціарного власника.

У випадку встановлення звітною установою клієнту високого рівня ризику, необхідне здійснення посиленних заходів належної перевірки, які дозволяють мінімізувати виявлені ризики, притаманні діловим відносинам з клієнтом. До них відносять посилення частоти моніторингу фінансових операцій та збір додаткових даних щодо клієнта та його ділових операцій. Конкретний перелік заходів встановлюється самим суб'єктом первинного фінансового моніторингу в своїх внутрішніх документах, та залежить від специфіки звітної установи. Вибір необхідного заходу має бути пропорційним виявленим установою ризикам. Прикладами посиленних заходів належної перевірки можуть бути: пошук інформації про клієнта у відкритих джерелах; з'ясування джерел статків та джерел коштів; визначення осіб, які здійснюють вирішальний вплив на діяльність клієнта, однак володіють часткою, меншою за 25 відсотків статутного капіталу клієнта. В цілях мінімізації виявленого ризику, звітна установа може встановити певні ліміти на використання клієнтом певних видів послуг, вимагати отримання від клієнта підтвердних документів перед здійсненням фінансової операції, запровадити необхідність отримання дозволу від керівника звітної установи на встановлення ділових відносин [4].

Результатом визначення ризик-профілю клієнтів має бути чітке розуміння звітною установою ризиків, які становлять для неї такі клієнти. Такий підхід дозволяє суб'єктам первинного фінансового моніторингу не наражатися на застосування щодо них жорстких заходів впливу та підвищувати загальну ефективність національної системи фінансового моніторингу.

Література:

1. The FATF Recommendations. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-gafi/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html> (дата звернення: 26.08.2025).
2. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 6 грудня 2019 р. № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#n831> (дата звернення: 26.08.2025).
3. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу, затверджене постановою Правління Національного банку України від 19 травня 2020 року № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (дата звернення: 26.08.2025).
4. Положення про здійснення установами фінансового моніторингу, затверджене постановою Правління Національного банку України від 28 липня 2020 року № 107. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text> (дата звернення: 26.08.2025).

Habrylevych Oleksiy
Postgraduate Student,
National University of Water and Environmental Engineering
Rivne, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-6>

INNOVATIVE APPROACHES TO INVESTMENT SUPPORT IN THE OIL REFINING INDUSTRY

The oil refining industry remains a cornerstone of the global energy sector, providing essential fuels and feedstock for petrochemical production. At the same time, it faces unprecedented challenges related to environmental requirements, fluctuating global markets, and the urgent need for technological modernization. For countries such as Ukraine, where the oil refining industry has strategic importance for both national security and economic stability, the issue of sustainable investment support is particularly acute.

Traditional investment mechanisms, focused mainly on physical infrastructure renewal, are no longer sufficient to ensure long-term competitiveness. Increasing volatility of global oil prices, stricter environmental standards, and the growing role of digitalization in industrial processes demand a rethinking of how capital is attracted and allocated. In this context, innovative approaches to investment support are becoming a critical factor in the successful transformation of the oil refining sector.

This research aims to analyze innovative investment strategies and tools that can be applied in the oil refining industry under conditions of uncertainty. The study integrates insights from both Ukrainian and international research, emphasizing the role of digital transformation, advanced technological solutions, and modern financial instruments in shaping new models of investment support.

Investment support in the oil refining industry can be broadly understood as the system of financial, institutional, and technological measures aimed at ensuring stable development, modernization, and competitiveness of enterprises. In classical approaches, investment support has primarily been associated with the allocation of capital for infrastructure renewal, technological upgrades, and maintaining production capacity [1]. While such measures remain important, they are increasingly insufficient in the face of

global turbulence, environmental requirements, and rapid technological change.

Modern scholarship emphasizes that investment support must integrate innovation as a key driver of industrial competitiveness. The World Petroleum Council [5] stresses that traditional capital-intensive projects should be complemented by diversified investment instruments, including green finance, public-private partnerships, and mechanisms aligned with environmental, social, and governance (ESG) principles. This marks a shift from a narrow focus on production expansion to a broader framework that incorporates sustainability and resilience.

Another dimension of investment support is the role of digitalization in industrial finance and management. The introduction of smart technologies and data-driven planning enables companies not only to increase efficiency but also to reduce the risks associated with uncertain market dynamics [4]. In this sense, investment support extends beyond financial flows to include the creation of digital infrastructures that enhance strategic decision-making.

Finally, the theoretical framework should account for technological innovation as a factor of investment attractiveness. Breakthroughs in catalytic processes, energy efficiency solutions, and advanced planning tools supported by artificial intelligence make the oil refining industry more appealing for both domestic and foreign investors [2; 3]. These innovations reduce environmental risks, optimize production processes, and strengthen the strategic position of enterprises within global energy markets.

Thus, the theoretical understanding of investment support in the oil refining sector has evolved from a narrow financial focus toward a multidimensional approach. It now encompasses not only capital allocation but also innovation, sustainability, and digital transformation, which together determine the ability of enterprises to withstand uncertainty and achieve long-term competitiveness.

One of the most significant innovative directions in investment support for the oil refining industry is the adoption of Industry 4.0 technologies. The “smart refinery” concept relies on integrating Internet of Things (IoT) devices, data analytics, and artificial intelligence into industrial processes. These technologies enable predictive maintenance, optimization of energy use, and flexible adaptation to market fluctuations [4]. Investments in digital infrastructure are increasingly viewed not as auxiliary costs but as strategic assets that improve resilience and competitiveness.

Another innovative approach involves technological breakthroughs in refining processes, particularly in the field of catalysis. Recent advancements

in nanomaterials, structured catalysts, and bio-catalysts have demonstrated significant potential for enhancing energy efficiency and reducing the environmental footprint of oil refining [2]. From an investment perspective, such innovations reduce operational costs and align production with global environmental standards, thereby attracting international capital.

The increasing complexity of refinery operations requires more sophisticated management instruments. Artificial intelligence, particularly reinforcement learning, has shown promising results in refinery-wide planning. By applying model decomposition techniques, enterprises can break down large-scale optimization problems into manageable modules, allowing for more efficient allocation of resources and improved risk management [3]. Investments in such advanced planning systems contribute not only to higher profitability but also to more stable long-term development.

At the global level, innovative investment support strategies are closely linked with sustainability and ESG frameworks. According to the World Petroleum Council [4], oil refining companies increasingly rely on diversified financing mechanisms, including public-private partnerships, green bonds, and renewable energy integration. These approaches enable the industry to meet stricter environmental requirements while maintaining competitiveness. For Ukraine, adopting such practices may open access to international capital markets and strengthen the alignment of its refining sector with European sustainability standards. The analysis of innovative approaches to investment in the oil refining industry highlights several critical implications for both global and Ukrainian contexts. While global leaders are actively embracing Industry 4.0, advanced catalysis, and AI-driven planning, the Ukrainian oil refining sector still faces systemic barriers to adopting such innovations. These barriers include limited access to capital, outdated infrastructure, and institutional weaknesses in the regulatory environment [1]. Digital transformation remains one of the most promising yet challenging areas for Ukraine. Whereas international companies are investing heavily in smart refinery technologies [4], Ukrainian enterprises must first overcome structural deficiencies, such as insufficient digital infrastructure and lack of skilled personnel. Nevertheless, even incremental adoption of IoT-based monitoring systems and data-driven management tools could significantly enhance investment attractiveness.

In terms of technological innovation, the integration of advanced catalysts and environmentally friendly processes is aligned with Ukraine's commitments to reduce emissions and increase energy efficiency. However, limited domestic R&D funding restricts the pace of innovation. Collaborations

with international partners and participation in cross-border projects may provide the necessary impetus [2].

Advanced planning systems driven by artificial intelligence also represent a potential breakthrough for Ukraine's oil refining sector. Although domestic enterprises rarely apply such tools, global experience suggests that reinforcement learning and model decomposition can substantially reduce investment risks and improve operational efficiency [3]. For Ukraine, pilot projects supported by international financial institutions could serve as a testing ground for these technologies.

Finally, the global trend toward ESG-based investment provides both opportunities and challenges. On one hand, aligning with ESG principles could give Ukrainian oil refiners access to green finance and international capital markets. On the other hand, achieving compliance with strict environmental and governance standards requires substantial upfront investments and institutional reforms [5].

Overall, the comparison indicates that while Ukraine faces considerable structural and financial constraints, adopting innovative investment approaches is not only desirable but also necessary for long-term competitiveness. International experience demonstrates that digitalization, technological innovation, and sustainable financing can transform oil refining into a more resilient and investment-attractive industry.

Thus, the oil refining industry faces growing challenges linked to environmental demands, market volatility, and the need for modernization. Traditional investment mechanisms alone are insufficient, making innovative approaches a key driver of resilience and competitiveness.

Digital transformation, technological innovations in refining processes, and the use of advanced planning tools offer opportunities to improve efficiency and reduce risks. At the same time, global trends toward sustainable and ESG-based financing create new channels for attracting capital.

For Ukraine, adopting these approaches is both a necessity and an opportunity. Incremental digitalization, greener technologies, and alignment with international standards can strengthen competitiveness and open access to international markets. Policymakers and industry stakeholders should prioritize institutional reforms, incentives for innovation, and broader integration into global investment networks.

Reference:

1. Burlaka V. H. (2001). Investytsiini problemy naftererobnoi promyslovosti Ukrainy [Investment problems of the oil refining industry of Ukraine] (Candidate of Economic Sciences dissertation). Kyiv.
2. Akhtar M. S., Ali S., Zaman W. (2024). Recent advancements in catalysts for petroleum refining. *Catalysts*, vol. 4(12), p. 841. DOI: <https://doi.org/10.3390/catal14120841> (accessed September 02, 2025)
3. Li Z., Lin R., Su H., Xie L. (2025) Reinforcement learning-driven plant-wide refinery planning using model decomposition. *Electrical Engineering and Systems Science*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2504.08642> (accessed September 02, 2025)
4. Olaizola I. G., Zubizarreta E., Aramburu J., Alberdi A., Ilarramendi A. (2022) Refinery 4.0: A review of the main challenges in the downstream oil industry for capitalizing on digital transformation. *Processes*, vol. 10 (12), p. 2647. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr10122647> (accessed September 02, 2025)
5. World energy investment (2023). *International Energy Agency*. Available at: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2023> (accessed September 02, 2025)

Кобзар О. М.

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

Бирків Г. М.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-7>

ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПОСЛУГ ЛІСОВИХ ЕКОСИСТЕМ ТА ЗМІН ЇХ СТАНУ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Оцінювання стану лісових екосистем та їх послуг, зокрема збитків внаслідок військової агресії є вкрай складним завданням, шляхи вирішення якого кожна країна обирає самостійно залежно від обраного для обліку переліку екосистем та їх послуг, наявності інформації про них, можливості застосування вже існуючих міжнародних напрацювань та досвіду в цій галузі тощо. Серед основних проблем оцінювання послуг лісових екосистем та змін їх стану, зокрема, внаслідок військової агресії в першу чергу слід назвати наступні.

Ключовою проблемою оцінювання екосистем та їх послуг є проблема наукового характеру оцінювання, в якій можна умовно виділити два блоки: перший блок стосується визначення характеристик екосистем та їх послуг у натуральному вимірі, зокрема ідентифікації та класифікація, визначення змін обсягу та якості послуг, розподілу послуг та збитків від їх втрати між користувачами тощо; другий блок стосується проблем економічного оцінювання екосистем та їх послуг. Так, у SEEA Ecosystem Accounting (Система еколого-економічного обліку – Екосистемний облік) [1, с. 46] виділено чотири основні групи проблем оцінювання екосистем та їх послуг, пов'язаних із невизначеністю:

- 1) фізичного виміру активів екосистем та їх послуг (обумовленою браком даних щодо багатьох екосистемних послуг);
- 2) динаміки стану екосистем та продукування ними послуг;

- 3) грошової вартості екосистемних послуг;
- 4) майбутньої вартості екосистемних послуг.

Оцінюванню екосистем та їх послуг приділяється чимало уваги, зокрема, за цією тематикою публікується понад 3000 статей на рік [2, с. 14]. У багатьох країнах «все активніше виконуються проекти, спрямовані на оцінювання екосистемних послуг певних територій, заповідних екосистем, ландшафтів, зокрема лісових та аграрних ландшафтів. Реалізації таких проектів у свою чергу сприяє удосконалення теорії і методології оцінювання екосистемних послуг» [3, с. 23].

Важливою проблемою оцінювання стану екосистем є відсутність екосистемного підходу у вітчизняному законодавстві. Актуальність її вирішення визнається урядом України. Так Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України розробило проект Стратегії формування та реалізації державної політики у сфері управління екосистемними послугами, яка визначає стратегічні цілі і завдання державної політики щодо збереження та відновлення природних екосистем та їх послуг шляхом приведення системи управління у відповідність до екосистемного підходу, його інтеграції у регіональну та галузеву політику на період до 2030 року. В контексті оцінювання збитків лісовим екосистемам внаслідок військової агресії Російської Федерації доцільним вбачається включення екосистемного підходу у вітчизняне законодавство, зокрема у «Методику визначення шкоди та збитків, заподіяних лісовому фонду внаслідок збройної агресії Російської Федерації», затверджену наказом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 05.10.2022 № 414, яку було розроблено згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» № 326 від 20.03.2022 р.

Наразі у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації особливої гостроти набула проблема моніторингу стану довкілля на територіях бойових дій. Це зумовлено унеможливленням проведення аерофотозйомки, застосування пілотної (літаки і гелікоптери) та безпілотної літальної техніки по всій території України; небезпечністю проведення наземного моніторингу для обліковців тощо. Так, особливу небезпеку для проведення наземного моніторингу становить замінування територій. Розмінування населених пунктів зазвичай проводиться доволі швидко, в той час, як ліси залишаються замінованими десятиліттями. Так, ліси забруднені боєприпасами є в Азербайджані, Німеччині, Ізраїлі, Палестині, Грузії тощо, незважаючи на те, що активна фаза бойових дій

в більшості з цих країн завершена. Причина в тому, що заходи з розмінування лісів є складнішими у порівнянні з розмінуванням населених пунктів, представляють більший ризик для життя спеціалістів, для їх проведення потрібні спеціальні методи, технології та досвід [4]. Це свідчить про те, що на замінованих територіях проведення моніторингу та оцінювання збитків лісовим екосистемам може бути відкладено на десятки років. У публічному звіті голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік зазначено, що «облік пожеж здійснювався без урахування значної частки територій, де велися/ведуться бойові дії, а частина територій областей наразі перебуває під тимчасовою окупацією. Оцінити збитки від лісових пожеж, здійснити інструментальну зйомку площ, пройдених вогнем, неможливо, вони будуть відкориговані після закінчення воєнних дій та звільнення і розмінування тимчасово окупованих територій» [5, с. 15].

Серед проблем державної системи моніторингу довкілля слід також зазначити нестачу кваліфікованих та мотивованих кадрів. У мирний час це пов'язано з низьким рівнем заробітних плат, трудовою міграцією в Україні тощо [6, с. 111–116]. Під час бойових дій в країні ця проблема набула особливої гостроти. Так, станом на січень 2024 року в лісовій галузі мобілізовано 2390 осіб. Внаслідок бойових дій 111 працівників загинуло, 169 отримали поранення, 94 зникли безвісти. Чисельність працівників апарату Держлісагентства порівняно з 2022 роком скоротилась на 20%, працівників територіальних органів Держлісагентства – на 45% [5, с. 34–35].

Отже, питання оцінювання послуг лісових екосистем та змін їх стану внаслідок військової агресії, зважаючи на значні масштаби пошкодження в Україні, є актуальним науковим напрямом. Разом з тим, на шляху вирішення цього питання постає ряд перешкод. По-перше, слід назвати проблему наукового характеру оцінювання, в якій можна умовно виділити два складові – оцінювання у натуральному вимірі та економічному. По-друге, це відсутність екосистемного підходу у державній екологічній політиці, відсутність механізмів та інструментів його запровадження у державну систему управління. По-третє, проблема проведення моніторингу в зоні бойових дій (в тих зонах, де формується лівова частина збитків), яка набула особливої гостроти саме з початком збройної агресії Російської Федерації.

Література:

1. SEEA Ecosystem Accounting. United nations. 2021. 407 p. URL: <https://seea.un.org/ecosystem-accounting>
2. Варуха А. Огляд підходів з оцінки екосистемних послуг через призму їхнього застосування для визначення збитків, завданих військовими діями РФ на території України. Львів : Компанія «Манускрипт», 2022. 56 с. URL: https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Ocinka_ecoposluh_UA.pdf
3. Соловій І. Оцінка послуг екосистем, забезпечуваних лісами України, та пропозиції щодо механізмів плати за послуги екосистем. IUCN, 2016. С. 108. URL: https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/evaluation_of_forest_ecosystem_services_and_proposals_on_pes_mechanisms.pdf
4. Ліси забруднені боєприпасами. Що з ними робити? Товариства лісівників України. : веб-сайт. URL: <https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini-zakhodi/novina/article/lisi-zabrudneni-bojepripasami-shcho-z-cim-robiti.html>
5. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік. 2024. С. 47. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_lis_%202023.pdf
6. Моніторинг довкілля. Аналітична записка щодо стану та перспектив розвитку державної системи моніторингу довкілля. Київ, 2023. С. 119. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Monitoring-Green-Paper_15_02_2022.pdf

Когут А. Л.
*аспірант кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-8>

ІННОВАЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ТА ПОШУК НОВИХ ШЛЯХІВ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВОЄННОГО ЕКОЦИДУ ТА ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ

Третій рік повномасштабної війни формує безпрецедентні виклики для українського агропромислового сектору: замінування та забруднення ґрунтів, руйнування логістики, відтік робочої сили, капіталу та знань, інституційні зміни. Внаслідок мінування земель в Україні, за оцінками міжнародних організацій, агросектор втрачає понад 11 млрд доларів щороку. Це безпосередньо підриває інвестиційну спроможність господарств і продуктивність земельного фонду. Незважаючи на ці виклики, структурна роль АПК залишається високою. За оцінкою міністра агрополітики України – Віталія Коваля [3], у 2024 році внесок сільського господарства в українське ВВП становив близько 20% [3], а сектор залишається важливим для експорту. Водночас в умовах інтенсивної міграції, що значно посилилася внаслідок війни, сільські регіони стикаються з дефіцитом робочої сили, що створює додаткові труднощі для відновлення та розвитку аграрного сектору.

Традиційна модель аграрної економіки України була орієнтована на сировинно-експортну спеціалізацію із вирощуванням масових зернових та олійних культур з мінімальною переробкою. Така модель не могла забезпечити високий рівень доданої вартості і була вразливою до зовнішніх шоків, таких як морські блокади, зміни тарифів, та коливання міжнародних цін. Ця модель не враховувала також структурні зміни, спричинені війною, такі як екоцид земель, зниження кваліфікації робочої сили та необхідність переробки продукції в Україні для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Сучасний стан аграрного сектору України вимагає радикальних змін у підходах до його відновлення. Необхідний перехід від традиційної моделі до регіонально орієнтованої стратегії смарт-спеціалізації (S3), що включає інтеграцію

інновацій, створення регіональних кластерів і використання нових технологій [5]. Система S3 повинна включати програми з розмінування територій, відновлення родючості ґрунтів та розробку спеціалізованих технологічних платформ, які враховують специфіку кожного регіону, зокрема через використання нових біоенергетичних та органічних технологій. Необхідно активно залучати фінансування від міжнародних партнерів для створення фондів підтримки сільських господарств, а також стимулювати повернення кваліфікованої робочої сили в сільську місцевість через створення нових робочих місць з гідною заробітною платою та соціальних програм, як наприклад доступного житла. Особливу увагу слід приділити ефективному управлінню державним боргом, оскільки зростання боргового навантаження через військові витрати обмежує бюджетні можливості для розвитку довгострокових інвестицій [4].

Україна активно розвиває концепцію смарт-спеціалізації через підтримку інноваційних кластерів. Зокрема, вже створено біоенергетичні кластери, які займаються переробкою агровідходів у енергію, що сприяє сталому розвитку сільських територій [1]. Іншим важливим напрямом є цифровізація аграрного сектору, зокрема створення цифрових платформ для моніторингу стану ґрунтів і культур, що дозволяє знизити витрати та забезпечити прозорість ланцюга постачання.

Важливими є також програми біоремедіації та відновлення ґрунтів, зокрема в південних і східних регіонах, що постраждали від бойових дій. Вже розпочато кілька пілотних проєктів з вапнування ґрунтів та використання біоремедіації для відновлення родючості [2].

Підводячи підсумок агропродовольчий ланцюга України необхідно подолати низку викликів, серед яких відновлення земель після війни, запровадження інноваційних технологій, розвиток переробки сільськогосподарської продукції та забезпечення фінансування через нові інвестиційні інструменти. Однак вже зроблені кроки в напрямку смарт-спеціалізації, такі як розвиток кластерів та підтримка малих підприємств, дають підстави для оптимістичних прогнозів щодо відновлення аграрної економіки країни.

Література:

1. Петруха Н. Повоєнне відновлення аграрного сектору економіки на засадах біоекономіки. *Економічний аналіз*. 2023. Том33. № 4. С. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.049>
2. Дмитруха Т. І., Черняк Л. М., Михальчук І. В. Аналіз методів біоре mediaції ґрунтів. *Екологічна безпека держави*. 2025. Вип. 115. С. 115–116.
3. Козаченко О. Частка агросектора у ВВП країни складає близько 20%. Delo. URL: <https://delo.ua/news/castka-agrosektora-u-vvp-krayini-skladaje-blizko-20-ministr-439487/>
4. Petrukha S., Petrukha N., Miakota R., Matsenko D. Public Debt Policy and Debt Security in the Context of Post-War Recovery. *Oblik i finansi*. 2025. Vol. 2 (108). P. 67–78.
5. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В. Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. *Ефективна економіка*. 2022. № 5.

Копилова О. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

Іванцов В. О.

*аспірант кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-9>

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

Індустрія морського транспорту у 2025 році зазнає значної турбулентності – посилення регуляторних вимог, економічного тиску, геополітичної напруженості, екологічних проблем. Окрім балансування між цими викликами судноплавні компанії повинні залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати стійкість ланцюга постачання та підвищувати рівень власної фінансово-економічної безпеки.

Серед сучасних засобів забезпечення фінансово-економічної безпеки судноплавних компаній (інструменти фінансової стійкості, підвищення лояльності клієнтів та контрагентів, створення ефективної системи ризик-менеджменту, управління інформаційною та кібербезпекою, відповідність ESG-практикам стійкого управління) необхідно виокремити інноваційний розвиток, який в умовах інтенсивної діджиталізації всіх сфер економіки та суспільного життя набуває особливої важливості.

Фактична інноваційна активність судноплавних компаній може бути оцінена завдяки аналізу таких ключових, на нашу думку, критеріїв інноваційного розвитку: частка витрат на дослідження та розробки (Research and Development) у загальних витратах; наявність власного підрозділу з розробки, підтримки та впровадження інновацій; кількість реалізованих інноваційних проєктів; кількість поданих патентів; використання альтернативних джерел енергії; рівень навчання персоналу цифровим технологіям, етиці даних та штучному інтелекту. Для

підтвердження гіпотези про наявність позитивного взаємозв'язку між інноваційністю судноплавної компанії та рівнем її фінансово-економічної безпеки необхідно дослідити основні характеристики вищеперелічених критеріїв та категорій інновацій.

Організація процесу навчання персоналу в судноплавних компаніях здебільшого не викликає суттєвих труднощів, однак дотримання інших критеріїв інноваційного розвитку є набагато складнішим завданням. Наприклад, майже всі топ-10 судноплавних компаній-лідерів в галузі світових морських торгових перевезень у власних фінансових звітах та звітах зі сталого управління повідомляють, що регулярно проводять тренінги та інші початкові заходи з захисту даних, інформаційної безпеки та штучного інтелекту.

Фінансування інновацій, інвестиції в стартапи та розробка нових технологій свідчать про прагнення судноплавної компанії до інноваційного розвитку. Проте судноплавні компанії зазвичай не висвітлюють інформацію щодо частки витрат на дослідження та розробки, розглядаючи дану категорію витрат в рамках інших операційних витрат, витрат на збут, загальних та адміністративних витрат.

Створення окремого підрозділу з розробки, підтримки та впровадження інновацій також застосовується не всіма судноплавними компаніями як критерій інноваційного розвитку, адже великі судноплавні компанії-лідери галузі мають більше можливостей для створення такої організаційно-структурної одиниці, проведення науково-технічних досліджень та подальшої комерціалізації інноваційних продуктів. Так, всі інноваційні рішення судноплавної компанії A.P. Moller–Maersk розробляються та впроваджуються на базі окремого Інноваційного центру Maersk, до основних функцій якого належать інтеграція цифрових технологій в існуючу інфраструктуру компанії, автоматизація процесів, оптимізація операцій, навчання та наставництво у користуванні цифровими продуктами [1].

До основних категорій інновацій, що найбільш активно впроваджуються судноплавними компаніями, належать: інновації, що забезпечують автономність; інновації, що забезпечують стійкість ланцюга поставок; інновації, спрямовані на декарбонізацію; інновації для аналітики та безпеки даних; інновації, спрямовані на підвищення прозорості ланцюга поставок та документообігу; інновації, що забезпечують безпеку робочого місця; інновації, спрямовані на комунікацію з клієнтами [1].

Ще однією ознакою інноваційного розвитку судноплавної компанії є патентна активність. Відповідно до даних Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO) серед найбільш популярних напрямків дослідницької діяльності виділяють: технології сталого руху / ефективного проектування суден, морський зв'язок та безпека, автоматизація та циклічність, НМІ-технології (Human-Machine Interface). Наразі в судноплавній галузі зареєстровано найбільше патентів у сфері сталого руху та/або ефективного проектування суден. Країною-лідером з реєстрації патентів у сфері морського транспорту є Китай, де за 2000-2023 рр. було зареєстровано понад 21 тис. патентів. Також значну кількість патентів для судноплавної галузі реєструють в Республіці Корея та Сполучених Штатах Америки [2].

Дослідження практичних випадків впровадження інновацій в діяльність судноплавних компаній демонструє вплив інноваційного розвитку на різні аспекти фінансово-економічної безпеки (рис. 1).

В Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) наголошують на тому, що неможливість прискорити декарбонізацію та технічний прогрес може спричинити зростання витрат судноплавних компаній, запровадження до них регуляторних штрафів, втрати конкурентоспроможності, що неодмінно матиме негативний вплив на їх фінансово-економічну безпеку. Відповідно, актуальним залишається заклик UNCTAD щодо збільшення фінансування технологій альтернативного та низьковуглецевого палива, оновлення флоту та економічного стимулювання модернізації суден [3]. Ефективність діяльності судноплавних компаній та стабільність доставки безпосередньо пов'язана з портовою інфраструктурою. Завдяки технологіям блокчейну та штучному інтелекту вдається суттєво скоротити обсяг збоїв та затримок в портах, скоротити час очікування, підвищити прозорість у відстеженні вантажів [3].

Отже, завдяки впровадженню інновацій судноплавні компанії оптимізують ланцюги постачання, зменшують споживання палива, підвищують конкурентоспроможність. Системний інноваційний розвиток сприяє не тільки підвищенню операційної ефективності та рівня фінансово-економічної безпеки судноплавних компаній, а й змінює галузеві стандарти й практики ведення бізнесу, сприяючи досягненню цілей щодо сталого розвитку галузі.



Рис. 1. Вплив інновацій на фінансово-економічну безпеку судноплавних компаній

Джерело: власна розробка автора

Література:

1. The Maersk Innovation Center. URL: <https://innovation.maersk.com/>.
2. WIPO Technology Trends Technical Annex: Future of Transportation on the Sea. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/wipo-technology-trends-technical-annex-future-of-transportation-on-the-sea/en/index.html>.
3. Review of Maritime Transport 2024. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>.

Копилова О. В.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

Сорочан В. І.

*аспірант кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-10>

СТРАТЕГІЧНА ВАЖЛИВІСТЬ ЗАЛУЧЕННЯ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ ДО РИНКІВ КАПІТАЛУ

Діяльність судноплавних компаній характеризується суттєвою капіталомісткістю, високим рівнем операційних та фінансових ризиків, залежністю від стану світової торгівлі та економічних циклів. Потреба у довгостроковому капіталі та інвестиціях в цифровізацію й декарбонізацію бізнес-процесів спричинила те, що судноплавство у XXI столітті стало галуззю, що демонструє динамічний ріст на ринках капіталу. Вихід судноплавних компаній на ринки капіталу зазвичай є тривалим і дороговартісним процесом, що потребує стратегічного підходу.

Обмеженість традиційних джерел фінансування, зростання конкуренції за клієнтів та капітал, необхідність застосування сучасних інструментів хеджування ризиків сформували основу стратегій судноплавних компаній на ринках капіталу, до якої входить залучення ресурсів з тривалим інвестиційним горизонтом, розвиток довгострокових партнерських відносин та реалізація власних стратегічних інвестиційних програм.

До ключових джерел фінансування, що представлені в межах ринків капіталу, належать: емісія боргових інструментів (облігацій), випуск акцій, конвертований борг, Private Equity та венчурне фінансування, інституційні інвестори, хедж-фонди та компанії з управління активами. Для масштабування діяльності й виходу на ринки капіталу судноплавні компанії вдаються до емісії акцій, характерними особливостями якої є досить низька доступність, висока вартість залучених ресурсів (витрати на IPO, підвищені вимоги інвесторів до прибутковості і дивідендів),

низька гнучкість внаслідок правил бірж та вимог регуляторів, розмиття контролю і власності, а також високий ступінь ризику через значну волатильність ринків.

Для реалізації інноваційних рішень, у тому числі зі сталого розвитку, найбільш відповідним джерелом фінансування на ринках капіталу є венчурне фінансування, що виступає ресурсною та експертною підтримкою у створенні, запуску та супроводі таких проєктів. Проте суттєвими обмеженнями є доступність венчурного капіталу, його висока вартість та низька стабільність, яка залежить від настроїв інвесторів та інвестиційної стратегії фонду.

Доступ до швидкого капіталу та фінансування проблемних активів задовольняється завдяки хедж-фондам, компаніям з управління активами та конвертованому боргу. Досить привабливими для судноплавних компаній дані джерела капіталу робить висока гнучкість, що передбачає можливість індивідуальних умов, випуск боргових інструментів з конвертацією в акції за визначеною ціною.

Важливо відмітити, що розвиток партнерських відносин, який стає можливим після виходу компанії на ринок капіталу, є взаємовигідною співпрацею, що забезпечує доступ до інших ринків, відкриває нові мережеві маршрути та збільшує можливості використання додаткових потужностей. Наприклад, судноплавна компанія Harpag-Lloyd після підписання угоди про злиття з компанією Compañía Sud Americana de Vapores у 2014 році отримала розширений доступ до ринку, що розвивається [1].

Серед переваг, які отримують інвестори судноплавних компаній, варто вказати диверсифікацію інвестиційного портфелю, адже судноплавна галузь має високий потенціал зростання вартості та прибутковості у фазі підйому. Так, дослідження M. B. Grelck, S. Prigge та ін. підтверджують гіпотезу про те, що інвестиції в акції судноплавних компаній (при вірно обраному складі портфеля акцій) приносять інвесторам оптимальне співвідношення ризику та доходності [2]. Контрагенти судноплавних компаній (фрахтувальники, постачальники тощо) також зацікавлені в їх залученні до ринків капіталу, адже це призводить до підвищення прозорості діяльності, зниження ризиків неплатежу і несвоєчасного виконання зобов'язань, покращення якості послуг внаслідок інвестицій у сучасний флот і технології.

З виходом на ринки капіталу для судноплавних компаній відкриваються ширші можливості для реалізації власних стратегічних інвестиційних програм. Для здійснення стратегічних інвестицій

судноплавні компанії залучають фінансові ресурси від інституційних інвесторів (пенсійні фонди, страхові компанії тощо) та через випуск облігацій. Перевагою даних джерел фінансування є високий обсяг капіталу від широкого кола інвесторів, зберігання контролю та власності за компанією (окрім купівлі акцій), висока стабільність ресурсної бази із-за пасивного характеру інституційних інвесторів та довгострокового характеру боргових інструментів, а також низькі ризики.

Стратегічна важливість виходу судноплавних компаній на ринки капіталу також полягає у можливості створення диверсифікованої моделі фінансування, що відповідатиме тривалим операційним цілям компанії. Яскравим прикладом реалізації такої стратегії є Harag-Lloyd, де для фінансування будівництва 24 нових суден було залучено власні ресурси, іпотечні кредити, ресурси лізингових компаній та синдикований кредит Китайської корпорації експортного та кредитного страхування, що дозволить судноплавній компанії в найближчі роки побудувати найсучасніші паливноефективні судна, що зможуть працювати на зрідженому газі, біометані та аміаку [3].

Графічно стратегічний ефект від залучення судноплавних компаній до ринків капіталу можна відобразити за допомогою рис. 1.

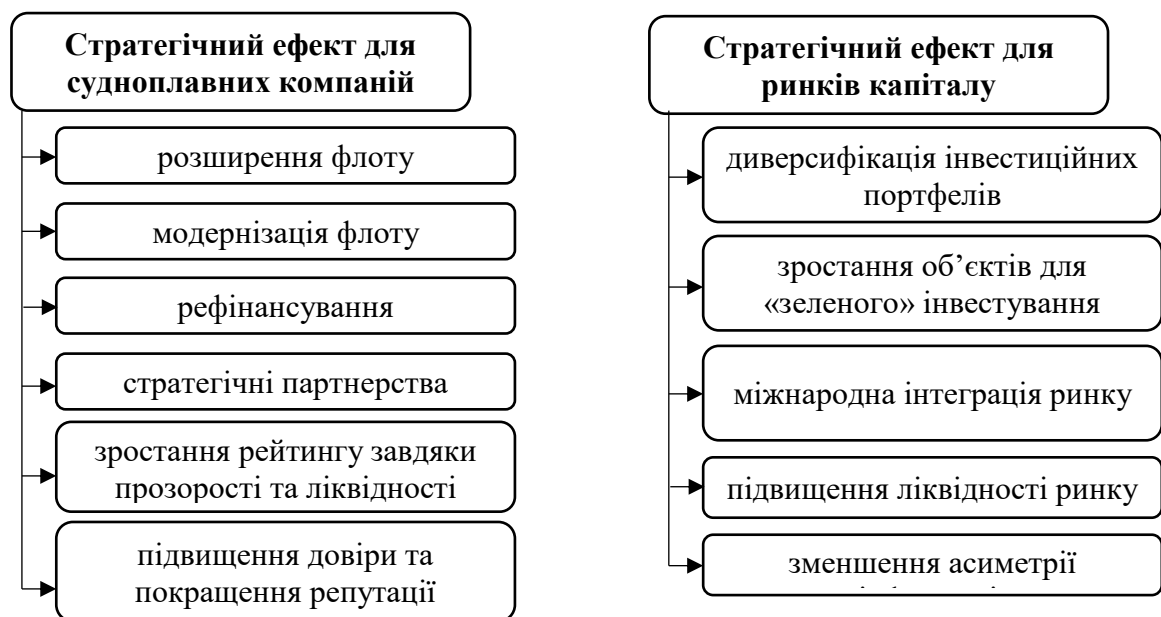


Рис. 1. Стратегічний ефект від виходу судноплавних компаній на ринки капіталу

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5]

Таким чином, вихід судноплавних компаній на ринки капіталу дозволяє збалансувати гнучкість та вартість залучених ресурсів, оптимізувати контроль та ризики від різних джерел фінансування. Залучення судноплавної галузі до ринків капіталу стимулює прискорення переходу морського транспорту та суміжних секторів економіки до сталого розвитку, сприяє впровадженню інноваційних технологій та відкриває широкі можливості для налагодження довгострокового співробітництва.

Література:

1. Shipping industry seeking alternative financing. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/kpmg-shipping-insights-briefing-2015.pdf>.
2. Grelck M. B., Prigge S., Tegtmeier L., Topalov M. Diversification Properties of Investments in Shipping. *The Journal of Alternative Investments*. 2009. №12. P. 55–74. URL: https://www.hsba.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Grelck_Prigge_Tegtmeier_Topalov_2009_Diversification_Properties_of_Investments_in_Shipping.PDF.
3. Hapag-Lloyd concludes green financing of its 24 new container ships. URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/company/press/releases/2025/02/hapag-lloyd-concludes-green-financing-of-its-24-new-container-sh.html>.
4. Syriopoulos T. Shipping finance and international capital markets. *The Handbook of Maritime Economics and Business*. 2010. P. 811–849. URL: <https://surl.li/zqqrqo>.
5. Ship Finance Practices In Major Shipbuilding Economies. OECD Science, Technology And Industry. *Policy Papers*. 2019. № 75. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/ship-finance-practices-in-major-shipbuilding-economies_2549ca40/e0448fd0-en.pdf.

Коритнік А. І.
студентка,
Інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-11>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ІННОВАЦІЙНОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Іноземні інвестиції є одним із найважливіших факторів стимулювання інноваційного розвитку України, оскільки вони не тільки забезпечують фінансову підтримку, але й сприяють передачі передових технологій, знань і сучасних управлінських підходів. За даними Державної служби статистики, обсяг прямих іноземних інвестицій у 2024 році становив близько 3,8 млрд дол. США, що на 14% більше за показник 2023 року, при цьому 27% інвестицій спрямовано у високотехнологічні сектори економіки [4, с. 6; 5, с. 12].

Значення прямих іноземних інвестицій зростає в контексті глобалізації, оскільки вони забезпечують інтеграцію національної економіки України у світові інноваційні ланцюги створення вартості. Проте, країна стикається з низкою проблем, до яких належать політична нестабільність, нерозвиненість інституцій, слабкий правовий захист інвесторів та складність регуляторного середовища, що значно стримує приток інвестицій [4, с. 7].

Методологічна база дослідження включає системний аналіз із використанням SWOT-моделі для ідентифікації сильних і слабких сторін національної економіки та PESTEL-моделі для оцінки зовнішніх політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів. Зокрема, SWOT-аналіз виявив, що серед сильних сторін України – наявність понад 1,2 млн кваліфікованих ІТ-фахівців і інженерів, а серед слабких сторін – бюрократичні бар'єри, що призводять до збільшення часу оформлення інвестиційних проєктів на 18% у порівнянні з країнами ЄС [3, с. 42; 4, с. 18].

PESTEL-аналіз вказує на політичні ризики, викликані військовим конфліктом і геополітичною напругою, які потенційно зменшують обсяг інвестицій на 25%. Економічні зміни – інфляція, валютні коливання – також створюють ризики, а соціальні і екологічні чинники дедалі більше впливають на інвестиційні рішення іноземних партнерів [4, с. 20].

Основним документом, що визначає курс України у сфері залучення прямих іноземних інвестицій в інноваційний сектор, є «Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну», розроблена за підтримки UkraineInvest та міжнародних партнерів.

Стратегія окреслює пріоритети та комплекс заходів, серед яких:

1. Реформи судочинства та антикорупції.

Досягнуто прогресу у впровадженні прозорих і незалежних судових процедур, що сприяє захисту прав інвесторів. Індекс сприйняття корупції покращився на 15 позицій, а час на реєстрацію бізнесу скоротився на 22%, що підвищує інвестиційну привабливість України [4, с. 23–24].

2. Визначення пріоритетних секторів інноваційного розвитку.

До них відносяться інформаційні технології, біотехнології, відновлювальна енергетика, виробництво нових матеріалів і дослідження й розробки (R&D). Сектор ІТ, зокрема, залучив близько 1,1 млрд дол. США, що становить 29% загальної суми ПІІ у 2024 році [4, с. 29].

3. Розвиток інноваційної інфраструктури.

Функціонує 21 технопарк і 58 бізнес-інкубаторів, які допомагають молодим компаніям виводити продукти на ринок із підтримкою фінансування й партнерств. Державна та приватна участь у венчурних фондах дала змогу акумулювати понад 350 млн дол. США для фінансування інноваційних стартапів [5, с. 20].

4. Підготовку і розвиток людського капіталу.

Запровадження дуальної освіти та модернізація освітніх програм за стандартами STEM стали причиною зростання кількості випускників технічних спеціальностей на 19% у 2023 році. Важливою є також підтримка підвищення кваліфікації технічних фахівців та залучення міжнародних експертів [4, с. 31].

5. Розширення міжнародної кооперації.

За три останні роки підписано понад 12 багатосторонніх і двосторонніх угод, що сприяють залученню понад 150 млн євро у спільні науково-технічні проекти. Організовано регулярні форуми та інформаційні сесії для іноземних інвесторів [4, с. 36].

Практичними кроками для реалізації стратегії є підтримка розвитку інноваційної інфраструктури, збільшення державного фінансування

науково-дослідних робіт понад 800 млн грн щорічно та розширення системи податкових стимулів, що охоплюють близько 60% інвестицій у високотехнологічні галузі [5, с. 23].

Очікується, що реалізація комплексного підходу дозволить до 2030 року збільшити частку інноваційних секторів у ВВП країни до 15%, а експорт технологічних продуктів – на 40%, що суттєво підвищить конкурентоспроможність української економіки [4, с. 39–40].

Таким чином, залучення іноземних інвестицій у інноваційний сектор України потребує комплексної стратегії, що поєднує інституційні реформи, розвиток інфраструктури, формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та активну міжнародну співпрацю. Координація державних і приватних ініціатив через платформу UkraineInvest є ключовим фактором успішної імплементації стратегії та стійкого розвитку національної економіки [4, с. 40].

Література:

1. Гайдай Г.Г. Формування інвестиційної стратегії автотранспортних підприємств в конкурентному середовищі. Автореф. дис. 2021.
2. Добриніна Л.В. Теоретичні засади формування інвестиційної стратегії підприємства. Вісник. 2023.
3. Дикань О.В., Новак Т.О. Теоретичні та методологічні підходи до стратегії інвестиційної привабливості України. *Журнал УкрДУЗТ*. 2017. № 59.
4. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. UkraineInvest ; за участю ЕУ, за підтримки USAID. Київ : UkraineInvest, 2021. 40 с. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-3-The-Vision-and-Goals-UKR.pdf> (дата звернення: 11.09.2025).
5. Рудь О. О. Формування інвестиційної стратегії в процесі економічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 74 (3). С. 45–52.

Корнівська В. О.

*доктор економічних наук,
старший науковий співробітник сектору цифрової економіки
відділу економічної теорії,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-12>

СУПЕРЕЧНОСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ ДАНИХ

Наближення України до єдиного цифрового ринку ЄС загострює проблему інституціоналізації захисту даних у контексті європейської нормативної традиції. Актуальність цього питання зумовлена не тільки відсутністю усталеного уявлення про ефективність європейського права для українського інституційного середовища; ба більше, виконання жорстких норм законодавства в самому Європейському Союзі зумовлює ризики уповільнення інноваційних процесів впритул до технологічного паралічу. Окремим напрямком проблем правозастосування норм європейського законодавства щодо захисту даних є складності реалізації гуманістичних підходів на тлі глобального панування технологічних гігантів.

Європейське законодавство у сфері захисту даних сьогодні є найзваженішим, розгалуженим, міцним та впливовим у світі. Затверджений у 2016 році Загальний регламент про захист даних (GDPR, Регламент) став основою для відповідних нормативних актів у 120 країнах. Він визначає цілі, обсяги, механізми збору персональних даних і вимоги до державних та приватних установ, що збирають, систематизують та обробляють персональну інформацію: забезпечення її цілісності, безпеки і точності.

Європейський досвід показав, що впровадження міцного законодавства, яке вводить жорсткі критерії оперування інформацією, зумовлюватиме геополітичні та гео економічні суперечності у площині взаємодії держави та ТНК, оскільки будь-яке просування в бік людиноцентричної моделі організації інформаційного простору

наражається на небезпеку конфліктів в інноваційному середовищі, де панують глобальні інформаційні гіганти.

Європейська законотворча спільнота налаштована на захист основних прав людини в інформаційному середовищі, перевагу інтересів пересічних учасників інформаційного процесу. Водночас правозастосування норм європейського законодавства свідчить про амбівалентність європейського правового поля та обмежену ефективність норм законодавства, коли справа доходить до їх реального використання.

Суперечливо сьогодні виглядає застосування норм «права на забуття» (Стаття 17 Загального регламенту про захист даних (GDPR)), – права суб'єкта вимагати від контролера видалення своїх персональних даних у разі виникнення однієї з визначених GDPR умов. При цьому дані звіту Google Transparency Report доводять, що за 10 років, з того моменту, як суд визначив право суб'єкта на забуття (з травня 2014 по квітень 2025 року), з боку Google було задоволено лише 51,5% відповідних запитів користувачів, 48,5 % запитів було відхилено через суспільний інтерес [1], визначення якого у європейській і неєвропейській нормативній традиції виглядає досить розмито, що створює широкий простір для нормативної дискреції і укорінює явний диспаритет у площині взаємовідносин глобальний інформаційний гігант – користувач.

Цей диспаритет та домінантне положення Big Tech закріплюється через те, що переважна більшість запитів на видалення інформації – 90,7%, – поступає від найбільш вразливої та незахищеної категорії користувачів – приватних осіб [1], а результати звернення про видалення знаходяться у площині доброї волі контролера (пошукової системи, ЗМІ тощо).

Водночас, якщо звернутися до статистики задоволення запитів щодо особистих даних користувачів Google на вимогу державних органів, вона покаже більш пильну увагу Google до питань глобальної безпеки та взаємодії на цій основі з державними та наднаціональними регуляторами, ніж до захисту прав користувачів. Звіт Google Transparency Report показує, що у 80-ти відсотках випадків запити державних органів на доступ до даних користувачів для розслідування цивільних, адміністративних і кримінальних справ, а також загроз національній безпеці, були задоволені [1].

Незважаючи на те, що саме європейське законодавство створило прецедент реалізації «права на забуття», правозастосування відбувається з істотними дисбалансами на користь корпорацій, що у переважній

більшості випадків є домінуючою стороною при вирішенні спорів. При цьому очевидно, що державні органи налаштовані на використання інформаційних переваг Big Tech.

Ці процеси свідчать про розгортання виявлених раніше [2] тенденцій укорінення глобально-монополістичної інформаційної асиметрії, що стимулює загострення проблеми взаємної невідповідності інтересів учасників інформаційних процесів (користувачів, глобальних інформаційних гігантів, держав). Ба більше, сьогодні спостерігається не тільки невідповідність, а навіть нерозумінням у повній мірі своїх інформаційних інтересів, яке виявляють користувачі інформаційного середовища у гонитві за задоволенням своїх споживацьких потреб, що погоджуються на збір та систематизацію інформації про себе глобальними інформаційними гігантами, не маючи достатніх важелів для її захисту.

Держави, намагаючись поєднати інтереси безпеки країн, інноваційну спроможність та умови глобальної конкуренції із захистом прав і свобод громадян, знаходяться у складному становищі співставлення у нормотворчому процесі первісно непок'єднаних цілей. Тому очевидно, що у процесі правозастосування перевага завжди буде на рівні економічної безпеки країни, а не прав пересічного користувача.

Глобальні інформаційні гіганти завжди будуть використовувати переваги глобально-монополістичної інформаційної асиметрії, намагаючись реалізовувати свої корпоративні цілі і періодично вступаючи в інформаційні конфлікти з державами, налаштованими на отримання своєї частки переваг глобально-монополістичної інформаційної асиметрії.

У межах сучасної моделі ринку, побудованої на перевагах використання інформаційної асиметрії за умов зростання технологічного фактору її забезпечення, проблеми інформаційного перерозподілу та захисту інформації вирішеними бути не можуть.

Література:

1. Запити на видалення контенту відповідно до законодавства ЄС у сфері захисту персональних даних. URL: <https://transparencyreport.google.com/eu-privacy/overview?hl=uk>
2. Корнівська В. Інститути фінансового посередництва в процесі формування інформаційно-мережевої економіки. Київ : ІЕПр НАН України, 2018. 436 с.

Короткова Д. С.

*PhD, науковий співробітник
відділу моделювання соціально-економічних процесів і структур,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

Шабалін А. А.

*аспірант відділу моделювання
соціально-економічних процесів і структур,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-13>

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ: ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ

Сучасні соціально-економічні реалії у багатьох країнах характеризуються високим рівнем невизначеності, частими кризовими явищами та зростанням економічних і соціальних ризиків. Це зумовлює актуальність дослідження здатності економічних суб'єктів протистояти негативним впливам зовнішнього середовища. Домогосподарства, як базові економічні одиниці суспільства, найбільш чутливо реагують на коливання макроекономічної ситуації та соціальні потрясіння, що підкреслює необхідність формування та оцінювання їх економічної резилієнтності [1].

У науковій літературі концепція резилієнтності отримала широке поширення після пандемії COVID-19, коли стала очевидною необхідність забезпечення стійкості економічних систем на різних рівнях [2]. На рівні домогосподарств економічна резилієнтність проявляється у здатності зберігати життєздатність і відновлювати рівень добробуту після дії негативних шоків, таких як втрата доходу, зростання інфляції чи вимушене переміщення.

Теоретичні підходи до трактування економічної резилієнтності узагальнюються у кількох ключових концептуальних напрямках. Інженерний підхід акцентує увагу на поверненні домогосподарства до

стану рівноваги після кризи. Екологічний підхід розглядає резилієнтність як здатність зберігати функціональність при трансформації внутрішніх параметрів у межах допустимих меж. Адаптивний підхід трактує резилієнтність як динамічну властивість, що включає не лише відновлення після шоку, а й здатність до адаптації, пошуку нових стратегій і використання можливостей для розвитку [3].

Результати системного аналізу основних аспектів життя домогосподарств свідчать, що їх економічна резилієнтність, яку доцільно розглядати, насамперед, на основі адаптивного підходу, формується під впливом комплексу факторів [4]:

- рівня доходів;
- джерел фінансування;
- наявності фінансових резервів та інших активів;
- людського та соціального капіталу;
- доступу до державної підтримки.

Дослідження у країнах, що розвиваються, свідчать, що домогосподарства з високим рівнем резилієнтності легше долають наслідки економічних криз, мають нижчий рівень продовольчої небезпеки та вищі можливості для збереження засобів існування [4]. Водночас, вимірювання економічної резилієнтності домогосподарств не є простим завданням, враховуючи недостатню розробленість методологічних підходів, специфіку економічної ситуації у кожній країні, обмеженість інформаційного забезпечення тощо.

Методологія вимірювання резилієнтності ґрунтується на кількох принципах. По-перше, принцип системності передбачає розгляд домогосподарства як цілісної соціально-економічної системи з властивостями адаптації та самоорганізації. По-друге, принцип динамічності враховує часову компоненту, оскільки здатність до опору та відновлення проявляється поступово. По-третє, принцип багатокритеріальності визначає необхідність використання комплексних показників, що включають фінансову стійкість, адаптивність та соціальний капітал. По-четверте, принцип колективності, який передбачає врахування того, що домогосподарство складається з колективу осіб, які самі є економічними агентами і можуть діяти на основі різних цілей і уподобань.

Один з підходів до оцінки економічної резилієнтності домогосподарств передбачає використання інтегрального індексу – індексу економічної резилієнтності домогосподарства, що формується на

основі певної системи первинних показників. При цьому, наприклад, до фінансових показників відносять коефіцієнт заощаджень, рівень заборгованості, наявність резервного фонду. Адаптивність оцінюється через швидкість перебудови структури витрат, гнучкістю у використанні джерел доходів, рівнем професійної мобільності. Соціальний капітал відображається через доступ до мереж підтримки, участь у громадському житті та доступність державних послуг [5].

Для України питання економічної резилієнтності домогосподарств набуло особливого значення після початку повномасштабної війни. Масові переміщення населення, втрата робочих місць і скорочення доходів створили безпрецедентні виклики. У таких умовах забезпечення фінансової стійкості, соціальної підтримки та підвищення здатності до адаптації є ключовими передумовами для відновлення та розвитку. Міжнародні організації підкреслюють, що зміцнення економічної резилієнтності на мікрорівні є фундаментом макроекономічної стабільності та довгострокового зростання.

Таким чином, економічна резилієнтність домогосподарств є багатовимірним явищем, що поєднує фінансові, соціальні та поведінкові компоненти. Її дослідження та вимірювання є дуже актуальним для України і потребує розробки комплексного методологічного підходу, орієнтованого на вимірювання не лише здатності до відновлення, але й потенціалу для адаптації та розвитку. Система оцінювання та моніторингу резилієнтності домогосподарств має забезпечити інформацією щодо специфіки функціонування домогосподарств в умовах невизначеності й стати підґрунтям для розробки ефективних інструментів соціально-економічної політики.

Література:

1. Новіков В.М., Гвелесіані А.Г., Черніченко В.В. Емпіричні дослідження проблем соціальної стабільності. Київ: Наукова думка, 2024. 155 с. URL: <https://idss.org.ua/arhiv/Kniga-Nov.pdf>
2. Лібанова Е.М. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4 (58). С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>
3. Folke C. Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16. P. 253–267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>

4. Aldrich D.P., Meyer M.A. Social Capital and Community Resilience. *American Behavioral Scientist*. 2015. Vol. 59 (2). P. 254–269. DOI: <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>

5. OECD. Measuring Household Resilience to Shocks: Concepts, Methods, and Application. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/policies-for-resilient-local-economies_d324a08c/872d431b-en.pdf?utm_source=chatgpt.com

Купріянов В. М.

*аспірант кафедри економіко-математичного моделювання,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-14>

СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ІІІ

Сучасне динамічне ринкове середовище характеризується швидкими технологічними змінами, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стабільного розвитку підприємств. В цих умовах інноваційна діяльність є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Однак, багато підприємств стикаються з проблемами відсутності або неефективності інноваційного стратегування, що призводить до втрати ринкових позицій та зниження ефективності діяльності підприємства. У відповідь на ці виклики підприємства все активніше застосовують технології ІІІ, адже це відкриває нові можливості для аналізу даних, прогнозування, моделювання сценаріїв та прийняття раціональних управлінських рішень.

Питання інноваційної стратегії та інноваційного стратегування діяльності підприємств досліджували у своїх працях такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Глуха Г. Я., Цимбалюк А. І., Янковой Р. В. [3], Ястремська О. О. [4], Джон Бессант, Марк Додгсон, Кейт Павітт, Гарі Пісано, Аммон Сальтер [5]. Янковой Р. В. розглядає інноваційне стратегування підприємства як систему інституційно впорядкованих інноваційних процесів генерації, розвитку та комерціалізації, яка створює передумови для ефективного функціонування вітчизняного бізнесу за рахунок його адаптованого розвитку, об'єднуючи інтелектуальні, фінансові, виробничі, організаційні, технологічні та інформаційно-цифрові можливості задля забезпечення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу [3]. Глуха Г. Я. та Цимбалюк А. І. визначають інноваційну стратегію як набір конкретних кроків для забезпечення успішної реалізації інноваційних процесів підприємства. Гарі Пісано інтерпретує інноваційну стратегію як

послідовний набір взаємозалежних процесів і структур, які керують пошуком нових проблем та їх вирішенням, перетворюють ідеї у бізнес-концепції та визначають, які проекти отримують фінансування [5].

Розглянемо різницю в поняттях стратегування і формування та розроблення стратегії діяльності підприємств. Формування та розроблення стратегії – це процес визначення місії, бачення, цілей діяльності підприємства, аналізування факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ та розроблення плану дій для досягнення цих цілей. Стратегування діяльності підприємств є головним способом стратегічного мислення про майбутнє підприємства, основні етапи якого включають процес формування та розроблення стратегій, визначення стратегічного набору (системи стратегій) життєдіяльності підприємства, обґрунтування критеріальних показників для відбору стратегій, ухваленні рішень щодо остаточного складу набору стратегій, прогнозуванні траєкторій руху підприємства відповідно до прийнятих стратегій з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій, здійсненні організаційного та комунікаційного форсайтингів, реалізації прийнятих стратегій відповідно до затвердженого стратегічного плану життєдіяльності підприємства [4].

Таким чином, стратегування діяльності підприємства – це неперервний процес стратегічної управлінської діяльності, спрямований на побудову унікального довгострокового шляху розвитку – системи заходів та цілей, що охоплюють методологічне забезпечення, інституційно-організаційні засади, етапи розробки, формування, реалізації та контролю стратегій, адаптивні механізми та інноваційний розвиток; процес стратегування здійснюється з урахуванням впливу динамічного середовища та непередбачуваності, а також психологічних та поведінкових факторів, і забезпечує прийняття раціональних управлінських рішень на кожному етапі для повного використання потенціалу підприємства [2].

Наявність різних підходів до визначення інноваційного стратегування зумовлює необхідність формування власного визначення інноваційного стратегування діяльності підприємства. Інноваційне стратегування діяльності підприємства – вид стратегування, спрямований на забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що передбачає впровадження інновацій через повне використання інноваційного потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей, побудови довгострокової стійкої конкурентної переваги та підвищення ефективності діяльності підприємств. Запропоноване визначення

відрізняється від існуючих тим, що зроблено акцент на повному використанні інноваційного потенціалу підприємства, що передбачає максимально ефективне використання наявних ресурсів, зокрема фінансових, інформаційних, матеріальних, інтелектуальних тощо.

Для успішної інтеграції технологій ШІ в діяльність підприємств рекомендується дотримуватися певної послідовності етапів, що може бути представлено у вигляді схеми (рис. 1) [1].

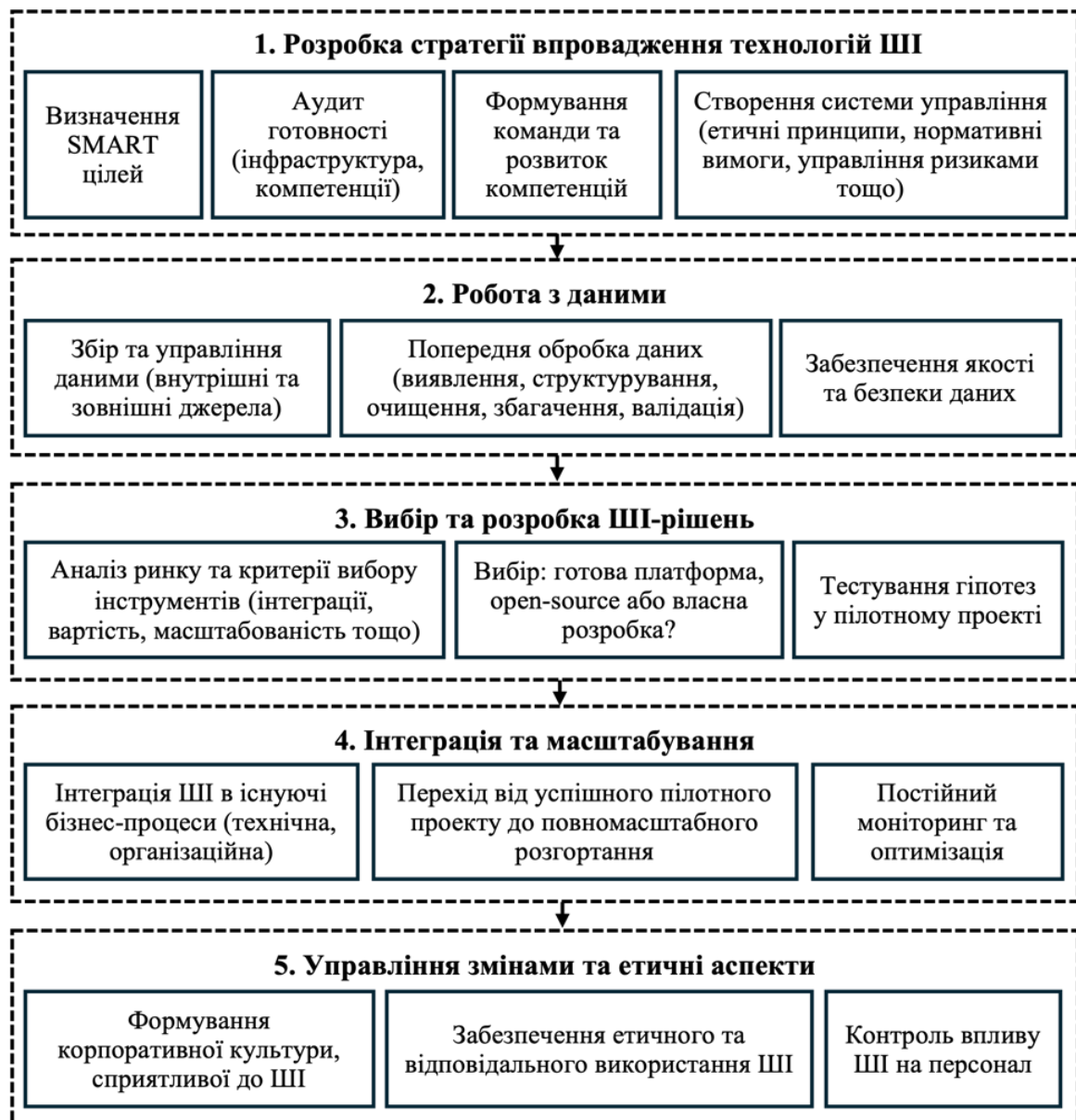


Рис. 1. Схема впровадження технологій ШІ в діяльність підприємства

Джерело: [1]

На основі проаналізованих праць науковців узагальнено основні напрямки вирішення поширених проблем стратегування діяльності підприємств за допомогою технологій ШІ та запропоновано конкретні інструменти та програмні рішення, що можуть бути використані для практичної реалізації зазначених напрямків вирішення проблем (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Основні напрямки вирішення проблем стратегування діяльності підприємств за допомогою технологій ШІ

Проблема	Напрямки вирішення проблем
Відсутність чітких цілей та задач та їх коригування відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ	1) Генерація структурованих SMART-цілей (Boardmix AI SMART Goals Generator, Mesh.ai). 2) Автоматизація SWOT-аналізу (Glide, Deepgram). та PESTEL-аналізу (EdrawMax AI PEST Analysis Maker). 3) Моніторинг новин, соціальних мереж та аналіз конкурентних стратегій (Brandwatch, Kompyte, Ahrefs AI).
Недостатня підтримка стратегії з боку стейкхолдерів	1) НЛП для узагальнення ключових моментів дискусій та оцінки ставлення стейкхолдерів (Adam.ai, Sembly AI). 2) Визначення впливу та інтересів стейкхолдерів за допомогою аналізу історії взаємодій, публічних заяв (Insight7, Receptiviti). 3) AI CRM системи та аналітика залучення – виявлення найбільш значущих для стейкхолдерів аспектів стратегії й релевантних аргументів для комунікації.
Надмірна складність планів та стратегічних ініціатив	1) Аналіз описів ініціатив для виявлення дублювання, групування схожих ініціатив (Xmind AI, Klariti AI, Notebook LM). 2) Оцінка та ранжування ініціатив за різними критеріями (Quantive StrategyAI, Monday.com AI, Cascade). 3) Використання інструментів сценарного моделювання та симуляції на базі ШІ (Anaplan, Itonics).
Відсутність або неефективне використання системи ключових показників ефективності	1) ШІ-дашборди для візуалізації KPI в реальному часі (KNIME, ThoughtSpot, Klipfolio). 2) Машинне навчання для виявлення аномалій та аналізу першопричин відхилень KPI (Anodot, Dynatrace, Datadog). 3) Прогнозування майбутніх значень KPI та формування рекомендацій щодо прийняття раціональних управлінських рішень (Dataiku, Tableau AI).

Джерело: [2]

Отже, впровадження технологій ШІ у діяльність підприємства є складним та багатогранним процесом, однак саме ШІ стає ключовим фактором розвитку інноваційної діяльності підприємств, пропонуючи потужний інструментарій для подолання проблем стратегування діяльності підприємства. У результаті проведеного аналізу поняття інноваційного стратегування діяльності підприємств запроновано власне теоретичне визначення. Запроновано напрями вирішення поширених проблем стратегування діяльності підприємств за допомогою технологій ШІ, що формує підґрунтя для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій для вирішення проблем стратегування діяльності конкретного підприємства.

Література:

1. Ефективне впровадження ШІ в бізнесі: кроки до успіху – SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/effective-ai-implementation-in-business>
2. Купріянов В. М. Актуальні проблеми стратегування діяльності підприємств та напрямки їх вирішення. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року). Львів-Торунь : Liha- Pres, 2025. 248 с. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-8> (дата звернення: 25.08.2025).
3. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу: теорія, методологія та практика: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. 292 с.
4. Ястремська О. О. Методологія стратегування розвитку підприємств за моделлю економічних відносин економіки вражень. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 269–280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-269-280>
5. Špaček M. Innovation strategy and its impact on company growth. *International Days of Statistics and Economics 2019*. DOI: <https://doi.org/10.18267/pr.2019.los.186.152> (дата звернення: 22.08.2025)

Мітіна Т. В.

магістерка,

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-15>

НЕЙРОЕКОНОМІЧНІ МАРКЕРИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Сучасна економічна наука дедалі частіше звертається до міждисциплінарних досліджень, які поєднують економіку, психологію, когнітивні науки та нейробіологію. Поведінкова економіка за останні десятиліття сформувалася як потужна парадигма, що пояснює відхилення людської поведінки від нормативних моделей раціонального вибору. Водночас поява нейроекономіки стала логічним продовженням цієї тенденції, адже саме вона прагне надати відповіді на питання про те, як функціонування мозку визначає індивідуальні та колективні економічні рішення. Актуальність цього напряму зростає в умовах глибоких соціально-економічних криз, зокрема війни, яка супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, ризику та стресу. Для України, яка перебуває у стані воєнного протистояння, розуміння механізмів кризового вибору має не лише академічну, а й прикладну цінність, адже від нього залежить економічна резильєнтність суспільства.

В основі нейроекономічних досліджень лежить спроба інтегрувати дані про нейрофізіологічні процеси з економічними моделями. Якщо класична економіка виходила з постулату «*homo economicus*» як повністю раціонального суб'єкта, то нейроекономіка демонструє, що реальні рішення людини ґрунтуються на складній взаємодії емоційних і когнітивних систем мозку. Це особливо важливо у кризових ситуаціях, коли час на ухвалення рішень обмежений, інформація надходить у спотвореній або надлишковій формі, а стресові фактори суттєво змінюють баланс між «швидким» емоційним реагуванням і «повільною» раціональною оцінкою.

Теоретичні засади нейроекономіки систематизовано у працях Serra D. (2021), де наголошується, що ця галузь поєднує відкриття когнітивних наук, експериментальної психології та сучасної

нейробіології, утворюючи нову парадигму прийняття рішень [1]. Автор підкреслює, що ключовим для нейроекономіки є визнання ролі двох взаємопов'язаних систем у мозку: емоційної, яка забезпечує швидку, інтуїтивну реакцію, та когнітивної, що відповідає за обмірковувану, логічну оцінку. У стабільних умовах ці системи взаємодіють і забезпечують відносно зважений вибір. У кризових же обставинах, коли людина переживає стрес чи відчуває безпосередню загрозу, емоційна система бере гору, тоді як когнітивна пригнічується. Це пояснює чимало парадоксальних рішень, які спостерігаються на рівні домогосподарств, бізнесу чи держави під час війни: від панічних закупівель і масових переміщень до відмови від довгострокових інвестиційних стратегій.

Сучасний стан нейроекономічних досліджень демонструє подальший розвиток у напрямках, що є критично важливими для аналізу кризових рішень. Dennison J. B. та ін. (2022) узагальнили найважливіші досягнення у сфері decision neuroscience, звертаючи увагу на те, що сьогодні в центрі уваги перебувають проблеми ризику, міжчасового вибору, соціальних взаємодій та емоційних чинників [2]. Важливим здобутком є інтеграція нейровізуалізаційних методів (fMRI, EEG) із поведінковими моделями, що дозволяє фіксувати не лише результат, а й процес прийняття рішень. Для кризових ситуацій ця інтеграція особливо значуща, адже в умовах невизначеності класичні моделі “risk–return” втрачають пояснювальну силу. Під впливом війни люди часто ухвалюють рішення, які з точки зору економічної теорії видаються ірраціональними, але водночас логічно пояснюються через активацію певних зон мозку, що відповідають за страх, довіру чи відразу. Таким чином, сучасна нейроекономіка наближається до створення міждисциплінарного інструментарію, здатного пояснити, чому саме суспільство в умовах стресу обирає певні економічні стратегії.

Окремого значення набувають дослідження біологічних маркерів економічної поведінки. Як доводять Rotschedl J. та співавт. (2024), нейротрансмітери відіграють визначальну роль у формуванні поведінкових патернів [3]. Допамін безпосередньо впливає на схильність до ризику і формування очікуваної винагороди, серотонін визначає рівень імпульсивності й самоконтролю, тоді як норадреналін регулює реакції на стрес і відчуття небезпеки. Ці біохімічні механізми зумовлюють широкий спектр поведінкових проявів: від прагнення до надмірних ризиків у пошуку швидких вигод до повного уникання будь-яких рішень, що мають навіть мінімальну ймовірність невдачі. Для українського суспільства, яке переживає війну, ці маркери пояснюють як

хвилі панічних закупівель продуктів і пального, так і тенденцію до «заморожування» інвестиційної активності.

Кризова ситуація може бути розглянута як своєрідне поле прояву базових моделей поведінки, які у психології описуються через реакції “fight, flight, freeze”. У нейроекономічній інтерпретації ці моделі отримують безпосереднє економічне наповнення. Реакція «fight» може виражатися у готовності до ризикованих інвестицій, пошуку нових ринків чи агресивного розширення бізнесу навіть у небезпечних умовах. Реакція “flight” – це вихід із ринку, виведення капіталу, еміграція фінансових ресурсів або уникання будь-яких ризиків. Реакція “freeze” означає економічну пасивність, відкладання споживання, «консервацію» бізнес-процесів до завершення кризи. Усі три реакції можна інтерпретувати як нейроекономічні маркери, які задають специфічну траєкторію розвитку економічної поведінки суспільства.

Для систематизації цих процесів пропонується модель нейроекономічних маркерів прийняття рішень у кризових ситуаціях. Вона ґрунтується на трикутнику взаємодії «нейробіологічні чинники – поведінкові патерни – економічні стратегії». Біохімічні процеси (рівні допаміну, серотоніну, норадреналіну) формують певні реакції (fight, flight, freeze), які у свою чергу проявляються на рівні економічної поведінки (ризикові інвестиції, уникання ризиків, економічна пасивність). Модель дозволяє пояснити, чому в одному й тому самому середовищі різні індивіди чи групи демонструють різні стратегії.

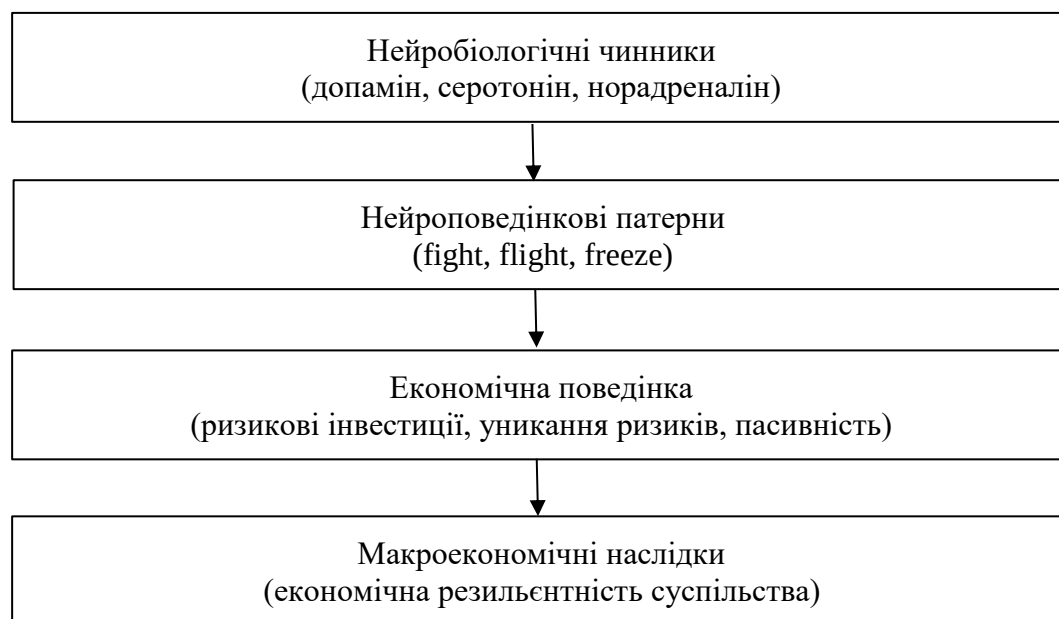


Рис. 1. Модель нейроекономічних маркерів прийняття рішень у кризових ситуаціях

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання моделі для прогнозування й управління економічною поведінкою. На рівні державної політики це може означати розробку програм фінансової підтримки, які враховують емоційні реакції населення й мінімізують панічні настрої. На рівні бізнесу – створення маркетингових стратегій, орієнтованих на підвищення відчуття безпеки та довіри у споживачів. Для домогосподарств – розробку практичних порад щодо формування фінансової стійкості, які ґрунтуються не лише на раціональних аргументах, але й на усвідомленні власних поведінкових і біологічних схильностей.

У підсумку можна зробити висновок, що нейроекономіка відкриває нові горизонти для пояснення кризових стратегій економічної поведінки. В умовах війни ці дослідження мають особливу вагу, адже дозволяють зрозуміти, як саме суспільство реагує на шоки та які інструменти можуть сприяти зміцненню його резильєнтності. Залучення знань про нейробіологічні маркери дає змогу не лише пояснити, але й прогнозувати поведінкові реакції, що створює підґрунтя для ефективних економічних і соціальних стратегій.

Література:

1. Serra D. Decision-making: from neuroscience to neuroeconomics – an overview. *Theory and Decision*. 2021. Vol. 91 (1). P. 1–80. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11238-021-09830-3>
2. Dennison J. B., Sazhin D., Smith D. V. Decision neuroscience and neuroeconomics: Recent progress and ongoing challenges. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*. 2022. Vol. 13 (3), e1589. DOI: <https://doi.org/10.1002/wcs.1589>
3. Rotschedl J., Neugebauer J., Vokoun M., Barák V. (2024). Neuroeconomics – a review of the influence of neurotransmitters on the behaviour and decision-making of individuals in economic matters. *International Journal of Economic Sciences*. 2024. Vol. 13 (2). P. 129–149. DOI: <https://doi.org/10.52950/ES.2024.13.2.008>

Перегуда Ю. А.

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

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-16>

АДАПТАЦІЯ АЛГОРИТМІВ АВТОМАТИЧНОГО КЕРУВАННЯ У СЕРЕДОВИЩІ ЦИФРОВОГО ДВІЙНИКА

Адаптація алгоритмів автоматичного керування у середовищі цифрового двійника в умовах циркулярної економіки передбачає безперервне налаштування параметрів та структури керуючих дій відповідно до змін стану об'єкта, циклів його використання та зовнішніх екологічно-економічних умов. Цифровий двійник у цьому процесі виступає як випробувальна платформа, де алгоритми можуть тестуватися, оптимізуватися та адаптуватися без ризику для фізичного обладнання. Такий підхід дозволяє впроваджувати складні методи керування, підвищуючи ефективність та надійність системи, а також скорочуючи час на впровадження нових рішень.

Для реалізації адаптивного підходу у цифровому двійнику доцільно виокремити такі категорії алгоритмів [1]:

1. Пропорційно-інтегрально-диференціальні регулятори (Proportional–Integral–Derivative, PID), які є базовим інструментом завдяки простоті реалізації та стабільності в роботі. У середовищі цифрового двійника вони можуть автоматично налаштовувати коефіцієнти залежно від змінних параметрів об'єкта, формуючи адаптивну версію PID [3]. Це особливо ефективно для компенсації нелінійності та змін інерційних характеристик.

2. Алгоритми прогнозного керування (Model Predictive Control, MPC), які реалізують принцип оптимізації дій на прогнозованому інтервалі часу з урахуванням обмежень на керівні сигнали та стани системи. Використання MPC у цифровому двійнику дозволяє досліджувати реакцію системи на зміну зовнішніх умов, оптимізувати траєкторії керування та враховувати взаємозв'язки між підсистемами.

3. Методи машинного навчання (Machine Learning, ML), які використовуються для оптимізації керування, забезпечують можливість побудови моделей керування на основі аналізу великих обсягів даних про роботу системи. У цифровому двійнику їх пропонують застосовувати для адаптивної оптимізації параметрів регуляторів, прогнозування майбутніх станів та формування стратегій, що знижують енергетичні втрати та підвищують ресурс роботи обладнання.

4. Системи самоналаштування, що забезпечують автоматичне коригування параметрів алгоритмів керування при зміні динаміки об'єкта. Механізми FTC (Fault-Tolerant Control) дозволяють зберігати працездатність навіть у разі часткових відмов, використовуючи методи повторного конфігурування та алгоритми ізоляції несправних компонентів [2]. У цифровому двійнику ці механізми тестуються шляхом моделювання різних сценаріїв збоїв.

Узагальнення результатів аналізу, наведених у табл. 1, свідчить, що кожен із підходів до адаптації алгоритмів керування у середовищі цифрового двійника має власні переваги та обмеження, які визначають доцільність його застосування у конкретних сценаріях. Поєднання класичних, прогнозних, інтелектуальних та відмовостійких методів у межах єдиної архітектури цифрового двійника створює передумови для побудови комплексних систем автоматичного керування, здатних забезпечувати ефективну та надійну роботу установок у змінних умовах середовища. Застосування цифрових двійників у сфері циркулярної економіки дозволяє інтегрувати дані про життєвий цикл продуктів і виробничих систем, аналізувати вплив різних стратегій повторного використання та утилізації, а також автоматично адаптувати алгоритми керування до нових умов функціонування. Таким чином, адаптація алгоритмів у середовищі цифрового двійника стає ключовим інструментом формування замкнених виробничих циклів, що поєднує інноваційні технології автоматичного керування з практиками циркулярної економіки. Це сприяє підвищенню надійності систем, скороченню часу впровадження нових екологічно орієнтованих рішень і формуванню стійкої моделі економіки майбутнього.

**Порівняльна характеристика підходів до адаптації алгоритмів
керування у цифровому двійнику**

Тип	Принцип роботи	Переваги	Обмеження	Типові сценарії
PID	керування на основі похибки, з адаптацією коефіцієнтів у режимі реального часу	проста реалізація, висока швидкість налаштування, висока стійкість	обмежений рівень ефективності за умов наявності нелінійності	стабілізація швидкості ротора, підтримка кута атаки
MPC	оптимізація керування у прогнозованому інтервалі відповідно до обмежень	висока точність, врахування взаємозв'язків параметрів	потреба у значних обчислювальних ресурсах апаратної платформи	оптимізація навантаження, мінімізація коливань
ML	побудова моделі керування на основі історичних та поточних наборів даних	адаптивність, здатність до навчання на нових даних	необхідність у попередній підготовці великого обсягу даних	прогнозування виробітку, оптимізація режимів роботи
FTC	стабільна підтримка працездатності при відмовах шляхом реконфігурації	високий рівень надійності, низький ризик аварій	складність реалізації системи, потреба у резервуванні	керування при відмові одного з сенсорів або приводу

Джерело: [1]

Література:

1. Wu J. A new modified Blade Element Momentum method for wind turbine aerodynamics. *Energies*. 2025. Vol. 18 (5). Article 1063. DOI: <https://doi.org/10.3390/en18051063>.
2. Liew J., et al. Unified momentum model for rotor aerodynamics across arbitrary inflow conditions. *Nature Communications*. 2024. No. 15, 50756. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-024-50756-5>.
3. Li C., Hu J., Yu J. (2021). A review on the application of the MPC technology in wind power control of wind farms. *Journal of Energy and Power Technology*. 2021. Vol. 3 (3). P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.21926/jept.2103033>.

Петруха Н. М.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
м. Київ, Україна*
Великий Є. О.
*аспірант,
Інститут демографії та проблем якості життя
Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-17>

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕМОГРАФІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Демографічна криза в Україні, посилена війною, еміграцією та падінням народжуваності, формує довгострокові ризики для розвитку країни. Міграція – внутрішня й міжнародна – є визначальним чинником сучасного демографічного ландшафту. За умов контрасту між перенаселеними й депопуляційними територіями зростає потреба в інтегрованій політиці мобільності населення. Узгодження міграційних рішень з економічними, соціальними та просторовими цілями дає змогу зменшити втрати людського капіталу та підвищити стійкість. У цьому контексті подальший аналіз спирається на емпіричні зіставлення потоків за 2015, 2020 і 2024 роки (рис. 1), що дозволяє окреслити ключові тренди. На рис. 1 представлено порівняння імміграційних потоків до України з різних пострадянських країн в 2015, 2020 та 2024 рр. Як видно, Білорусь, Казахстан та Узбекистан займають лідируючі позиції у списку основних країн походження іммігрантів до України протягом усіх трьох років, причому Білорусь демонструє найбільшу кількість – від 245 534 осіб у 2015 р. до 252 977 у 2024 р., що відображає стабільне зростання. Молдова має сталі обсяги, а Азербайджан, Грузія і Вірменія – незначні коливання з тенденцією до плавного зростання. Попри повномасштабне вторгнення 2022 р., приплив з РФ залишався помітним, що зумовлено поєднанням вимушених переміщень, родинних зв'язків і транскордонної близькості.

Переходячи до напрямів еміграції з України, як зазначено в аналітичному дослідженні [3] найбільш значними країнами-

реципієнтами у 2024 р. є Німеччина (1,4 млн осіб) та Польща (1,1 млн осіб), кожна з яких зазнала різкого зростання порівняно з попередніми роками. Аналогічно США, Італія, Чехія та Велика Британія стали ключовими країнами перебування українців, кожна з яких прийняла від 270 000 до 515 000 емігрантів з України у 2024 р.

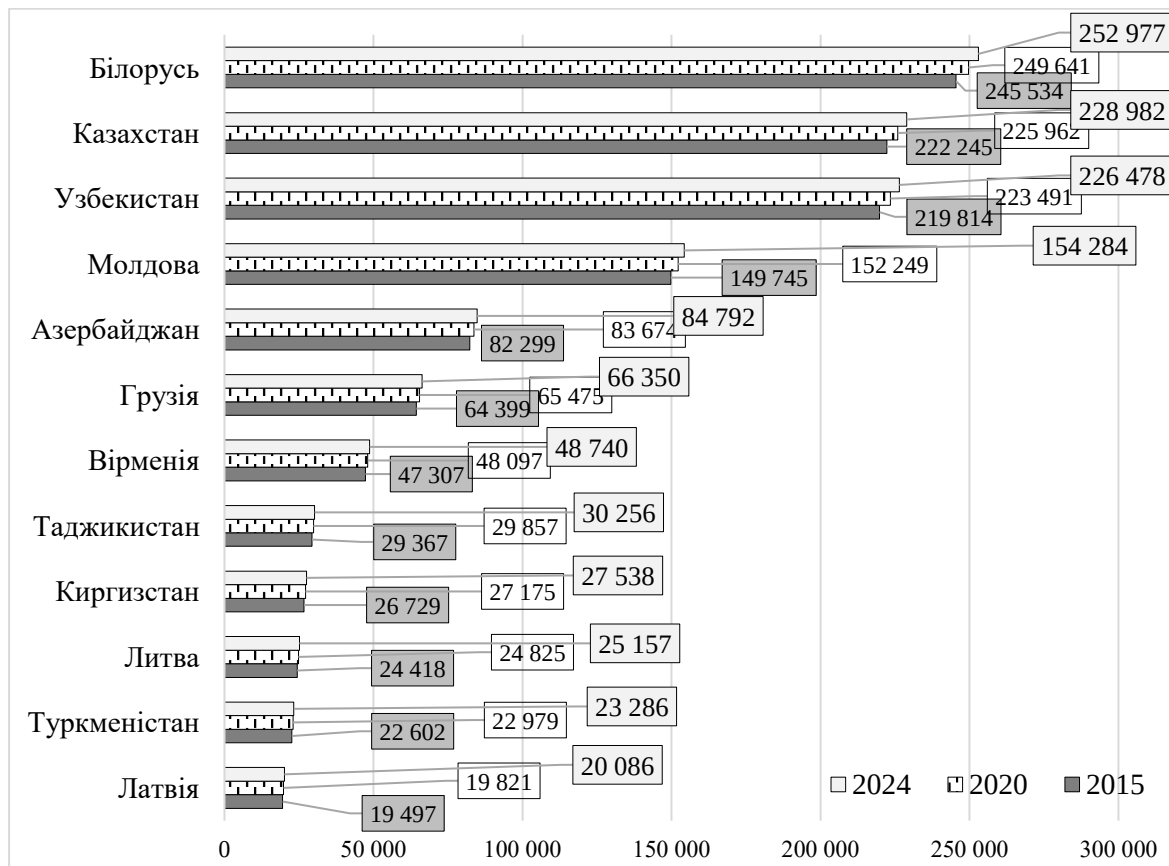


Рис. 1. Країни, з яких прибули іммігранти до України, осіб

Джерело: побудовано автором за [3]

Також відмічено значне зростання міграції громадян України до таких країн, як Іспанія, Румунія, Ірландія та Ізраїль, що свідчить про диверсифікацію напрямів за межами традиційних партнерів ЄС. Особливо помітною є кількість українців, які переїхали до рф: з 1,8 млн осіб у 2020 р. до майже 2,9 млн осіб у 2024 р., незважаючи на триваючу військову агресію, ймовірно, через вимушене переміщення, сімейні зв'язки або близькість прикордонних регіонів. Загалом така міграційна ситуація відображає складні наслідки війни, економічних труднощів та гуманітарного переміщення, а також відкритість багатьох західних країн приймати українських біженців та мігрантів під час збройного протистояння рф. Отже, зовнішня мобільність населення

поєднує як безпекові, так і соціально-економічні мотиви, формуючи багатовекторну географію переселень.

Ці висновки корелюють із динамікою тимчасового захисту в Європі. Згідно з дослідженнями [4–5] кількість зареєстрованих біженців з України в країнах Європи станом на 30.04.2025, де найбільший прихисток організувала Німеччина – понад 1,217 млн осіб, що суттєво перевищує показники інших країн. Другою за кількістю є Велика Британія (254 580 осіб), а за нею – Іспанія (239 670 осіб). Далі йдуть Італія (173 740 осіб), Нідерланди (123 960 осіб), Ірландія (112 850 осіб), що свідчить про активне приймання українських біженців країнами Західної Європи. Спостерігається закономірний спад показників у напрямку північних та менш густонаселених держав, водночас усі згадані держави відіграють важливу роль у забезпеченні гуманітарного захисту українців, які вимушено покинули свої домівки через повномасштабну війну. Узагальнення наявних спостережень засвідчує широку географію переміщення українців у Європі та підтверджує готовність ЄС надавати підтримку населенню, що постраждало від агресії рф. Таким чином, зовнішні приймаючі інституції залишаються важливим стабілізатором для українських домогосподарств.

На цьому тлі внутрішній вимір міграції – повернення – набуває визначальної ваги. Повернення додому супроводжується комплексом ризиків: пошкоджене житло, деіндустріалізація і простої на сході та півдні, дефіцит робочих місць, психологічні наслідки (зокрема ПТСР), недоукомплектована або зруйнована медична інфраструктура, триваючі бойові дії та мінна небезпека, освітні розриви для дітей, що навчалися за кордоном чи онлайн.

Відповіддю на ці виклики має стати системна та узгоджена державна політика, яка серед іншого, відіграє значну роль у стимулюванні народжуваності та заохоченні повернення мігрантів до України, особливо під час та після завершення війни з рф [4]. Одним з ключових підходів є впровадження комплексних програм підтримки сімей, які передбачають фінансові стимули для пологів, такі як одноразові виплати на новонароджених, щомісячні дитячі допомоги та виплати у зв'язку з вагітністю та пологами. Крім того, політика, що сприяє гендерній рівності на робочому місці та підтримка молодих сімей через житлові програми або позики з низькими відсотками, може сприяти створенню більш сприятливого для дітей середовища. Важливо, щоб ці інструменти реалізовувалися як єдиний пакет із чіткими критеріями доступу та прозорим фінансуванням.

Для заохочення повернення українських мігрантів програми репатріації повинні бути стратегічними та інклюзивними. Уряд може запропонувати пакети реінтеграції, які включають допомогу з працевлаштуванням, житлом та освітою для повернених осіб та їхніх сімей. Спрощення правового та адміністративного законодавства для громадян, які повертаються, визнання кваліфікації, отриманої за кордоном, та стимулювання інвестицій діаспори також можуть мотивувати українців повертатися. Особливу увагу слід приділяти кваліфікованим фахівцям та молоді, оскільки їхнє повернення значно покращить ринок праці та демографічний баланс. Додатково доцільно запроваджувати індивідуальні «дорожні карти» повернення для критично необхідних професій.

Ще одним важливим аспектом державної політики є розвиток сучасної інфраструктури для покращення якості життя. Інвестування в охорону здоров'я, освіту, транспорт та цифровий зв'язок як у міських, так і в сільських районах створює сприятливі умови для сімей та тих, хто повертається. Відбудова постраждалих від війни регіонів та створення безпечних, економічно життєздатних громад є важливими для відновлення довіри та стабільності. Синергетичний ефект від поєднання соціальних трансфертів і інфраструктурних інвестицій підсилює мотивацію до репатріації.

Імміграційна політика України має потенціал як інструмент часткової компенсації демографічних втрат [2], спричинених війною, еміграцією та низьким рівнем народжуваності. Залучення іноземних спеціалістів, зокрема в галузі охорони здоров'я, будівництва та ІТ, покликане допомогти заповнити дефіцит робочої сили та підтримати економічне відновлення. Для цього Україні необхідно спростити процедури отримання віз та дозволів на роботу, забезпечити справедливі умови праці та запропонувати підтримку інтеграції, таку як мовна підготовка та допомога з житлом. Партнерство з міжнародними організаціями та мережами діаспори також може допомогти залучити кваліфікованих мігрантів, які бажають зробити свій внесок у відбудову України. Паралельно варто вибудовувати механізми довгострокового утримання таких фахівців через податкові стимули та місцеві програми інтеграції.

Міграційні процеси суттєво змінили демографічну структуру регіонів України [1], особливо з початку повномасштабної війни. Міські райони, зокрема у західній та центральній частинах країни, зазнали прискореного зростання населення через приплив ВПО та мігрантів, що

повертаються. Це призвело до швидкої урбанізації, збільшення попиту на житло та послуги, а також тиску на інфраструктуру в містах, що їх приймають. Одночасно формуються нові демографічні вузли у менших містах і сільських громадах Заходу, що змінює просторову конфігурацію розвитку. В той же час нові демографічні центри виникають в історично менш населених районах, таких як малі міста та сільські громади на заході України. Ці зрушення вимагають стратегічного регіонального планування для забезпечення збалансованого розвитку та ефективного розподілу ресурсів. Тому міграційні процеси, як внутрішні, так і міжнародні, є ключовими рушійними силами регіональної трансформації та повинні враховуватися в рамках національної демографічної політики України.

Література:

1. Петруха Н. М., Плахотній Д. О., Чухній О. Ю. Стан демографічної безпеки та вплив демографічних змін на економічні процеси. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 100–109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.100>
2. Andriyiv N., Pushak H., Petrukha N., Kokhan V., Shtangret I. Transformation of Threats to Demographic Security and Sustainable Development of the Region Due to Increased Military Actions. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. Vol. 17, No. 7. P. 2221–2227. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170722>
3. Emigrants from Ukraine: Where did they move to? *Our world in data*. URL: <https://ourworldindata.org/migration>
4. Kapinus O., Petrukha N., Plaksun A., Velykyi Y., Havrik R. State Institutions and Their Role in Supporting the Integration of Internally Displaced Persons: A management Perspective on Migration Processes. *Ius Humani. Revista De Derecho*. 2025. Vol. 14 (1), P. 80–113. DOI: <https://doi.org/10.31207/ih.v14i1.407>
5. Refugees fleeing Ukraine (since 24 February 2022). *UNHCR*. 2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

Піріашвілі О. Б.

*кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник відділу розвитку інфраструктури,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-18>

СТАН РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ СВІТЛИХ НАФТОПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ¹

Виявлення та визначення особливостей, змін стану транспортної логістики світлих нафтопродуктів, у тому числі бензину з вмістом 5% біоетанолу в Україні в сучасних умовах є надзвичайно актуальним та важливим завданням в рамках визначення подальшого стратегічного розвитку транспортної інфраструктури національної економіки в умовах євроінтеграційних викликів. Разом із цим зазначимо, що існують певні побоювання у споживачів на ринку світлих нафтопродуктів України щодо використання бензину із вмістом 5% біоетанолу, зокрема, це можливе збільшення витрат пального, вплив на роботу двигуна автомобіля, тощо.

Так, розглянемо насамперед коротко стан транспортної логістики світлих нафтопродуктів в Україні в історичному (ретроспективному) аспекті з початку 1990-х років і до періоду початку повномасштабної російської агресії проти України у лютому 2022 року.

Варто нагадати, що в своїй роботі В. Бурлака зазначає, що «...В Україні діяло декілька місцевих або регіональних мереж продуктопроводів, якими продукти поставлялися із деяких НПЗ у великі міста і промислові центри. Одна із найбільших місцевих систем виходить із Кременчуцького НПЗ...» [1, с. 158].

Також варто зауважити, що автор роботи [1, с. 160] зазначав, що «...У нинішній час уся система нафтопродуктопровідного транспорту знаходиться на балансі чотирьох державних підприємств: Кременчуцького управління магістральних нафтопродуктопроводів

¹ Публікацію підготовлено в рамках виконання НДР відомчої (прикладної) теми: «Стратегування реконструктивного відновлення інфраструктури України» (Державний реєстраційний № 0124U00302).

(УМН), Лисичанського УМН, Лубенського УМН і Бориспільського ПМН...».

До того ж В. Бурлака в своїй роботі пише: «...Окрім продуктопроводів так званого внутрішнього користування в Україні ще залишився транспортний потенціал для транзиту продукції. Основні засоби, що належать НТС (нафтотранспортна система – автор.), станом на кінець 2010 р. були оцінені у 4,3 млрд. грн., що не відповідає експертним оцінкам. За даними експертів ця система може коштувати близько 6 млрд. дол...» [1, с. 162–163].

Крім того, варто нагадати думку В. Ліра щодо реакції на зміни у світовій кон'юнктурі ринку (світлич) нафтопродуктів, то в своїй роботі автор зазначав, що «...Україна закуповує 85% нафтопродуктів, ціна яких, у тому числі, залежить від вартості сирової нафти. Преважна частина імпорту нафти та нафтопродуктів у 2016-2017 рр. здійснювалася з двох країн: Білорусі – 44,0% та РФ – 30,5%. У цьому сегменті спостерігається тенденція до заміщення білоруського імпорту нафтопродуктів на російський. За даними Держстату України, у I кв. 2018 р. пропорції між цими категоріями становили приблизно однакову частку – по 38%. У 2017 р. Білорусь скоротила поставки на свої НПЗ сирової нафти з РФ. ...» [2, с. 225–228].

Згідно з останніми результатами дослідження Світового банку, які були опубліковані у червні 2025 року слід підкреслити наступне, зокрема, що «...До 2022 року значна частина міжнародної торгівлі України складалася з перевезень навалювальних вантажів, що покладалися на її порти для досягнення експортних напрямків, а також на залізничну систему для імпорту основних товарів із сусідніх країн. До 2022 року 70% українського експорту за обсягом складали сільськогосподарська продукція (переважно зернові та олійні культури) та мінеральна сировина (наприклад, залізна руда та будівельні матеріали), приблизно в рівних частках.

В імпорті, навпаки, переважали енергетичні продукти, такі як вугілля (27% за вагою), нафтові гази (12%), нафтопродукти (12%) та інші мінеральні продукти (20%)...» [3, с. 18].

Проте, внаслідок повномасштабної військової російської агресії в Україні на початку 2022 року ситуація із імпортними поставками (світлич) нафтопродуктів в країну кардинально змінилася, а саме: Білорусь та рф не є більше основними постачальниками світлич нафтопродуктів (моторного палива / бензину) в Україну, натомість з'явилися нові постачальники серед держав-членів ЄС-27 на ринку

імпортних нафтопродуктів для України, зокрема, це такі держави-члени ЄС як: Польща, Литва, Румунія, Німеччина та Угорщина.

Слід також зазначити, що в Україні існує так званий «тіньовий ринок» світлич нафтопродуктів (моторного палива), який не підлягає контролю з боку регуляторів щодо якості пального та регулюванню цін на «сірих» АЗС, а також його кількості у «сірих» сховищах пального в країні. Це саме той факт, який ускладнює використання альтернативних видів палива, зокрема бензину із вмістом 5% біоетанолу споживачами в Україні в сучасних економічних умовах євроінтеграційних викликів.

Підкреслимо, що серед цілей декарбонізації у Національному плані з енергетики та клімату України виокремлена ціль щодо збільшення рівня застосування альтернативних видів палива (біопалива чи його сумішей із традиційним паливом) і електроенергії (виробленої як з традиційних, так і з відновлювальних джерел) у транспортному секторі до 50% до 2030 року [4].

Так, відповідно до розпорядження КМУ від 26 лютого 2022 р. № 188-р, частину автомобільних та залізничних пунктів пропуску було тимчасово закрито. Згідно з інформацією Державної прикордонної служби України, станом на 2024 рік Україна має 11 вантажних пунктів пропуску з Польщею, 5 із Словаччиною, 5 з Угорщиною, 7 з Румунією і значну кількість на кордоні з Молдовою – 16 (до розпорядження КМУ від 26 лютого 2022 р. № 188-р на кордоні з Молдовою їх було 27). Всього це 44 вантажні пункти пропуску (ПП). Таким чином, можна стверджувати, що наразі є можливість прямих поставок в Україну через зазначені пункти пропуску (ПП) світлич нафтопродуктів, у тому числі бензину із вмістом біоетанолу (технічного спирту) з Польщі, Угорщини та Румунії. А також є можливість в сучасних умовах щодо здійснення поставок в Україну опосередковано певного обсягу світлич нафтопродуктів з Молдови через молдавських трейдерів нафтопродуктами.

Отже, на нашу думку, доцільно розглядати особливості та зміни у стані транспортної логістики України внаслідок військових дій, а також з'ясувати причини, що призвели до цього, зокрема, на прикладі транспортної логістики поставок світлич нафтопродуктів (моторного палива), у тому числі палива із вмістом 5% біоетанолу в Україні за останній період часу.

Підсумовуючи, слід сказати, що в подальшому наукові дослідження за зазначеним вище напрямом слід проводити в рамках дослідження проблем сталого розвитку транспортного сектору інфраструктури національної економіки та транспортної логістики світлич нафто-

продуктів (моторного палива) та палива (бензину) із вмістом 5% біоетанолу для потреб зазначеного сектору інфраструктури економіки України в сучасних умовах євроінтеграційних викликів.

Література:

1. Бурлака В.Г. Стратегія розвитку нафтового сектору України : монографія. Київ : Національна академія управління, 2012. 356 с.
2. Лір В.Е. Енергетична політика сталого розвитку : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2012. 288 с.
3. Echeverria E.E.; Gauthier G.F.; Turzak P.; Ber O.Le; Bulakh Ye.; Shkliar A.; Beschastna G. *Ukraine's Transport and Logistics System : Current and Prospective Opportunities and Challenges (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099061725033525342> (дата звернення: 28.08.2025).
4. Енергетичне та кліматичне врядування в Україні – на шляху до зеленої відбудови. URL: <https://ief.org.ua/activity/naukovi-zakhody/enerhetychne-ta-klimatychnе-vrjaduvannja-v-ukraini---na-shljakhu-do-zelenoi-vidbudovy> (дата звернення: 22.08.2025).

Поліщук О. А.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-19>

БІЗНЕС-ПЛАН ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні тваринництво стає все більш популярним, завдяки своїм значним показникам рентабельності. Проте для успішного ведення бізнесу важливо мати чіткий та детальний план дій (бізнес-план), який слугуватиме основою на всіх етапах розвитку підприємства. Бізнес-план – є ключовим документом, який визначає стратегічний курс підприємства та допомагає в організації його діяльності. Він необхідний для оцінки ринку та конкурентів, оскільки дозволяє вивчити попит на свинину та інші продукти тваринництва, а також аналізувати конкурентів, щоб знайти можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Якісний бізнес-план є важливим інструментом для залучення інвестицій, оскільки демонструє потенційним інвесторам, як підприємство планує генерувати прибуток. Він може бути необхідним для отримання кредитів або державних дотацій. Бізнес-план також включає аналіз ризиків, таких як зміни у законодавстві чи хвороби тварин, містить стратегії для їх мінімізації, що робить підприємство більш стійким до зовнішніх впливів [2, с. 166].

На нашу думку – перш ніж приступити до написання бізнес-плану у тваринництві, необхідно ретельно вивчити низку ключових питань та аспектів. Це дозволить зібрати достовірні дані, мінімізувати ризики та створити реалістичний і переконливий документ (рис. 1).

Ретельне вивчення цих аспектів ще до написання бізнес-плану дозволить створити якісний і реалістичний документ, який стане надійною основою для прийняття інвестиційного рішення та залучення фінансування. Крім того, це дозволить мінімізувати ризики та забезпечити реалістичність і обґрунтованість проєкту. Ігнорування будь-

якого з цих аспектів може призвести до серйозних фінансових втрат, провалу проєкту або його невідповідності законодавчим нормам.



Рис. 1. Ключові аспекти перед написанням бізнес-плану у тваринництві

Крім того, бізнес-план визначає ключові бізнес-процеси, такі як вирощування, годівля, продаж і обробка продуктів. Він слугує основою для моніторингу процесу, що дозволяє вчасно коригувати стратегії. Бізнес-план також може бути використаний для переговорів з постачальниками кормів та ветеринарних служб, а також для залучення кваліфікованих працівників, які поділяють бачення підприємства.

Ключовими умовами реалізації проєкту у тваринництві є наступні:

1. Інвестиційний капітал.
2. Наявність бізнес-плану.
3. Наявність земельної ділянки.
4. Дозвільна документація.
5. Технологічні рішення.
6. Екологічні та ветеринарні умови.
7. Забезпечення приміщень для утримання поголів'я свиней.
8. Наявність кормової бази.
9. Кваліфікований персонал [1].

Проектування є ключовим етапом інвестиційного процесу, що передбачає створення комплексу технічної документації, яка містить техніко-економічне обґрунтування, схеми та технологічні і конструктивні розрахунки, необхідні для створення нового підприємства або модернізації (реконструкції) існуючого.

Підходи до розробки бізнес-плану варіюються залежно від характеру та розмірів інвестиційного проєкту. Для великих тварин-

ницьких комплексів (наприклад у свинарстві більше 1000 свиноматок), які потребують значних капіталовкладень, необхідно створити детальний бізнес-план (40-50 сторінок) через підвищений ризик для інвестора та потребу в залученні відповідних експертів. Для менших інвестиційних проєктів можливе складання скороченого варіанту бізнес-плану (10–15 сторінок), який можна уточнити і доповнити за потреби.

Отже, бізнес-план – це не просто документ, а план стратегічних дій. Зміст і якість цього плану залежить від інформації, яка була зібрана на етапі підготовки. Ретельне вивчення всіх аспектів – це основа для ухвалення зважених та обґрунтованих рішень, що є запорукою успішної реалізації інвестиційного проєкту.

Література:

1. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
2. Поліщук О.Т., Поліщук О.А. Адаптація інвестиційних стратегій аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 161–170.

Прінц В. А.
*аспірант кафедри міжнародної економіки,
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-20>

МІЛІТАРИЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток сучасної міжнародної економіки відбувається в умовах підвищеної турбулентності та під постійним впливом ряду факторів: фінансові кризи, енергетична нестабільність, кліматичні загрози, технологічні революції, військово-політичні конфлікти тощо. Одним із ключових напрямів трансформації світових економічних процесів виступає мілітаризація – переорієнтація значної частини економічної діяльності на виробництво товарів і послуг воєнного призначення, а також поширення впливу військових структур, законодавчих регуляцій та дисциплінарних практик на цивільні сфери суспільного життя [1]. Варто зазначити, що мілітаризація не обмежується національними рамками, оскільки має виразний міжнародний вимір.

Однією із специфічних форм прояву загальної мілітаризації є мілітаризація економіки, яка проявляється в збереженні стабільно високого рівня військових видатків, активного розвитку військово-промислового комплексу, структурної перебудови господарства відповідно до воєнних цілей і має прямий вплив на міжнародні інвестиції, макроекономічну динаміку та структуру глобальної торгівлі.

Дослідження економічної сутності поняття «мілітаризація економіки» вимагає системного підходу, так як поєднує в собі економічні, політичні, безпекові та соціокультурні аспекти та напряду пов'язане з досвідом різних епох, адже масштаби та форми мобілізації ресурсів зазнавали змін під впливом характеру воєн і особливостей міжнародного середовища.

У період до XX століття, тотальна мілітаризація здійснювалася переважно під час масштабних воєн або в періоди підготовки до них. У мирний час, економіка, зазвичай, поверталася до демобілізованого стану, видатки на оборону зменшувалися. Щодо економічної термінології, то вживався термін «воєнна економіка» і трактувався як тимчасовий стан

мобілізації ресурсів. Лише після другої світової війни виник феномен «постійно діючої мілітаризації». Саме у другій половині XX століття мілітаризація економіки стала стійкою тенденцією світового розвитку. У цей період були сформовані гігантські оборонні сектори економіки у США, СРСР, Великобританії, Франції та інших країнах [2].

У сучасному світі мілітаризація стає вагомим фактором структурних змін у міжнародній економіці, створюючи на неї подвійний вплив:

- з одного боку – стимулює інноваційний розвиток і сприяє зайнятості населення. Наразі інновації концентруються навколо розвитку штучного інтелекту, посилення кібербезпеки, розробки нових медичних технологій тощо;

- з іншого – гальмує стійкий розвиток країн, провокує дисбаланс в фінансових системах, впливає на перерозподіл ресурсів із соціальної в оборонну сфери; підвищує залежність наукових досліджень від військових замовлень, підсилює міжнародні конфлікти, сприяє знищенню добробуту країни, її громадян, інфраструктури, екосистем тощо.

Другий рік поспіль спостерігається зростання рівня світових військових видатків, що вказує на посилення геополітичної напруженості в усьому світі.

За оцінками Стокгольмського міжнародного інституту миру (SIPRI) у 2024 році світові військові видатки зафіксовано на рівні 2718 мільярдів доларів США, а також найстрімкіший їх річний ріст, починаючи з 1988 року – 9,4%. Зокрема, частка світового валового внутрішнього продукту, що покриває військові видатки зросла на 2,5%; середні військові видатки як частка загальних державних видатків – на 7,1%; світові військові видатки на одну особу – досягли рівня 334 долари США і стали найвищими з 1990 року [3].

Таку динаміку можна пояснити збільшенням витрат у Європі, що значною мірою зумовлено тривалим конфліктом між Росією та Україною, а також конфліктом на Близькому Сході та іншими регіональними конфліктами. Наразі багато країн беруть зобов'язання збільшити свої військові видатки, що призведе до подальшого їх глобального зростання в найближчі роки.

Якщо ж говорити конкретно про Україну, то у 2024 році вона посіла восьме місце за розміром військових видатків, які зросли на 2,9% і склали 64,7 млрд. доларів США, що становить 34% її ВВП [3].

Таким чином, мілітаризація є одним із чинників трансформації міжнародної економіки та основою для побудови цілісної системи, в якій

пріоритети сталого розвитку поєднуються з імперативами національної безпеки. Відповідно, головним викликом, у сучасному світі, стає пошук та утримання балансу між сталим розвитком та вимогами до національної безпеки, адже за його відсутності існує вірогідність перетворення мілітаризації із фактору модернізації в фактор глобальної нестабільності.

Література:

1. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник: у 3 т./М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». 4-те вид., доопрац. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2021. Том 1 (А-Й). С. 604.
2. Подлесна В. Інституційні основи впливу політики воєнного кейнсіанства на розвиток соціально-економічних циклів. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 83. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000017398>.
3. Xiao Liang, Nan Tian, Diego Lopes da Silva, Lorenzo Scarazzato, Zubaida Karim and Jade Guiberteau Ricard. TRENDS IN WORLD MILITARY EXPENDITURE, 2024. SIPRI Fact Sheet. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2025-04/2504_fs_milex_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com

Рибіцький О. Л.

аспірант,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

м. Київ, Україна

Андрєєв А. О.

аспірант,

Державна навчально-наукова установа

«Академія фінансового управління»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-21>

РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ВІДОБРАЖЕННЯ КАПІТАЛУ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Показник капіталу в бухгалтерській (фінансовій) звітності сільськогосподарських підприємств, який є одним із ключових індикаторів продуктивності діяльності та фактично агрегованим результатом, що відображає зміни в активах, зобов'язаннях, доходах і витратах, не має чітко сформульованого визначення, хоча і розглядається в низці нормативних документів з позиції як категоріального унормування, так і облікового забезпечення [3–5].

У концептуальних засадах міжнародних стандартів фінансової звітності також використовується термін підтримка капіталу, однак його трактування недостатньо розкрито, вимагає уточнення та адаптації з урахуванням особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств. Слід враховувати також, що на балансову вартість капіталу сільськогосподарських підприємств впливає переоцінка за справедливою вартістю довгострокових активів. Сільськогосподарські підприємства під час оцінки активів за критеріями «об'єкт» [3; 5] або «сегмент бізнесу» [2; 4] мають змогу розкривати інформацію про генеруючі економічні одиниці, як групи активів, сукупна справедлива вартість яких вище, ніж сума справедливих вартостей окремих активів, що входять до групи, і здатних умовно незалежно генерувати грошові потоки, забезпечуючи синергетичний ефект у вигляді додаткового прибутку сільськогосподарського підприємства. На практиці розкриття інформації

окремих сільськогосподарських підприємств [1–2] відбувається ініціативне формування генеруючих економічних одиниць за правилами, самим сільськогосподарським підприємством. При цьому синергетичний ефект групи активів представляє незначний інтерес для інвесторів і власників бізнесу, і може бути розкритий як підтримка капіталу в бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства, як елемент, що сукупно відображає результативність його бізнес-процесів. Таким чином удосконалення бухгалтерської (фінансової) звітності повинно бути направлено на оцінку стейкхолдерами реального стану сільськогосподарського підприємств як об'єкту, а не лише відповідність звітності встановленим правилам ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Таким чином, актуальність цього дослідження обумовлена необхідністю усунення термінологічних прогалин та уточнення розуміння дефініції капіталу, а також удосконалення теорії й практики підтримки капіталу на основі формування генеруючих економічних одиниць, що забезпечують синергетичний ефект об'єднання активів з метою розкриття інформації про економічно ефективні елементи бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства у бухгалтерській (фінансовій) звітності.

На основі вивчення літературних джерел [1–5] та нормативно-правових актів, в тому числі, які відбивають практику застосування міжнародних стандартів ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності нами запропоновано концептуально новий зміст категорії «капітал» як взаємозалежності всіх елементів фінансової звітності, індикатора зміни (приросту чи скорочення) вкладених власниками, придбаних та створених у процесі сільськогосподарської діяльності ресурсів, що генерують економічні вигоди, прибуток та створених за рахунок нього резервів на дату складання бухгалтерської (фінансової) звітності сільськогосподарського підприємства.

Запропоноване уточнення змісту дефініції дозволить покращити розуміння та проведення оцінки капіталу сільськогосподарського підприємства з позиції ефективності використання ним ресурсів, задіяних у всіх бізнес-процесах, що протікають на ньому.

Дослідження змісту та форматів подання бухгалтерської (фінансової) звітності за Міжнародними стандартами фінансової звітності на матеріалах окремих сільськогосподарських підприємств дозволило нам прийти до висновку, що найбільш широковживаним показником успішності функціонування сільськогосподарського

підприємства в бухгалтерській (фінансовій) звітності є приріст капіталу, який може забезпечуватись через достовірну оцінку і механізм подальшої переоцінки. З урахуванням цього пропонуємо під підтримкою капіталу розуміти обліково-інформаційне забезпечення [2], спрямоване на збільшення капіталу як індикатора ефективності використання ресурсів, що генерують економічну вигоду, повне та достовірне подання інформації про капітал у бухгалтерській звітності сільськогосподарського підприємства.

Також було зроблено висновок, що сільськогосподарські підприємства під час оприлюднення інформації для зовнішнього середовища виходять із принципу суттєвості інформації, тобто її впливу на процес прийняття рішень зовнішніми користувачами цієї інформації. З метою задоволення інформаційних запитів зовнішніх користувачів бухгалтерської (фінансової) звітності пропонуємо ввести до структури капіталу інформаційну статтю «Неоплачений статутний капітал», але не як негативне значення, як склалося на сьогодні. Заборгованість засновників із внесків до статутного капіталу є короткостроковою та ймовірність її погашення найвища за всіма оцінками. Відображення негативного значення неоплаченого статутного капіталу призведе до зменшення вартості капіталу, що викривляє реальний стан справ на сільськогосподарському підприємстві. Специфіка інформаційної статті полягає в тому, що сума по ній не включатиметься до загальної вартості капіталу сільськогосподарського підприємства ні як негативна, ні як позитивна величина. Таким чином, зросте інформативність показників у бухгалтерській (фінансовій) звітності сільськогосподарського підприємства, пришвидшиться доступ до найбільш чутливої фінансово-економічної інформації, не відбудуватиметься штучне заниження вартості капіталу.

Література:

1. Олієвська М.Г., Петруха Н.М. Суттєві та допоміжні індикатори нефінансової звітності про розвиток людського капіталу. *Наукові праці НДФІ*. 2020. Вип. 4 (93). С. 144–159. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.04.144> URL: https://npndfi.org.ua/docs/NP_20_04_144_uk.pdf
2. Шубалий О.М., Петруха С.В., Косінський П.М., Петруха Н.М. Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку біопаливних виробництв на базі підприємств агросектору. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 3. С. 133–147. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.133> URL: https://npndfi.org.ua/?page_id=723&aid=1170

3. Knir M., Petruha S., Kryvoruchko Y. Accountability theory and its implication in public finance. *RFI Scientific Papers*. 2019. № 4. P. 47–58. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2019.04.047> URL: https://npndfi.org.ua/docs/NP_19_04_047_uk.pdf

4. Malikov V., Bila Y., Petrukha N., Andrieiev A., Bohatchyk L. Management of Accounting in Strategic Decision-Making for Enterprises. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10. №9. P. 43–51. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i9s.1135>

5. Malikov V., Bila Y., Petrukha N., Andrieiev A., Bohatchyk L. The Influence of Accounting on Strategic Decision-Making within Business Management. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (03). P. 1423–1430. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2024.26> URL: <https://economicsaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NjUzOQ==/?year=2024&month=September&volume=Volume%2069&issue=Issue%203>

Рогозян Ю. С.

*доктор економічних наук, старший дослідник,
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В. К. Мамутова Національної академії наук України»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-22>

ЕКОНОМІЧНА ТРАЄКТОРІЯ РОЗМІНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

В умовах повномасштабного вторгнення на територію нашої держави розмінування продовжує розглядатися не лише як комплекс дій, спрямованих безпосередньо на очищення ділянок від вибухонебезпечних предметів, але й у призмі комплексного відновлення регіонів і територіальних громад. Дані аргументи зумовлюють необхідність аналізу різновекторних питань щодо пришвидшення темпів розмінування, зокрема висвітленню підлягають економічні аспекти даного процесу, зокрема через аналіз індикаторів його ефективності. У даному контексті важливу роль грають декілька інноваційних інструментів, де технологічне забезпечення напряму корелює із темпами реалізації розмінування та прискорення передачі територій у безпечне користування. Ефективна реалізація даного напряму постає драйвером подальшого соціально-економічного відновлення постраждалих територій, тому дана проблематика потребує науково-прикладних досліджень.

Соціально-економічні, інноваційні, економіко-технологічні аспекти, пов'язані із розмінуванням та відновленням постраждалих від війни територій України, все частіше висвітлюються у наукових працях вітчизняних вчених. Наприклад, академічну науку збагачують результати робіт академіка НАН України В. Горбуліна, де одна з основних присвячена дослідженню українського вектору глобальної проблеми розмінування територій [1, с. 7–10]. Член-кореспондент НАН України М. Попов у своїй нещодавній доповіді на засіданні Президії НАН України висвітлив інноваційно-технологічні аспекти розмінування територій у призмі технології дистанційного виявлення мін на основі аналізу матеріалів зйомки з безпілотних літальних апаратів [2, с. 58–60].

У продовження останнього дослідження важливо виокремити низку сучасних інструментів технологічного характеру, які використовуються в сьогоденні ідентифікації та знищення вибухонебезпечних предметів. Здебільшого, інноваційні розробки українських вчених знаходять свою реалізацію у рамках різних груп методів сканування територій. Наприклад, у групі механічних інноваційних пристроїв для розмінування чільне місце займають контактні (за допомогою демінерів) та автоматизовані (із застосуванням роботів та штучного інтелекту); серед розробок, в основі яких – електромагнітний метод, можна виокремити залежно від рушійної сили наступні: індукційні пристрої, радіолокаційні, із гамма-випромінюванням, оптичні, багатоспектральні, фотографічні й аерофотографічні, лазерні, сенсорні, тепловізійні. Також існує група розробок, що використовує біофізичний метод (за допомогою кінологічних служб), газоаналітичний метод (в основі – випаровування), сигнальний або сейсмоакустичний (за допомогою звуків різного спектру).

Кожен з представлених методів потребує окремих ґрунтовних досліджень із аналізом їх сильних та слабких сторін (в економічному сенсі), оцінкою їх фінансового забезпечення та впливу на безпекову ситуацію в громадах з метою ідентифікації тих, що сприятимуть пришвидшенню розмінування та відновленню постраждалих українських територій. Однак, вже сьогодні найбільш оперативними та ефективними не лише в Україні, але і в інших країнах світу експерти наразі називають пристрої, які експлуатують ті чи інші варіації електромагнітного методу. До них відносяться знайомі нам БПЛА (безпілотні летальні апарати), які наразі оснащують інноваційною технологією на основі штучного інтелекту, здатні робити фото та відео фіксацію процесу розмінування. За їх допомогою можливим є значне скорочення часових проміжків на розмінування та збереження життя саперів, однак з фінансової точки зору вони потребують більших вливань через багатозадачність, подорожчання комплектуючих для модернізації та ремонту БПЛА, складність процесу. Загалом він відбувається наступним чином: спочатку скануються ділянки, серед яких ідентифікуються та маркуються різні типи територій (часто зустрічаються потенційно чисті, забруднені невеликими та великими вибухонебезпечними предметами); далі штучний інтелект обробляє масиви даних та формує цифрову мапу місцевості, яку можна у подальшому використовувати і для цілей комплексного відновлення територіальних громад, позначаючи об'єкти інфраструктури,

сільськогосподарські ділянки та нашаровуючи інші позначки, що є економічно значущими.

Таким чином, інноваційне-технологічне забезпечення та пришвидшення розмінування територій України займають наразі важливе місце в економічній архітектоніці даного процесу, оскільки саме від нього залежить швидкість повернення безпечних ділянок у користування громад та обґрунтованість подальших дій на шляху до комплексного відновлення постраждалих територій. Впровадження в практику інноваційних технологій може стати драйвером для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері розмінування та прискорити даний процес, замінюючи при цьому живу працю на механізовану, однак кожен з виявлених методів сканування територій потребує більш детального розкриття у подальших дослідженнях у призмі їх економічної ефективності та фінансування (інноваційного та традиційного), а також доцільності використання в умовах війни.

Література:

1. Горбулін В. Світова глобальна проблема розмінування: український вектор. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. Вип. 2. С. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.02.003>.

2. Попов М. Технологія дистанційного виявлення мін на основі аналізу матеріалів зйомки з безпілотних літальних апаратів: стан та перспективи. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. Вип. 5. С. 56–62. м. Київ, <https://doi.org/10.15407/visn2022.05.056>.

Созанський О. І.

аспірант,

Державний університет економіки і технологій

м. Кривий Ріг, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-23>

ДУАЛЬНА ПРИРОДА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОЗОРОСТІ ВЕБ-САЙТІВ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Наразі інформаційна прозорість веб-сайтів виступає індикатором якості відкритості суб'єктів господарювання, їх фінансово-економічного стану, тому давно стала об'єктом менеджменту. Дане поняття за своєю суттю передбачає, що суб'єкт господарювання зробив ключову інформацію доступною, максимально повно відображає у зрозумілій спосіб дані про результати, спосіб діяльності тощо. В умовах глобальної цифровізації всі учасники бізнес-процесів мають змогу та відстежують фінансову та нефінансову інформації, стратегічні напрями розвитку, політики, ланцюги постачання тощо. Інвестори, органи регулювання та безпосередньо споживачі вимагають та очікують від суб'єктів господарювання прозорість і відкритість достовірної інформації про компанію із вільним доступом до до ключових аспектів.

Наразі вже доведена закономірність, що саме успішний бізнес активно і охоче демонструє онлайн свої позитивні фінансові результати та стійке економічне становище, тоді як проблемний бізнес використовує приховування та нерозкриття інформації про результати діяльності як інструмент уникнення та відкладання відповідальності перед зацікавленими сторонами [1]. Як приклад, Patagonia відкрито публікує інформацію про ланцюги постачання й екологічні ініціативи, що посилило репутацію компанії серед свідомих споживачів [2]. Microsoft щороку публікує звіти про різноманітність та інклюзію персоналу, демонструючи відданість прозорому корпоративному управлінню [3]. Unilever регулярно звітує про результати досягнення цілей сталого розвитку, що дозволило компанії стати лідером ESG-комунікацій [4]. Тоді як Wirecard навпаки, приховували інформацію та реалізовували слабкий аудит, що дозволило роками маскувати шахрайські дії і, як

наслідок, у 2020 р. це призвело до банкрутства та втрати мільярдів інвесторських коштів [5].

Отже, емпіричні дослідження довели, фінансово нестійкі компанії значно рідше публікують нефінансові звіти та проходять незалежний аудит. Крім того, високий рівень розкриття інформації прямо корелює з фінансовою ефективністю, оскільки такі компанії знижують ризики для інвесторів, чим підвищують її ринкову вартість. З точки зору регулювання, то інформаційно прозорі компанії практично уникають правових наслідків у результаті забезпечення повної відповідності вимогам та нормам. Це питання також і ділової етики, передусім чесності перед учасниками взаємодії, що також визначає і довіру споживачів. Інформаційна прозорість даних щодо діяльності і результатів також формує прозору та міцну комунікацію із ефективним оберненим зв'язком зі споживачами.

Таким чином, інформаційна прозорість виступає не тільки індикатором фінансово-економічного стану, а і важелем впливу на нього засобами підтримки споживчої довіри, досягнення відповідності регулятивним вимогам, сприяння інвестиційної привабливості, зростання ринкової вартості та зниження ризику. Саме тому менеджмент сучасних суб'єктів господарювання повинен формуватися не тільки з точки зору забезпечення певного рівня інформаційної прозорості бізнес-процесів, фінансово-економічного стану та стратегії розвитку, а включати методи управління нею як ефективним та комплексним важелем впливу на фінансову та ринкову стабільність у довготривалій перспективі.

Складним питанням залишається специфіка дослідження інформаційної прозорості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Вже відомо, що саме підвищені регуляторні вимоги до бізнесу, забезпечують інформаційну прозорість результатів його діяльності. Наприклад, фінансовий та банківський сектори. Законодавчі вимоги до публікації фінансових звітів вимагають певний високий рівень інформаційної прозорості. Суспільна увага до різних аналітичних звітів та рейтингів разом із позитивним досвідом користування послугами формує довіру, у перспективі зростає позитивний споживчий інтерес до послуг та продукції. З одного боку, така відкритість даних забезпечує базу для аналізу інформаційної прозорості, з іншого боку, вкрай складно знайти відмінності та визначити специфічні особливості конкретного суб'єкта.

Щодо агропромислового комплексу. Вагомість діяльності даного сектору економіки безумовна для країни. Вимоги до експортноорієнтованих суб'єктів зумовлюють відповідний рівень інформаційної прозорості для зацікавлених сторін. Втім, різний рівень розвитку та фінансово-економічного стану також визначає коло суб'єктів із недостатнім рівнем інформаційної прозорості. Зокрема, часто фінансову звітність розкривають не всі малі компанії.

При цьому, в енергетичному комплексі та у сфері наданні комунальних послуг інформаційна прозорість суб'єктів може різнитися відповідно відношення їх до приватного чи державного секторів. Дані державного енергетичного сектору жорстко контролюються і можуть бути обмеженими.

Фармацевтичний сектор має суттєву вагомість для суспільства, тому лише високий рівень інформаційної прозорості буде формувати стійку довіру споживача. Втім, її рівень може забезпечуватися у більшій мірі саме нефінансовою звітністю, тоді як фінансові дані будуть обмеженими.

Подібна ситуація склалася і на ІТ ринку, де великі компанії демонструють високий рівень інформаційної прозорості, а стартапи можуть і не демонструвати фінансову звітність взагалі.

У сфері торгівлі, де споживчий інтерес також високий, демонструється відповідний рівень відкритості нефінансової звітності (від соціальних ініціатив, акцій до звітів сталого розвитку тощо), доступності до ключових питань споживача, клієнто-орієнтована комунікація зі споживачем на веб-сайті. Втім, фінансова звітність може бути не представлена або дані оприлюднені обмежено. Саме високий рівень конкуренції також сприяє підвищенню інформаційної прозорості суб'єктів.

Таким чином, дослідження інформаційної прозорості суб'єктів господарювання визначаються такими параметрами як вид економічної діяльності, розмір бізнесу, рівень регуляторних вимог, рівень соціальної значущості діяльності. Крім того, саме дуальна природа взаємозв'язку інформаційної прозорості та результатів бізнесу дає змогу досліджувати та визначати цільовий рівень, коли вона одночасно виступає і важелем впливу, і наслідком діяльності, прийнятих управлінських рішень.

Література:

1. Rupeika-Apoga R., Zaidi S. H., Thalassinou E. I., Thalassinou Y. (2022). Corporate transparency and financial distress: Evidence from EU companies. *Journal of Business Research*, no. 139, pp. 123–135.
2. Business Insider. (2021). Patagonia's commitment to transparency in supply chain and sustainability. Business Insider. Available at: <https://www.businessinsider.com>
3. Microsoft. (2022). Diversity and Inclusion Report. Microsoft Corporation. Available at: <https://www.microsoft.com>
4. Unilever. (2022). Sustainability Report. Unilever PLC. Available at: <https://www.unilever.com>
5. Financial Times. (2020). Wirecard scandal coverage. Financial Times. Available at: <https://www.ft.com>

Tymchenko Kateryna

PhD in Economics,

Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship and Trade,

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-24>

**MATHEMATICAL AND STATISTICAL METHODS
FOR ASSESSING THE IMPACT OF STOCHASTIC FACTORS
ON DIGITAL TRANSFORMATION OF THE INDUSTRIAL
ENTERPRISES**

The digital transformation of industrial enterprises today is one of the leading directions for modernization of the production systems aimed at increasing their competitiveness, efficiency and adaptability in the context of global technological evolution. The introduction of digital technologies allows optimizing production operations, providing more accurate monitoring and forecasting, as well as implementing innovative business models. In the course of digital transformation, industrial enterprises face numerous stochastic factors that cover a wide range of external and internal risks. Taking into account the stochastic nature of such factors is extremely important for successful planning, management and adaptation of digital transformation in the industrial sector. Traditional analysis methods often fail to adequately model complex cause-and-effect relations and variability of external and internal influence. That is why the application of modern mathematical and statistical methods for assessing the impact of stochastic factors on the digital transformation of industrial enterprises is extremely relevant and important for the development of modern systems that strive to achieve sustainability and innovative capacity in a dynamic and unpredictable external environment.

The digital transformation of industrial enterprises is a complex, strategy-focused process of deep rethinking, restructuring and modernization of the business model, operational processes, products and interaction with customers by integrating modern digital technologies (such as the Internet of Things, big data, artificial intelligence, cloud computing, etc.). The digital transformation process involves not only technological renewal, but also a change in the organizational culture, decision-making methods and enterprise management, with the aim of increasing the efficiency, productivity, flexibility

of production and competitiveness of the enterprise in the market. Digital transformation also involves adaptation to changes in the external environment, in particular to the influence of stochastic (random) factors, such as changes in demand, supply disruptions, market fluctuations, man-made or natural risks [1].

The digital transformation of industrial enterprises is not just a technical update or the implementation of individual digital solutions, but is a complex system with many variables that are constantly in interaction. A systemized review of the digital transformation of industrial enterprises is presented in Table 1.

Table 1

Digital Transformation of Industrial Enterprises (Systemized Review)

Aspect	Description
Key Objectives	Production automation Optimization of resources Increasing flexibility and adaptability Transparency of processes Improving decision-making
Key Technologies	Internet of things (IoT) Big Data Artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) Cloud technologies Digital Twins Cyber-physical systems (CPS) Robotics
Transformation Stages	1. Digital maturity assessment 2. Strategic planning 3. Integration of digital technologies 4. Personnel training 5. Monitoring and optimization
Advantages	Cost reduction Prediction of technical and technological failures Improvement of product quality Faster response to market changes Personalized production
Challenges/Barriers	Resistance to changes from the staff High implementation cost Cybersecurity Lack of IT specialists Integration with existing systems

Source: prepared by author based on materials [2; 3]

The digital transformation of industrial enterprises is a deep and multi-level evolutionary transition that encompasses not only the modernization of equipment or the introduction of new technologies, but also changes in management practices, organizational culture, business models and strategic approaches to development. The transformation process is formed in conditions of high dynamics and requires constant adaptation of industrial enterprises to new challenges that arise both within the organization itself and in the external environment. In this context, digital transformation is considered as an open dynamic system that functions in conditions of constant change of parameters and environment, depends not only on the availability of technologies, but also on the ability of the enterprise to adapt to new conditions, quickly respond to changes and make effective management decisions. Therefore, the key factor for success is not just technical renewal, but flexibility, adaptability and the ability to operate in conditions of uncertainty. Constant changes in the market, unpredictable logistical challenges, technological turbulence, personnel risks, random internal failures form a complex integrated system in which digital transformation takes place in a real unstable environment. As a result, digital transformation is considered not just as technological evolution, but as the management of a complex stochastic system, where the ability to predict, analyze and adapt to the influence of random factors plays a key role, which forms the scientific basis for further development of a dynamic hybrid model for assessing the impact of stochastic factors on the process of digital transformation of industrial enterprises. Stochastic factors significantly complicate the process of digital transformation of industrial enterprises, affecting its pace, scale, efficiency and risks. Analysis and forecasting of stochastic factors are necessary condition for building sustainable and adaptive digital development strategies. Taking into account stochastic factors in the process of digital transformation of industrial enterprises requires the application of appropriate mathematical and statistical methods capable of dealing with probabilistic information, incomplete data, and complex relationships.

**The effect of stochastic factors on the processes
of digital transformation of the industrial enterprises
and methods of their mathematical modeling**

Stochastic factor	Nature of impact on digital transformation	Mathematical and statistical modeling methods	Application of methods
1	2	3	4
1. Fluctuations in market demand	Change in the production volumes, resulting in review of digital initiative priorities and adaptation of the business model.	ARIMA / SARIMA / exponential smoothing; multiple regression; neural networks (LSTM); hybrid models (combination of statistical + ML).	The application of time series analysis and neural networks makes it possible to predict changes in demand for products, contributes to timely adjustment of digital initiatives and optimization of transformation resources.
2. Volatility of energy and raw material prices	Redistribution of investments in digital infrastructure, delay in modernization.	Stochastic modeling; Monte Carlo models; GARCH; scenario analysis; VAR; regression with macroeconomic variables.	Stochastic modeling takes into account the random nature of changes in the cost of energy and raw materials; Monte Carlo method makes it possible to estimate the distribution of possible price development scenarios; GARCH models are applied to forecast the volatility of financial time series; VAR-models reveal relationships between prices, exchange rates and other macro indicators.
3. Disruptions in the technological equipment supply	Postponement of digital project implementation due to delayed deliveries of critical components.	Bayesian networks, reliability models (FMEA, Fault Tree Analysis, Weibull analysis), simulation modeling (Discrete Event Simulation, Agent-Based Simulation).	Estimation of the probability of supply disruptions and the impact on the timing of the implementation of digital initiatives; identification of weaknesses and critical components using reliability models; analysis of delivery delays and options for the system's response to them through simulation modeling; application of Bayesian networks to predict the risk of delays under uncertainty.

Continue table 2

1	2	3	4
4. Changes in the legal regulatory environment	Need to modify digital platforms in accordance with new requirements.	Fuzzy Logic; scenario modeling; simulation modeling; system dynamics; analytic hierarchy process (AHP), expert evaluation method (Delphi).	Modeling situations with unclear or changing regulatory requirements; application of fuzzy logic to take into account qualitative, subjective measurable factors during the adaptation of digital platforms; use of simulation modeling to analyze the consequences of changes in the regulatory environment on the functioning of the enterprise in conditions of uncertainty.
5. Macro-economic and political instability	Increased investment risks, revision of strategic digital transformation plans.	Scenario analysis; decision trees; stochastic programming methods; dealing with expert evaluations; regression models with macro indicators.	Assessment of possible strategic scenarios for the development of the enterprise in conditions of instability; application of decision trees to select optimal management decisions for different scenarios; application of stochastic programming methods for modeling and optimizing decisions; application of regression models with macro indicators to identify the impact of external factors on the effectiveness of digital transformations.
6. Technical failures and equipment malfunctions	Disruption of digital production systems, increased downtime risks.	Reliability theory; failure models (Exponential, Weibull); survival models; analysis of accident data; simulation modeling.	Assessment of the probability of technical failures and forecasting the time to failure of digital equipment using reliability models; application of survival models to identify factors affecting the duration of failure-free operation; application of simulation modeling.

Continue table 2

1	2	3	4
7. Personnel errors in the operation of digital systems	Reduced efficiency of implemented IT solutions, occurrence of unforeseen operational failures.	Bayesian analysis, Bayesian networks, human factor models, fuzzy logic, conditional probability analysis, cognitive modeling, operator error models (HEART, THERP).	Analysis of the impact of the human factor on the functioning of digital systems, taking into account the unpredictability and probabilistic nature of personnel errors; application of Bayesian analysis to estimate conditional probabilities of errors depending on the context; using human factor models to identify critical points of human interaction with digital systems.
8. Incomplete or unreliable input data	Distortion of analytics and automated decision-making results.	Probabilistic modeling, statistical imputation methods, ML reconstruction, missing data analysis.	Recovery, assessment or modeling of missing, incomplete or unreliable information in input data sets; application of probabilistic modeling to account for uncertainty in forecasts and analytical calculations; ML-reconstruction to restore complex relationships between variables, improving the quality of decision-making in digital systems.
9. Cyber threats and information attacks	Disruption of digital infrastructure, loss of data or confidential information.	Bayesian networks, probabilistic modeling, cyber risk analysis, scenario modeling methods, threat analysis (Threat Modeling).	Identification of potential cybersecurity breach scenarios, assessment of the probabilities of various types of attacks (DDoS, phishing, data leakage) and their possible consequences; application of Bayesian networks to model dependencies between vulnerabilities, threats and company assets; probabilistic modeling to analyze risks under uncertain conditions; application of risk assessment methods to determine threat levels, priority of digital infrastructure protection and development of protective strategies.

Continue table 2

1	2	3	4
10. Technological uncertainty of the market	High probability of choosing an irrelevant or incompatible IT solution, resulting in ineffective investments.	Delphi method, simulation modeling, scenario forecasting, cognitive modeling, expert evaluation, technology trend analysis.	Assessment of possible scenarios of technology development on the market, determination of incompatibility of selected digital solutions; application of Delphi method to systematize expert opinions on future technological trends and predict the risk of choosing digital transformation tools; using simulation modeling to analyze the impact of alternative technological solutions on the efficiency of business processes in the long term.

Source: developed by the author

The analysis confirms that the digital transformation of industrial enterprises is a complex multifactorial system, the effectiveness of which is largely determined by the influence of stochastic factors with a high level of uncertainty. Analysis and modeling of these factors using modern mathematical and statistical methods is key to increasing the accuracy of assessing their impact on the processes of digital transformation, as well as for developing adaptive and sustainable management solutions. The application of Bayesian networks, machine learning methods, simulation modeling and other stochastic approaches makes it possible to take into account the complexity of relationships, incompleteness and uncertainty of information, which significantly improves the quality of forecasts and planning. Integration of these methods within dynamic hybrid models contributes to the formation of a comprehensive toolkit for risk assessment, resource optimization and adaptation of digital initiatives to a changing external environment. Therefore, the implementation of mathematical and statistical methods for assessing stochastic factors is a necessary condition for the successful digital transformation of industrial enterprises, which is of important practical importance for ensuring their long-term development and competitiveness in the conditions of the modern economy.

References:

1. Andriiv N. M. (2022) Tsyfrova transformatsiia pidpnyemstva: teoretychnyi bazys. [Digital transformation of the enterprise: theoretical basis]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170> (accessed: 10.09.2025).
2. Derhachova V. V., Koleshnia, Ya. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovykh pidpnyemstv yak zmina biznes-modeli ta korporatyvnoho myslennia [Digital transformation of industrial enterprises as a change of business model and corporate mindset]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 28, pp. 46–50
3. Kolomoiets Y. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentosprozhnosti [Digital transformation of business as the basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51), pp. 72–80.

Тіщенко Є. О.
PhD, докторант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-25>

ЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЙ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Дослідження класичних і сучасних теорій і концепцій економічного зростання, які визначають методологію, системи, механізми і фактори розвитку, є надійним підґрунтям для розв'язання нагальних проблем, які стоять перед суспільством в умовах політичної та економічної невизначеності, а також необхідності модернізації економіки. Вони дозволяють здійснити комплексний аналіз факторів економічної динаміки та обґрунтувати стратегічні напрями, що має важливе значення для забезпечення ефективного повоєнного відновлення та подальшого розвитку України.

Основними економічними теоріями та концепціями, ключові положення яких можуть бути ефективно застосовані в процесі повоєнної відбудови та модернізації вітчизняної економіки, є: класичні теорії, кейнсіанство, неолібералізм, інституціоналізм, теорії ендегенного та екзогенного зростання, креативного руйнування, економічного шоку та адаптації, а також концепції сталого розвитку та цифрової трансформації.

Однією з найвпливовіших теорій, положення якої можуть мати практичну цінність для повоєнної відбудови України, є кейнсіанство, головна ідея якого полягає в активній ролі держави у регулюванні економічних процесів шляхом стимулювання сукупного попиту.

Головними практичними висновками кейнсіанської теорії, які можуть бути застосовані в процесі відновлення України, є: необхідність збільшення обсягів державних інвестицій в інфраструктуру, що сприятиме створенню нових робочих місць, активізації економічної активності у регіонах, а також поліпшенню умов ведення бізнесу і торгівлі; тимчасове зниження податків для бізнесу з метою стимулювання його інвестиційної активності; надання державних грантів і субсидій стратегічним галузям, підвищення соціальних виплат для

підтримки купівельної спроможності населення; удосконалення методів та інструментів монетарної політики з метою зниження процентних ставок для стимулювання кредитування підприємств і домогосподарств, посилення контролю за інфляційними процесами, а також підтримки економічної політики уряду та забезпечення фінансової стабільності; стимулювання зайнятості на основі запровадження спеціальних державних програм працевлаштування, підтримка малого та середнього бізнесу.

Практично протилежною кейнсіанству є концепція неолібералізму, головна ідея якого полягає у домінуванні ринкових механізмів і ринкового саморегулювання шляхом мінімізації втручання держави в економічні процеси. Важливим аспектом цієї теорії є пропозиції щодо зниження податкового навантаження, підвищення рівня гнучкості ринку праці, лібералізації міжнародної торгівлі та відкритості ринків, що повинно сприяти залученню інвестицій та підвищенню ефективності розподілу ресурсів, зайнятості та суспільного виробництва загалом [1].

В умовах повоєнної відбудови України використання окремих положень цієї теорії може пришвидшити економічне відновлення на основі лібералізації умов залучення інвестицій, створення сприятливого бізнес-середовища, спрощення регуляторних процедур, скорочення бюрократичних бар'єрів, зниження корпоративних податків і стимулювання підприємницької активності.

Серед практичних заходів можна назвати проведення приватизації окремих державних підприємств, передачу управління стратегічними об'єктами приватним операторам, а також подальший розвиток конкуренції. Важливою умовою економічного зростання залишається відкритість країни для міжнародної торгівлі, зниження митних бар'єрів, залучення міжнародних компаній для розвитку виробництва та зміцнення експортного потенціалу.

Ключовою ідеєю теорії інституціоналізму є висока залежність економічного розвитку від якості інституцій, які забезпечують стабільність і сприяють економічному зростанню. В умовах України реалізація інституціонального підходу дозволяє визначити, як інституції структурують стимули, підтримують інновації та розвиток бізнесу. Стратегія повоєнного відновлення України, сформована з урахуванням ключових положень теорії інституціоналізму, повинна забезпечити ефективне поєднання інституційних реформ з економічними стимулами, що сприятиме стабільному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної економіки [2, с. 181].

На особливу увагу заслуговує теорія екзогенного економічного зростання, яка пояснює розвиток економіки впливом зовнішніх чинників, насамперед технологічного прогресу, демографічних змін і активної державної політики. Вона ґрунтується на припущенні, що економічне зростання визначається факторами, які не залежать від рішень внутрішніх господарюючих суб'єктів, та наголошує на визначальній ролі інвестицій у людський капітал і технології як основних факторах довгострокового розвитку.

Ключові положення теорії ендogenous зростання можуть бути основою для формування моделі посткризового структурного відновлення України на основі розвитку інноваційної інфраструктури, стимулювання науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, сприяння цифровій трансформації, підтримки інноваційного бізнесу та співпраці з технологічними компаніями.

У процесі повоєнного відновлення Україна також повинна дотримуватися вимог концепції сталого розвитку, яка ґрунтується на комплексному врахуванні екологічних, соціальних та економічних аспектів, що забезпечують довгострокову стабільність. В умовах повоєнного відновлення положення цієї концепції можуть бути використані при здійсненні інвестицій у «зелені» технології та реалізації «зелених» проєктів, розробленні екологічних стандартів, відновленні природоохоронних об'єктів, що дозволить підтримати баланс між економічним зростанням та екологічною стійкістю і створити умови для довгострокового розвитку [3, с. 74].

У контексті динамічних технологічних змін на особливу увагу заслуговує теорія цифрової трансформації, що досліджує вплив цифрових технологій на трансформацію економічних моделей та організаційні структури. Вона враховує не лише технологічні зміни, а й соціально-інституційні передумови переходу від індустріального до промислово-цифрового укладу [4, с. 76]. Особливість цієї теорії полягає в інтеграції сучасних цифрових технологій з інституційною спроможністю державних і ринкових інституцій.

Завдяки своїй здатності інтегрувати ідеї та переваги інших концепцій і підходів теорія цифрової трансформації посідає провідне місце серед сучасних моделей економічного розвитку. Особливої актуальності вона набуває для України завдяки тому, що, створює передумови для швидкого економічного відновлення та стійкого зростання на основі технологічних інновацій. Для досягнення цілей відбудови необхідно, щоб процеси цифровізації економіки та

суспільства були органічно інтегровані в Програму економічного відновлення та національну стратегію зростання і модернізації, розроблену урядом [5, с. 11].

Головними положеннями класичних і сучасних економічних теорій і концепцій, які можуть бути ефективно використані в процесі повоєнного відновлення та модернізації економіки України, можна віднести висновки кейнсіанської моделі щодо важливості державного регулювання економіки, стимулювання попиту та збільшення державних інвестицій у розвиток інфраструктури; положення теорії ендогенного зростання, які зосереджують свою увагу на важливості інвестицій у людський капітал, сучасні технології та інновації; засади інституційної теорії, відповідно до якої державні та ринкові інститути є головними факторами стабільного та довгострокового розвитку; наукові підходи концепції сталого розвитку, які забезпечують гармонійний розвиток довкілля та діяльності людини; а також положення теорії цифрової трансформації економіки та суспільства.

Практичне використання ключових положень розглянутих економічних теорій і концепцій полягає у їхній здатності адаптуватися до умов економічного середовища та інтегруватися у міждисциплінарні дослідження, що дозволяють прогнозувати макроекономічні процеси з урахуванням структурних змін і викликів, формувати довгострокову стратегію та фундамент для майбутнього економічного розвитку.

Оптимальна стратегія повоєнного розвитку України повинна ґрунтуватися на поєднанні ринкових механізмів, сформованих неоліберальною теорією, та інституційних реформ, спрямованих на забезпечення стійкого, інклюзивного та справедливого зростання, а також теорії цифрової трансформації, що дозволить ефективно використовувати ринкові та державні механізми, зберігаючи роль держави у підтримці ключових високотехнологічних секторів і соціального балансу.

Література:

1. Krugman P. R. End this depression now! New York: W.W. Norton & Co, 2012. 259 p.
2. Тищенко 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>
3. Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I., Mishchenko V. Government Support for Addressing Energy Poverty in the Context of Low-Carbon Transition.

Public and Municipal Finance. 2025. Vol. 14, Is. 2. P. 64–82. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.07](https://doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.07)

4. Міщенко В., Тіщенко Є. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.11>

5. Тіщенко Є. О., Міщенко В. І. Роль промислово-цифрового розвитку в трансформації системи економічних відносини. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2025. № 36. С. 4–14. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36\(64\)-4-14](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36(64)-4-14)

Ущенко П. Г.
аспірант,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна
Якимчук А. В.
незалежний дослідник
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-26>

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА В УМОВАХ ВСЕОХОПЛЮЮЧОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ

В умовах активного впровадження цифрових технологій в аграрний сектор економіки особливого значення набуває трансформація бізнес-процесів на підприємствах, які забезпечують виробництво молока [1; 3; 5]. Сучасні виклики вимагають не просто автоматизації окремих операцій, а формування наскрізного цифрового середовища, що охоплює всі етапи виробничого циклу – від планування та контролю технологічних параметрів до управління логістикою та якістю молокопродукції.

Світовий досвід [1–2; 4] показує, що цифрова трансформація молочного виробництва сприяє переходу до більш точних, обґрунтованих та оперативних управлінських рішень. Це стає можливим завдяки інтеграції різнорідних даних, застосуванню аналітичних платформ, а також впровадженню інтелектуальних систем, здатних адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що динамічно змінюються. Цифрові технології виступають сполучною ланкою між різними функціями та ділянками виробничої системи, забезпечуючи її цілісність та узгодженість.

Слід зазначити, що цифрова трансформація молочного виробництва є не звичайним впровадження окремих цифрових рішень, а комплексним переосмисленням і реструктуризацією всіх бізнес-процесів з урахуванням інтеграції сучасних цифрових інструментів та демографічними проблемами, які в першу чергу притаманні сільському населенню [2; 5]. Такий підхід сприяє підвищенню економічної ефективності, зниженню виробничих втрат, оптимізації використання

ресурсів та високої адаптивності сільськогосподарських підприємств до умов функціонування, що змінюються – від «мирної» сільської економіки, сільської економіки воєнного часу до сільської економіки повоєнного відновлення.

Реалізація поетапної траєкторії цифрової трансформації дозволяє вибудовувати логічно цілісну архітектуру взаємодії між функціональними блоками і стадіями виробництва молока з урахуванням кадрової спроможності до її реалізації. Це сприяє створенню єдиного інформаційного простору та усунення фрагментарності в управлінні процесами виробництва молока, що, у свою чергу, підвищує їх прозорість, керованість та ефективність.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення бізнес-процесів виробництва молока за умов цифрової трансформації та демографічної кризи, в тому числі сільського населення. Це, з одного боку, сприяє внутрішнім потребам сільськогосподарських підприємств до підвищення ефективності і стійкості, а з іншого – відбиває стратегічні пріоритети цифрової трансформації аграрного сектору економіки України, які дуалізовані в Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року.

Сучасна парадигма управління молочним скотарством вимагає переходу від традиційних функціональних підходів до процесно-орієнтованої моделі, у якій кожен етап виробничого циклу сприймається як джерело формування доданої вартості [1; 4–5]. В умовах цифрової трансформації молочного виробництва фрагментарний підхід до управління стає недостатнім, що підтверджується аналітичними даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), відповідно до яких розрив у молочній продуктивності корів на підконтрольній частині території України між лідируючими та відстаючими сільськогосподарськими підприємствами становить до третини [1].

В Україні молочне виробництво характеризується високим рівнем ресурсної та технологічної залежності, що особливо гостро виражається в умовах цифрової трансформації та демографічної кризи. У науковій та галузевій літературі за останні роки [1–5] сформовано окремі рекомендації щодо автоматизації конкретних технологічних операцій (наприклад, доїння або обліку надоїв), проте системний підхід до декомпозиції повного циклу виробництва молока залишається

недостатньо розробленим. Відсутність комплексних моделей, що відображають весь виробничий процес у парадигмі функціонального управління та інтеграції цифрових рішень, ускладнює формування цифрового контуру управління, а також обмежує можливість реінжинірингу й оцінки ефективності бізнес-процесів.

Література:

1. Забловський А. В., Петруха С. В., Назукова Н. М. Сучасний стан і перспективні напрями державної підтримки молочного господарства України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 153–165.
2. Петруха Н., Петруха С., Жмаєв А., Синкевич М. Кібербезпека економіки та державних фінансів: історіографія та повоєнна траєкторія розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-64-79>
3. Петруха Н., Петруха С., Жмаєв А., Синкевич М. Цифровізація економіки та державних фінансів: сучасні тенденції та повоєнна парадигма. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 7 (35). С. 152–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)-152-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-152-172)
4. Петруха С. В., Петруха Н. М. Аграрний сектор економіки: візія фінансового контексту досягнення Цілей сталого розвитку. *Облік і фінанси*. 2023. № 4. С. 143–155. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-143-155](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-143-155)
5. Petrukha S., Klymenko K., Petrukha N. Rural economy and public finances: the effects of mutual reconstruction. *Finance of Ukraine*. 2024. № 9. P. 77–98. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.077>

Яремова М. І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет
м. Житомир, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-27>

ПІРАМІДА ЦІННОСТІ БІОПРОДУКЦІЇ ЯК ІНДИКАТОР СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ БІОЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток біоекономіки ґрунтується на активному використанні поновлюваних біологічних ресурсів, що створюють передумови для формування нових ринків та секторів виробництва. Біопідприємства дедалі активніше інтегрують інноваційні технології, орієнтовані на виготовлення продукції, яка поєднує екологічну безпечність, швидку біорозкладність і відповідність глобальним трендам сталого розвитку. Зростання виробництва та споживання біопродукції сприяє мінімізації антропогенного навантаження на довкілля, підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках, формуванню доданої вартості та зростанню зайнятості у регіонах.

Водночас різні групи біопродукції мають відмінні ринкові характеристики, що визначає їх цінність для споживачів. Від біохімічних сполук високої доданої вартості до біопалива, біодобрив і біоматеріалів формується власна ніша у глобальній системі біоекономіки [1]. Важливим завданням є забезпечення рівноваги між попитом, пропозицією та стратегічними пріоритетами державної політики, що передбачає поєднання економічних стимулів, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

У результаті діяльності біопідприємств на ринку формується інноваційна продукція з відновлюваних біоресурсів, яка здатна до біорозкладу. Для відображення співвідношення між ринковою пропозицією та цінністю продукції використано піраміду співвідношення цінності та обсягів пропозиції (рис. 1).

Піраміда співвідношення цінності біопродукції та обсягів її ринкової пропозиції відображає ієрархію напрямів використання біоресурсів залежно від рівня доданої вартості та масштабів виробництва. На

нижньому рівні знаходиться біопаливо (тверде, рідке, газоподібне), попит на яке зумовлений насамперед світовими цінами на нафту, державною політикою у сфері розвитку відновлюваної енергетики та впровадженням технологічних інновацій. Водночас розвиток цього сектору потребує посилення економічних стимулів та налагодження ефективної логістичної інфраструктури.



Рис. 1. Піраміда співвідношення цінності біопродукції та обсягів її ринкової пропозиції

Джерела: власні дослідження

Наступним рівнем є біодобрива та біокорма, попит на які зростає завдяки зацікавленості аграрних виробників у скороченні витрат та підвищенні продуктивності. Обсяги їх пропозиції визначаються доступністю біомаси, а також рівнем державної підтримки виробників. Більш високу ринкову цінність мають біоматеріали та біополімери, які використовуються у виробництві упаковки, будівельних матеріалів та екологічно дружньої продукції. Їх пропозиція залежить від наявності якісної біосировини та виробничих потужностей, що в умовах воєнного стану в Україні є обмежувальним чинником для товаровиробників. Верхні рівні піраміди охоплюють біохімію високої доданої вартості, що мають найбільшу цінність у структурі біоекономіки та слугують основою для фармацевтичної та косметичної промисловості.

Таким чином, наведена піраміда демонструє, що цінність біопродукції зростає у напрямі від енергетичного використання біомаси

і біохімічних продуктів. Водночас пропозиція обернено пропорційна: чим вищою є ринкова вартість продукту, тим меншими є обсяги його виробництва, що зумовлює необхідність державної підтримки розвитку біоекономічних секторів через субсидії, податкові пільги, інвестиційні стимули та фінансування інфраструктурних проєктів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських виробників у контексті глобальних екологічних ініціатив та зменшення залежності від викопних ресурсів.

Література:

1. Carus M., Dammer L. The Circular Bioeconomy – Concepts, Opportunities, and Limitations. *Industrial Biotechnology*. 2018. Vol. 14, № 2. P. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.1089/ind.2018.29121.mca>.
2. European Commission. A sustainable bioeconomy for Europe: strengthening the connection between economy, society and the environment. Updated Bioeconomy Strategy. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2018. DOI: <https://doi.org/10.2777/478385>.
3. Philp J., Winickoff D. Innovation ecosystems in the bioeconomy. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. 2019. No. 73. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/09/innovation-ecosystems-in-the-bioeconomy_b77a065a/e2e3d8a1-en.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

СЕКЦІЯ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Мельник М. В.

*аспірант кафедри туризму,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-28>

ДИНАМІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПРИГОДНИЦЬКОГО ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Динамічні чинники розвитку туризму – це ті фактори, які активно впливають на зростання, трансформацію та модернізацію туристичної галузі. Вони змінюються у часі, взаємодіють між собою та створюють умови для появи нових форм туризму, як-от пригодницький, екологічний, гастрономічний, медичний тощо.

На основі сучасних підходів по дослідженню факторів, чинників, передумов розвитку пригодницького туризму, а також на проаналізованих наукових працях Т. Момонта, В. Величко, М. Жукова, О. Чеченя, Темник І. і зарубіжних фахівців, пропоную об'єднати та охарактеризувати динамічні чинники в чотири основних групи:

- політичні чинники (наявність спільного кордону з Польщею; стабільна внутрішня політика щодо розвитку пригодницького туризму у Львівській області; політичне, наукове, економічне, культурне співробітництво з країни Європейського союзу);
- матеріально-технічні чинники (розширена мережа транспортної галузі в регіоні; система торгівлі та будівництва набуває швидких темпів розвитку у гірській частині регіону);
- економічні чинники (стабільні фінансові доходи населення; урбанізація регіону завдяки великим туристичним проектам; зростаюча мобільність у сфері надання туристичних послуг);
- соціальні чинники (підвищення рівня культури населення та туристична активність громадян; підвищення рівня добробуту громадян).

До політичних чинників у пригодницькому туризмі перш за все варто віднести зовнішню та внутрішню політику держави, яку вона проводить по відношенню щодо розвитку та поширенню туризму на своїй території. До зовнішньої варто віднести відкриття кордонів для туристів, швидкість надання їм туристичної візи, налагодженість політичних процесів між консульствами нашої держави та країнами-сусідами, безпека іноземного туриста на території Львівської області, політико-правове середовище, тощо. Однозначно при перетині кордону для іноземного туриста відіграє внутрішня політична стабільність країни. Турист не відвідає державу, при умові що там є пригодницький тур, частиною якого він мріяв стати, знаючи що в країні тривають військові дії, або ж якась агресія та небезпека життю. Однозначно пригодницький туризм поєднує у собі екстремальні види туризму та частково небезпечні, проте саме загроза життю зупиняє поширення туризму, коли присутні військові дії або ж ведений військовий стан. На цьому етапі потрібно звернути увагу на нормативну-правову та законодавчу базу, якою регламентується перебування туриста у такий період на території держави та законодавча база про туризм.

Одним із основних напрямів державної політики в цій сфері є створення та вдосконалення нормативно-правової бази в галузі туризму відповідно до чинного законодавства України, міжнародних стандартів і правил. До нормативно-правової бази можна віднести Конституцію України, Закон України «Про туризм», Закони України, що належать до даної галузі, укази Президента, акти і постанови Кабінету Міністрів України тощо. Основним документом, що регулює туристичну діяльність в Україні, є Закон України «Про туризм», який був прийнятий Верховною Радою у 1995 році. У цьому законі визначені основні правові, соціально-економічні, організаційні норми реалізації політики України в туристичній галузі [1].

Розуміючи важливість державно-правової бази, політичної діяльності держави у сфері розвитку туризму на її території, потрібно окремо виділити формування стратегій розвитку у окремих її регіонах. Стратегічне завдання розвитку туризму на Львівщині полягає у поширенні та створенні туристичного та пригодницького продукту, конкурентоспроможного на туристичному ринку, який зможе максимально реалізувати потреби туристів. До стратегічної документації розвитку туризму на рівні держави можна віднести: стратегію розвитку Львівської області на період 2021–2027 років, що визначає тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку області, стратегічні та

оперативні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період, основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, систему моніторингу та оцінки результативності. На основі Стратегії розроблятимуться обласні цільові програми та реалізовуватимуться проекти регіонального розвитку. Також є затверджена програма розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2021–2025 роки [2].

До впливу матеріально-технічних чинників розвитку пригодницького туризму у Львівській області варто віднести наявність та розвиток туристичної інфраструктури (готелі, ресторани, транспорт), а також наявність та якість об'єктів туристичного інтересу (культурна спадщина, природні ресурси, історичні місця). Розвиток цих складових є основою для створення комплексної туристичної пропозиції, що сприяє залученню як внутрішніх, так і зовнішніх туристів до регіону.

До економічних чинників, які впливають на розвиток пригодницького туризму, слід віднести розвиток туристичної інфраструктури (готелі, ресторани, туристичні об'єкти), наявність інвестицій в туристичні зони та їх розвиток, зростання ринку туристичних послуг завдяки ефективному використанню ресурсів та розширення мережі туристичного обслуговування. Також слід звернути увагу, що економічне зростання добробуту населення, безпосередньо впливає на дохідність громадян, що в кінцевому результаті дає змогу сприяти поширенню туризму на території. Згідно головного управління статистики у Львівській області [3], рівень середньої заробітної оплати праці у 2025 р. становить 25000 гривень, тоді як у 2024 р. 22500 грн, і у 2023 р. 18 000 грн відповідно. Згідно статистичних даних купівельна спроможність населення у Львівській області зростає, що дає поштовх до розвитку та поширенню пригодницького туризму та туризму в цілому.

Доцільно окремо приділити увагу інвестиційним проектам на території Львівщини. Маючи великий природно-рекреаційний потенціал, сформовані дестинації, які вже тривалий час розвиваються на території Львівської області і аналізуючи динаміку надходжень коштів від державних агентств - потенціал розвитку пригодницького туризму говорить сам за себе. Варто підмітити, що уже розпочато будівництво гірськолижного курорту у смт. Славське, яке фінансує холдинг ОККО Group, приблизна сума інвестицій 500 млн доларів. Курорт в технічному плані буде випереджати Буковель на вісім-дев'ять років. Комплекс буде включати понад 60 км трас. Будівництво проходитиме в три черги.

Реалізація даного проекту та втілення його у життя, надасть змогу розвиватись не лише гірськолижному туризму, а і іншим видам, таким як пішохідний, повітряний, екстремальний, велосипедний – усі вони є невід’ємною частиною пригодницького туризму. Оновлення інфраструктури створить умови не лише для території Славської громади, а і дасть змогу розвиватись і залучати кошти іншим сусіднім громадам. Звичайно це є великий проект втілення, втілення якого займає певний час, проте є і інші, не такі значні проекти, проте вони теж вносять свій вклад у потенціал розвитку пригодницького туризму. У вересні 2023 на Львівщині був реалізований пригодницький проект сплаву на байдарках річкою Західний Буг, розпочинається маршрут у м. Сокаль, та охоплює 165км, який розбитий на 7 частин, і включає в себе: велосипедний та пішохідний туризм. Наступним відомим проектом, який утворили ентузіасти на території Львівщини є проект «Мандри». Метою даного проекту є пошук найцікавіших туристичних місць Львівщини й поширення цієї інформації серед їхніх читачів. Організатори вбачають, що у їхніх статтях, пропонованих пригодницьких та туристичних маршрутах, інформація буде цікавою для подорожуючих, які шукають незабутні враження та нові відкриття [4]. Туристи, які відвідують регіон, насамперед інвестують в економіку регіону, адже кошти частково надходять у місцевий бюджет і згодом дають можливість вдосконалювати туристичну інфраструктуру.

До соціальних чинників, що впливають на розвиток пригодницького туризму, можна віднести потреби людей у спілкуванні під час туристичних подорожей, у процесі споживання їжі в горах, навчанні туризму, а також розвагах, наявність соціальних програм та їхня підтримка їх зі сторони держави, знову ж таки зростання рівня добробуту населення, підвищення рівня культури та туристична активність громадян. Важливим фактором також є впевненість туриста у власній безпеці під час пригодницького туру.

Література:

1. Про туризм. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>.
2. Програми розвитку туризму та курортів/ Управління туризму та курортів. Львівська обласна військова (державна) адміністрація. URL: <https://loda.gov.ua/useful-info/101684?authorId=17067>.
3. Головне управління статистики у Львівській області | Для користувачів. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/sr/users_agr.php.
4. Мельник М. В. Потенціал розвитку пригодницького туризму в сучасних умовах (на прикладі Львівської області). *Фізичне виховання, безпека життєдіяльності і сучасні технології виробництва*: І Всеукраїнська науково-практична конференція (21 березня, м. Харків). Харків, 2024. С. 211–215.

СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Гасанов Самір

доктор філософії,

старший викладач кафедри філософії та соціальних наук,

Азербайджанський державний університет

туризму та менеджменту

м. Баку, Азербайджан

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5211-8359>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-29>

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Комунікація у сфері соціальних послуг є багатограним процесом і реалізується у різних формах. Наприклад, міжособистісне спілкування, соціальний діалог, ділове та професійне спілкування, комунікація і т. д. З погляду володіння комунікативними техніками, риси, що становлять професійний портрет соціального працівника, можна визначити як комунікативну професіоналізацію соціального працівника. Одним із основних напрямів діяльності соціального працівника є робота зі зверненнями, а основу цієї роботи складає спілкування на індивідуальному рівні. Соціальний працівник повинен уміти створювати атмосферу довіри у розмові, а основу цієї діяльності становлять комунікативні техніки спілкування. Володіння цими техніками є показником професіоналізму соціального працівника.

Виділяють 2 види професійної компетентності соціального працівника:

1. Управлінська компетентність.
2. Психолого-педагогічна компетентність [1].

Характеристики професійного соціального працівника включають досить високу продуктивність праці і прагнення залишатися в обраній професії. Праця соціального працівника належить до групи професій, що характеризуються відповідальністю за життя та здоров'я окремих осіб. Ця відповідальність пов'язана з особливим ризиком, оскільки у своїй діяльності соціальний працівник постійно контактує з людьми, які перебувають у стані нестабільного стресу. Неприятливі умови праці

можуть призвести до різноманітних професійних захворювань. Досвід показує, що процес трудової діяльності, який здійснюється в умовах підвищеного ризику, може призвести до зниження як працездатності, так і продуктивності праці людини, виникнення негативних змін у психіці та втрати цінностей у праці. У свою чергу відбувається деформація професійної діяльності, що призводить до деспеціалізації та десоціалізації особистості. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти забезпеченню психологічної гігієни соціального працівника та створення системи профілактики. Однією із основ змісту соціальної роботи є концепція прийняттого ризику.

Найбільш поширеними джерелами ризику є:

1. Екологічні аспекти.
2. Гігієнічні та соматичні захворювання.
3. Стихійні лиха, такі як землетруси, повені.
4. Нещасні випадки з виробництва, професійні захворювання.
5. Самодіяльність у зонах підвищеного ризику. Наприклад, активні види спорту тощо.
6. Самогубство [2].

Категорія ризику розглядається переважно поряд із категоріями «невизначеність», «збіг», «імовірність» тощо. Для розвитку соціальної роботи в Азербайджані велике значення має вивчення та використання досвіду, накопиченого у цій галузі у країнах світу. Угрупування соціальної роботи не є універсальним і охоплює його специфіку в різних країнах.

У Німеччині основні види соціальної роботи згруповані за такими цілями:

1. Соціальне страхування.
2. Соціальне забезпечення.
3. Соціальна допомога [2].

У США розрізняють соціальну роботу з окремими особами, роботу з соціальними групами, що перебувають у подібних ситуаціях, та соціальну роботу з співтовариством. Формування різних видів соціальної роботи як професійної діяльності обумовлено культурними та національними особливостями розвитку країни, характером взаємодії різних соціальних інститутів, рівнем розвитку суспільної свідомості, культури, науки та освіти.

Розвиток системи соціального забезпечення у країнах формувалося у процесі розриву громадських зв'язків. У багатьох європейських країнах створення офіційних структур для реалізації соціальної політики та

програм соціального забезпечення підтримується державою. У США характерні спроби спиратися на власні сили, особисту ініціативу та мінімізувати вплив державних структур. Такий індивідуальний підхід вплинув формування державної соціальної політики у США. Чинна США система соціального захисту населення складається з різних соціальних програм, регульованих федеральним законодавством або законодавством штатів. Державна система соціального забезпечення у США функціонує у двох основних формах:

1. Соціальне страхування.
2. Державна допомога.

Відповідно до закону США «Про соціальне страхування», розрізняють два види соціального страхування:

1. Пенсія за старістю.
2. Допомога з безробіття [2].

У всі види соціального страхування називаються загальної федеральної програмою. У США на рівні штатів діють програми страхування від нещасних випадків на виробництві чи професійних захворювань. Законодавство встановлює відповідальність роботодавців за травми, завдані працівникам з виробництва. Визначається розмір виплат та допомоги з тимчасової втрати працездатності. Невід'ємною частиною державної системи соціального захисту США є допомога малозабезпеченим. Ця система почала розвиватися у 60-х роках ХХ століття. Як основний критерій використання даної системи прийнятий критерій потреби.

Основні завдання сектора допомоги у США:

1. Гарантований дохід.
2. Підтримка нужденних сімей із дітьми.
3. Медична допомога.
4. Забезпечення житлом та продуктами харчування [3].

Програма гарантованого доходу поширюється на людей похилого віку та інвалідів. Федеральний уряд надає цим категоріям населення фінансову допомогу. Програма підтримки сімей з дітьми передбачає допомогу малозабезпеченим багатодітним сім'ям, де глава сім'ї є вдовою, розлученою або самотньою матір'ю. У деяких штатах посібники з цієї програми надаються сім'ям, де глава сім'ї не працює. У найбільш поширеною формою продовольчої допомоги є надання продовольчих талонів нужденним. Ці талони надаються безкоштовно або за пільговою ціною. У США є й інші продовольчі програми. Наприклад: безкоштовні сніданки у школах; допомога матерям із дітьми до 1 року. У спеціальні

системи соціального страхування діють як доповнення до державної системи і регулюються державою з допомогою певних механізмів. У США існує 2 форми спеціального страхування:

1. Колективна форма (за місцем роботи).
2. Індивідуальна форма. Колективні договори, які укладаються між профспілками та підприємцями, передбачають певні соціальні виплати та гарантії [2].

У європейських країнах держава відіграє важливу роль у наданні соціальних послуг органами місцевого самоврядування. Наприклад, у Фінляндії соціальна політика реалізується спільно державою та громадами. Тут більшу частину роботи виконують муніципалітети. Соціальні та медичні послуги населенню у Фінляндії надаються через муніципальні лікарні та поліклініки, дитячі садки, пансіонати, будинки для людей похилого віку, наркологічні диспансери та інші організації. У Фінляндії муніципалітети та спільноти приділяють увагу створенню сприятливих умов для життєдіяльності населення, вихованню та розвитку дітей, а також розробці послуг [2].

Соціальна політика у Фінляндії проходить у своєму розвитку 3 етапи:

1. Реалізація соціальної політики передається від держави до муніципалітетів.
2. Від муніципалітетів – мікрорайонів та спільнот.
3. Вона передається колективам громадян та окремих осіб [3].

У Фінляндії, ще одній європейській країні із системою соціального забезпечення, еволюція соціальної політики досягла третього рівня. В іншій країні соціального забезпечення, Швеції, склалася зовсім інша, позитивна модель соціального обслуговування. Багато європейських країн намагаються запровадити шведську модель соціального обслуговування у себе. Сотні фахівців соціальних служб (соціологів), які пройшли навчання у цій країні, щорічно виконують свої гуманітарні місії практично у всіх країнах Європи та світу. У позитивному сенсі цю мережу соціальних послуг, яку вони створили, навіть порівнюють зі шпигунською мережею США чи Росії [2].

1. Комунальні послуги (функція традиційних підприємств житлово-комунального господарства).
2. Поліпшення соціальних умов окремих категорій населення (інвалідів, людей похилого віку, бездомних тощо), які потребують підтримки.

3. Індивідуальна робота з окремими особами та сім'ями з конкретних проблем (матеріальна допомога, догляд за дітьми та підлітками, робота з наркозалежними, психологічна допомога, допомога у відновленні нормальних сімейних відносин).

Система соціальних послуг Королівства Швеція створює умови для того, щоб кожен громадянин мав можливість жити та бути впевненим у соціальному захисті. Якщо громадянин не задоволений одержуваною соціальною допомогою, він може в установленому законом порядку звернутись до місцевого суду. Сфера соціальних послуг Швеції є важливим елементом шведської моделі «високоблагополучної соціальної держави» [2].

Література:

1. Qəhrəmanov E., Əhmədov Y. Sosial işin əsasları. Bakı, “B-print”. 2014. S. 488.
2. Sosial xidmət haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı şəhəri, 30 dekabr 2011-ci il. № 275-IVQ.
3. Sosial işin əsasları. Müntəxabat. 1 hissə. Bakı. 2006
4. Sosial işin əsasları. Müntəxabat. II hissə. Bakı, 2006
5. Şəfiyev Ü. Sosial iş. İzahlı terminlər lüğəti. Bakı, “Elm və təhsil”, 2018. S. 208.
6. Rosa Perla Resnick. “World Guide To Social Work Education”. International Association of Schools of Social Work, 1974. S. 297.

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Гуденко Б. О.

аспірант,

Державна навчально-наукова установа

«Академія фінансово управління»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-30>

ФІНАНСУВАННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ: ТЕНДЕНЦІЇ І ВИКЛИКИ

Фінансування сектору безпеки і оборони України набуло критично важливого значення із початком повномасштабного вторгнення РФ до нашої країни, адже ця сфера забезпечує здатність держави ефективно протидіяти агресії та захищати своїх громадян. Витрати на оборону і безпеку стали не лише фінансовим показником, а й стратегічним ресурсом, який визначає життєздатність нації та її перспективи розвитку [2; 4]. Рівень та структура фінансування безпосередньо впливають на спроможність армії вести тривалі бойові дії, модернізовувати озброєння, підтримувати високий рівень боєздатності та інтегрувати новітні технології. Водночас фінансова підтримка оборонного сектору сприяє формуванню міжнародного іміджу України як держави, здатної мобілізувати внутрішні ресурси для протидії зовнішнім загрозам. Значні обсяги бюджетних видатків на безпеку і оборону є також сигналом для партнерів і союзників, що Україна бере на себе головну відповідальність за власний захист, а отже, заслуговує на подальшу підтримку міжнародної спільноти.

В сучасних умовах воєнного протистояння фінансування сектору безпеки і оборони виступає фундаментом збереження державного суверенітету та територіальної цілісності. Без належних фінансових ресурсів неможливо забезпечити стійкість військових операцій, утримання оборонної інфраструктури та гарантувати захист критично важливих об'єктів. Зростання витрат на оборону, що спостерігалось з 2022 року, є закономірною реакцією на безпрецедентні виклики та

загрози національній безпеці. Така тенденція підкреслює, що у коротко- і середньостроковій перспективі пріоритетом державної політики залишатиметься посилення обороноздатності. Водночас інвестиції у сферу безпеки й оборони мають довгостроковий ефект, оскільки вони створюють основу для стабільності, яка є необхідною передумовою економічного відновлення та подальшого розвитку країни [5].

На рис. 1 продемонстровано військові витрати у 2023 р. в поточних дол. США для десяти найбільших країн світу за цим показником та України. Дані свідчать про суттєве лідерство Сполучених Штатів Америки, чії витрати склали 916 млрд дол. США, що більш ніж утричі перевищує показник Китаю (296,4 млрд дол. США) та майже у дев'ять разів – РФ (109,5 млрд дол. США).

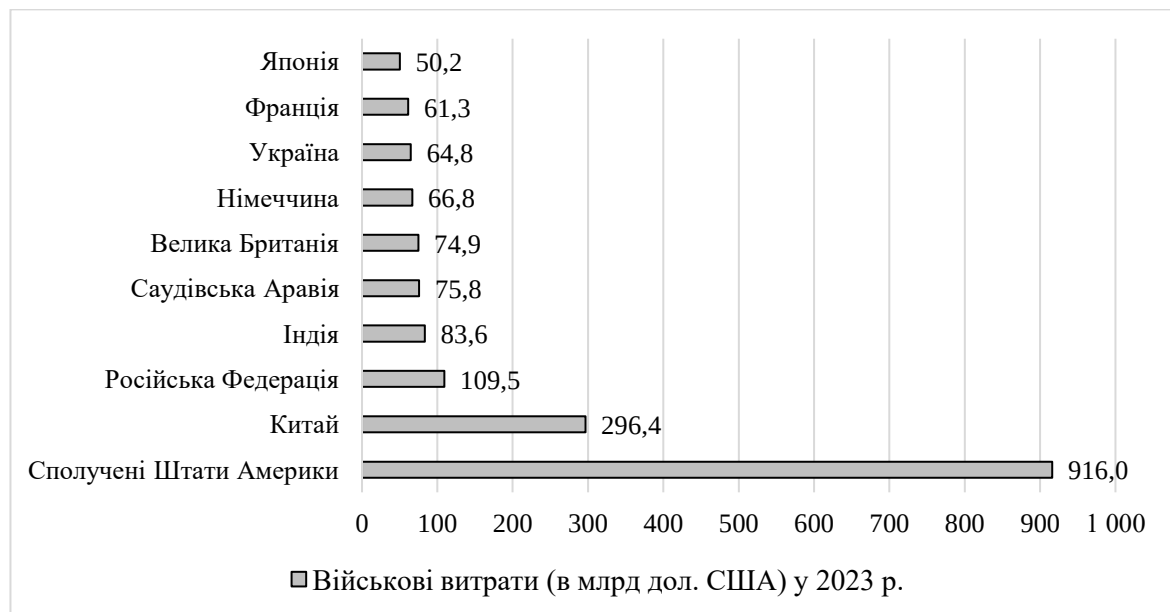


Рис. 1. Військові витрати топ 10 країн світу та України в 2023 р., млрд дол. США

Джерело: побудовано за [3–4]

Позиція України в цьому рейтингу із показником 64,8 млрд дол. США свідчить про значне зростання її оборонних витрат у зв'язку з повномасштабною війною, адже країна наблизилася за обсягами фінансування до провідних європейських держав. Отже, рис. 1 показує як глобальне домінування США у сфері фінансування оборони, так і вагому роль України серед провідних країн світу за військовими витратами у 2023 р.

На рис. 2 представлено динаміку витратків зведеного бюджету України на безпеку і оборону у 2018–2025 рр. як у абсолютному вираженні (млрд грн), так і у % від ВВП. Упродовж 2018–2021 рр. ці показники залишалися відносно стабільними: витрати зросли з 191,7 млрд грн у 2018 р. до 267,2 млрд грн у 2021 р., а частка у ВВП коливалася в межах 5,3–5,9 %. Така динаміка свідчила про відносну рівновагу бюджетної політики у сфері фінансування безпеки та оборони до початку повномасштабної війни. Водночас у 2022 р. ситуація кардинально змінилася – витрати зросли до 1 537,5 млрд грн, а їхня частка у ВВП досягла 31,2 %. Це демонструє безпрецедентну мобілізацію ресурсів для забезпечення обороноздатності держави в умовах масштабної агресії.

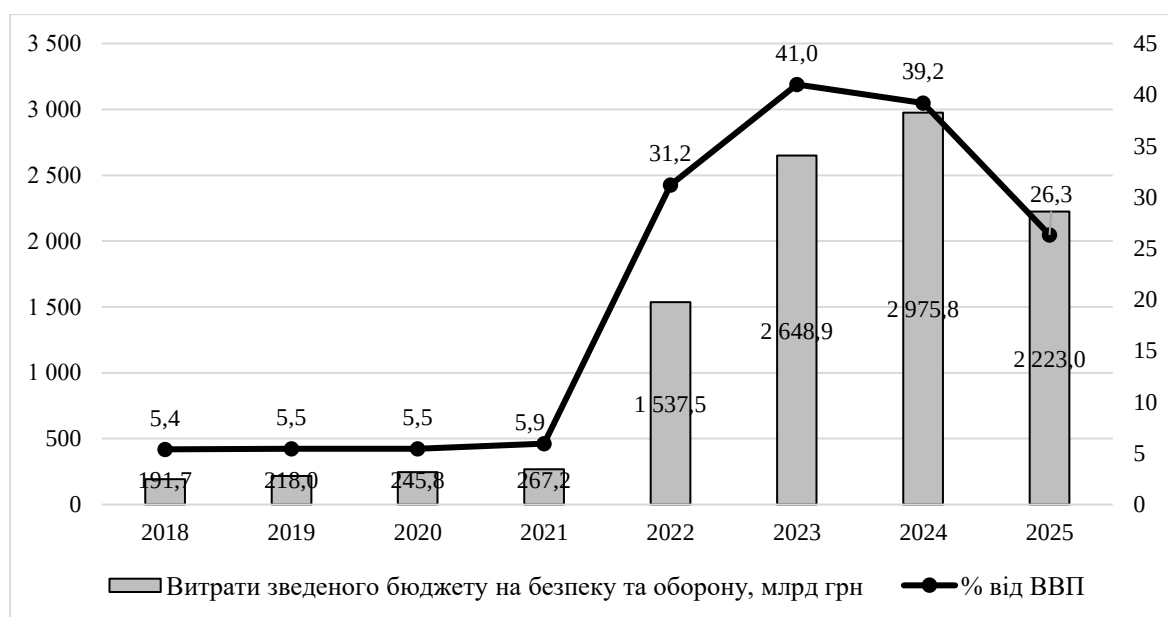


Рис. 2. Видатки зведеного бюджету України на безпеку і оборону, 2018–2025 рр.

Джерело: побудовано за [1; 3–4]

У 2023 р. зростання витрат продовжилося і досягло 2 648,9 млрд грн, що відповідало 41 % ВВП – найвищому показнику за весь період аналізу. У 2024 р. заплановане фінансування ще зросло до 2 975,8 млрд грн, однак частка у ВВП знизилася до 39,2 %, що пояснюється прогнозованим відновленням економіки. У 2025 році очікується скорочення витратків на оборону до 2 223 млрд грн і зменшення їхньої частки у ВВП до 26,3 %. Це свідчить про поступовий перехід від екстремального військового фінансування до більш збалансованого бюджетного планування. Загалом рис. 2 демонструє, що війна спричинила різке збільшення витрат на

безпеку і оборону, проте в середньостроковій перспективі уряд планує зменшувати їх відносне навантаження на економіку, орієнтуючись на стабілізацію та відновлення країни.

Фінансування сил безпеки і оборони України супроводжується низкою ключових викликів, що визначають ефективність функціонування цього сектору. Однією з основних проблем є пошук балансу між зростаючими оборонними потребами та соціально-економічними зобов'язаннями держави, адже надмірна концентрація ресурсів на військовій сфері може призвести до скорочення фінансування освіти, охорони здоров'я чи відновлення інфраструктури. Водночас актуальним завданням є забезпечення прозорості та ефективності використання виділених коштів, оскільки нецільове витрачання або корупційні ризики можуть суттєво знизити результативність навіть значних бюджетних інвестицій. Ще одним важливим аспектом є залежність від міжнародної фінансової підтримки, яка відіграє значну роль у забезпеченні обороноздатності, але водночас створює ризики через можливе зменшення або затримку зовнішніх надходжень.

Додатковим викликом залишається необхідність розвитку власного військово-промислового комплексу, що здатний забезпечити армію сучасним озброєнням та технікою. Надмірна залежність від імпорту військових товарів і технологій підвищує вразливість у разі зміни політичних чи економічних умов на міжнародній арені. Формування потужного національного оборонно-промислового сектору дозволить зменшити витрати, створити робочі місця та стимулювати інноваційний розвиток.

Також варто окреслити шляхи вдосконалення системи фінансування оборонного сектору під час війни, до яких віднесемо:

1) впровадження стратегічного планування та середньострокового бюджетування:

- створення трирічних та п'ятирічних планів фінансування оборонного сектору з урахуванням сценаріїв розвитку війни;
- закріплення на законодавчому рівні механізмів прогнозування видатків із пріоритетністю для ключових оборонних програм.

2) залучення приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства:

- створення податкових пільг та стимулів для бізнесу, який інвестує у виробництво оборонних технологій та обладнання;
- формування фондів розвитку оборонних стартапів за участю держави, приватного сектору та міжнародних донорів.

3) розвиток національного військово-промислового комплексу:

- модернізація державних оборонних підприємств і залучення сучасних технологій виробництва;
- стимулювання кооперації між українськими компаніями та міжнародними партнерами для локалізації виробництва.

Отже, фінансування оборонного сектору під час російсько-української війни є ключовим фактором забезпечення суверенітету та територіальної цілісності держави. Проведений аналіз показав, що головними викликами є пошук балансу між оборонними та соціально-економічними потребами, забезпечення прозорості витрат, залежність від міжнародної допомоги та необхідність розвитку власного оборонно-промислового комплексу. Для їх подолання потрібен комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування і залучення приватного сектору. Ефективна система фінансування повинна враховувати як нагальні військові потреби, так і перспективи відновлення держави у післявоєнний період.

Література:

1. Основні видатки Державного бюджету на 2025 рік – це фінансування сектору безпеки та оборони. *Верховна Рада України*. URL: https://budget.rada.gov.ua/news/main_news/79061.html
2. Петруха Н., Клименко К., Петруха С. Українська незламність – стійкість державних фінансів в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72>
3. Military expenditure (current USD). *The World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/MS.MIL.XPND.CD>
4. Petrukha N., Petrukha S., Hudenko B. Financial support of volunteer formations of territorial communities: issues of theory and practice. *RFI Scientific Papers*. 2025. № 1. P. 36–51. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2025.01.036>
5. Petrukha S., Tripak M., Petrukha N., Konovalenko D. Modernization of Public Finances and Resilience of Veteran Business. *The problems of economy*. 2024. № 3 (61). P. 249–260. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-249-260>

Мякота Р. М.

аспірант,

Державна навчально-наукова установа

«Академія фінансового управління»

м. Київ, Україна

Губанов В. Є.

аспірант,

Державна навчально-наукова установа

«Академія фінансового управління»

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-31>

СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ ТА БОРГОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ НОВОЇ БЕЗПЕКОВОЇ НОРМАЛЬНОСТІ

Агресія рф проти України визначила нову безпекову нормальність, у якій державні фінанси та боргова політика стали ключовими інструментами виживання держави та підтримання економічної стійкості. За умов російсько-української війни стійкість державних фінансів напряду залежить від здатності уряду ефективно управляти боргом, балансуючи між потребами у фінансуванні зростаючих оборонних видатків та обмеженими можливостями внутрішньої економіки. Актуальність дослідження зумовлена тим, що боргова політика України сьогодні не лише виконує класичну функцію покриття дефіциту бюджету, а й формує довіру міжнародних партнерів, від якої залежить безперервність зовнішнього фінансування та стійкість державних фінансів.

Метою дослідження є аналіз боргової політики України в умовах російсько-української війни з урахуванням фіскальних ризиків та визначення шляхів забезпечення стійкості державних фінансів. Об'єктом дослідження є державний борг України та інструменти управління ним. Предметом дослідження – взаємозв'язок боргової політики з фіскальною стабільністю та фінансовою безпекою держави у новій безпековій нормальності.

Методологія дослідження базується на системному підході до аналізу боргової політики та фінансової безпеки, використанні

статистичних методів для оцінки динаміки боргу, сценарному моделюванні для прогнозування його траєкторій та компаративному аналізі досвіду країн, які перебували у стані затяжних конфліктів. Теоретичне підґрунтя складають концепції боргової стійкості, кейнсіанська модель фіскальної стабілізації й сучасні дослідження у сфері управління державним боргом.

Результати дослідження свідчать, що [1-5]:

- структура державних фінансів України у воєнний період різко змінилася. У 2023–2024 рр. понад 50 % видатків бюджету було спрямовано на сектор оборони та безпеки. Це спричинило рекордний дефіцит бюджету, профінансований здебільшого за рахунок зовнішніх запозичень та грантової підтримки. Частка внутрішніх запозичень скоротилася через обмеженість внутрішнього фінансового ринку та високий рівень ризиків;

- боргова політика стала критично залежною від зовнішнього фінансування. Близько 60 % нових надходжень Україна отримала від міжнародних фінансових організацій та урядів країн-союзників. Такий формат запозичень дозволив утримати вартість обслуговування боргу на прийнятному рівні завдяки пільговим умовам та значній частці грантів. Водночас це створює ризик зовнішньої залежності та вразливості у разі зменшення темпів міжнародної підтримки;

- динаміка боргового навантаження відображає подвійний характер ризиків. З одного боку, у 2022–2024 рр. співвідношення державного боргу до ВВП утримується на рівні 80–85 %, що нижче за показники багатьох країн ЄС під час криз. З іншого боку, продовження російсько-української війни та падіння економічної активності можуть призвести до зростання цього показника до 95–100 % ВВП у середньостроковій перспективі, особливо за умови збільшення валютної складової боргу;

- фіскальні ризики набувають комплексного характеру. Поєднання невизначеності щодо термінів російсько-української війни, нестабільності податкових надходжень, високих потреб у фінансуванні оборони та соціальних програм створює ризик «вимивання» бюджетного простору. У такій ситуації боргова політика повинна інтегрувати механізми реструктуризації, диверсифікацію джерел фінансування та розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів.

Проведений сценарний аналіз показує залежність боргової стійкості від міжнародної допомоги. За умов стабільного зовнішнього фінансування та зростання економіки на 3–4 % на рік Україна здатна поступово знизити співвідношення боргу до ВВП до 70–75 % у горизонті

5–7 років. Натомість скорочення допомоги або затягування російсько-української війни різко погіршить боргову динаміку.

У короткостроковій перспективі ключовим завданням є підтримка довіри міжнародних партнерів та збереження доступу до грантового і пільгового фінансування. Водночас для забезпечення післявоєнної стійкості державних фінансів необхідна адаптована стратегія боргової політики, яка враховуватиме як виклики відновлення, так і ризики боргової пастки.

Вище вказане дозволяє сформулювати низку рекомендації щодо архітектури боргової політики в координатах стійкості державних фінансів у післявоєнному періоді [1-5]:

- реструктуризація та оптимізація боргу має бути націлене на проведення переговорів щодо подальшого продовження строків погашення зовнішніх зобов'язань та зменшення валютної його складової;

- збільшення частки грантового фінансування у післявоєнному періоді, вони мають стати основним джерелом фінансування відновлення задля мінімізації зростання боргового навантаження;

- розвиток внутрішнього боргового ринку за рахунок активного залучення коштів від населення та бізнесу у національній валюті через стимулюючі програми та податкові пільги;

- впровадження середньострокових фіскальних правил через формування «якорів» бюджетної та боргової політики (наприклад, граничного рівня дефіциту чи боргу до ВВП) для формування довгострокової довіри до системи державних фінансів, забезпечення їх стійкості;

- поєднання боргової політики з інвестиційними стратегіями дозволить забезпечити спрямування частину залучених коштів на проекти відновлення інфраструктури та стимулювання економічного зростання, що у середньостроковій перспективі зменшить боргове навантаження.

Таким чином, боргова політика України в умовах російсько-української війни виконує роль критичного стабілізаційного механізму. Проте її подальша трансформація у післявоєнний період стане визначальною у забезпеченні довгострокової стійкості державних фінансів. Поєднання реструктуризації боргу, розширення внутрішнього ринку запозичень, збільшення частки грантового фінансування та впровадження фіскальних правил є необхідною умовою для відновлення економіки й системи державних фінансів у новій безпековій нормальності.

Література:

1. Petrukha S., Konovalenko D., Petrukha N. State budget in the context of a wartime economy and post-war triggers for its recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11. No. 1. P. 256–269. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-256-269> (дата звернення: 09.09.2025).
2. Petrukha S., Petrukha N., Miakota R. The public debt of Ukraine: a new dimension of dynamics and architecture of the model framework of the management system. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 5. P. 305–314. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-305-314> (дата звернення: 09.09.2025).
3. Petrukha S. Public Debt Policy and Debt Security in the Context of Post-War Recovery. *Oblik i finansi*. 2025. No. 2 (108). P. 67–78. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-67-78](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-67-78) (дата звернення: 09.09.2025).
4. Petrukha S. Ukrainian State Budget as a Result of Military Actions in the Russian-Ukrainian War. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*. 2025. Vol. 06. No. 03. P. 550–568. DOI: <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i03.04776> (дата звернення: 09.09.2025).
5. Петруха Н., Клименко К., Петруха С. Українська незламність - стійкість державних фінансів в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. No. 3 (75). P. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72> (дата звернення: 09.09.2025).

Petrukha Serhii
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Transport and Logistics,
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine*

Iavorskyi Vladyslav
*Postgraduate Student,
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-32>

BUDGET DOMINANTS OF MEDIUM-TERM REGULATION OF RURAL DEVELOPMENT

In accordance with parts seven and eight of Article 33 of the Budget Code of Ukraine, part one of Article 152 of the Rules of Procedure of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine no later than June 1 of the year preceding the planned one approves the Budget Declaration and within three days submits it together with the financial and economic justification to the Verkhovna Rada of Ukraine for consideration under a special procedure determined by the relevant rules.

The budget declaration is a medium-term budget planning document that defines the principles of budget policy and indicators of the state budget and is the basis for drawing up the draft State Budget of Ukraine and forecasts of local budgets. The specified document is actually a trigger for medium-term budget regulation of the national economy as a whole and its agricultural sector, in particular.

For this purpose, since 2019, the Budget Code of Ukraine has provided for the annual approval of the Budget Declaration. It was adopted for the first time in Ukraine in 2021. Subsequently, such a document was not developed due to the COVID-19 pandemic, the beginning of the full-scale invasion of the rf into the territory of sovereign Ukraine, and other factors, as a result of which the relevant norms of budget legislation were suspended [2]. However, in 2024, considering, in particular, obligations to international partners, a decision was made to resume medium-term budget planning, i.e. the preparation and approval of the Budget Declaration.

In order to create the necessary organizational, legal and financial prerequisites for rural development, the Concept of Rural Development was approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 23, 2015 No. 995-p. The Action Plan for its implementation, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 19, 2017 No. 489-p, delegated to central and local executive bodies the implementation of a number of tasks aimed at achieving the goals of the Concept.

These documents are indefinite, but the deadline for the implementation of certain tasks is 2025. It should be noted that in 2015, the Ministry of Agrarian Policy developed the Unified Comprehensive Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for 2015–2020 [1; 3–4]. However, this document was not officially approved by the Government and, accordingly, was not implemented. The Ministry of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine also developed and published a draft Concept of Rural Development until 2030. However, due to transformation processes and the return of the above-mentioned powers to the Ministry of Agrarian Policy, this document was not adopted either [1]. Therefore, there is no single comprehensive document defining rural development policy in Ukraine. Instead, this area is indirectly regulated by a number of regulatory legal acts, and financing of measures to support rural development is carried out in various areas within the framework of budget programs at the expense of funds allocated by the state budget to certain central executive bodies [2; 4–5].

The sphere of responsibility for rural development in Ukraine has been divided between various sectoral ministries and departments, which, within their powers, influence the satisfaction of the needs of rural residents. Accordingly, the involved central government bodies form and implement a number of state strategic documents. Thus, the National Economic Strategy for the period up to 2030 contains the direction “Agricultural Sector and Food Industry”. The tasks envisaged to achieve the above goals indirectly affect the economic and environmental components of sustainable rural development.

The State Strategy for Regional Development for 2021–2027 includes, in particular, the direction “Stimulating the Development of Territories”, within which it is planned to create effective instruments for implementing state policy to support the development of rural areas, considering the criteria for EU membership.

The Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period up to 2030 contains Strategic Goal 7 “Creating conditions for the development of rural areas”, which is built on the

implementation of three tasks: a new approach to rural development in the direction of “Development of local rural communities”; promoting support for novice farmers in the direction of “Creating conditions for starting a business in the countryside”; gender equality in the direction of "Improving the gender situation". The implementation of these goals of the Strategy will be carried out, in particular, through: supporting the sustainability and competitiveness of agricultural producers; creating a network based on the Agricultural Knowledge and Innovation System (AKIS); as well as developing a program document on creating conditions for the development of rural areas considering the LEADER principles.

The Budget Declaration for 2026–2028, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 27, 2025 No. 774, defines the following budget triggers in the field of rural development [1–2]:

- compensation to agricultural producers for costs of humanitarian demining of agricultural lands in 2026 – UAH 1000 million, in 2027 – UAH 1000 million, in 2028 – UAH 1000 million;

- financial support to agricultural producers in 2026 – UAH 205 million, in 2027 – UAH 205 million, in 2028 – UAH 205 million, which are planned to be directed, among other things, to support agricultural producers using reclaimed lands and water user organizations;

- providing grants for the creation or development of a business in 2026 – UAH 1370 million, in 2027 – UAH 1370 million, in 2028 – UAH 1370 million, of which UAH 479,5 million is planned to be allocated in 2026, UAH 479,5 million in 2027, and UAH 479,5 million in 2028 for the creation or development of horticulture, berry growing, viticulture, and greenhouse farming.

To ensure the achievement of the goals of the budget policy in the field of rural development in 2026–2028, it is planned to allocate budget funds, in particular for [1–2]:

- operation of the state water management and land reclamation complex: in 2026 – UAH 1913,8 million, in 2027 – UAH 2095,4 million, in 2028 – UAH 2267,2 million;

- implementation of land reform: in 2026 – UAH 92,5 million, in 2027 – UAH 92,5 million, in 2028 – UAH 92,5 million;

- conducting a land inventory and updating the cartographic basis of the State Land Cadaster: in 2026 – UAH 4 million, in 2027 – UAH 16 million, in 2028 – UAH 16 million.

References:

1. Ministerstvo ekonomiky, dovyklyk ta silskoho hospodarstva Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://me.gov.ua/?lang=en-GB> (accessed September 09, 2025)
2. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://mof.gov.ua/en/> (accessed September 09, 2025)
3. Nimetsko-ukrainskyi ahropolitychnyi dialoh [German-Ukrainian agricultural policy dialogue]. Available at: <https://www.apd-ukraine.de/ua/pro-projekt/zagalna-informacija> (accessed September 09, 2025)
4. Petrukha N., Petrukha S. (2020) Derzhavne rehuliuвання integrovanykh korporatyvnykh ob'ednan v umovakh strukturno-instytutsionalnoi ta funktsionalnoi transformatsii silskoi ekonomiky: problemy metodolohii, teorii, sotsialno-ekonomichnoi ta sektoralnoi polityky: monohrafiia [State regulation of integrated corporate associations in the context of structural, institutional, and functional transformation of the agricultural economy: problems of methodology, theory, and socio-economic and sectoral policy: monograph]. Kyiv: TOV “Vydavnychiy dim “Profesional”, p. 495. (in Ukrainian)
5. Petrukha S., Petrukha N. (2023) Ahrarnyi sektor ekonomiky: viziiia finansovoho kontekstu dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku [The Agricultural Sector of Ukraine's Economy: A Vision of the Financial Context for Achieving the Sustainable Development Goals]. *Accounting & Finance*, iss. 4 (102), pp. 43–155. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-143-155](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-143-155)

Попова Л. В.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-33>

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТРАНСПОРТНОМУ СТРАХУВАННІ

Сучасний вітчизняний ринок страхових послуг розвивається в умовах цифрової трансформації всіх бізнес-процесів. Цифровізація, звичайно, призвела і до змін в сфері транспортного страхування. Тут варто, зазначити, що цифрові технології трансформують весь сектор транспортного страхування і авто, і авіа, залізничного та водного, впливають на його структуру та продукти. Що буде особливо актуальним у післявоєнний період. Широкий спектр технологій, до яких включено штучний інтелект, телематику, хмарні платформи, Інтернет речей та інші визначають глобальні тенденції цифровізації транспорту. Більше 60% логістичних компаній використовують хмарні платформи, 52% систем громадського транспорту інтегрують аналітичні дані в режимі реального часу [1]. Сьогодні 74% страхових компаній інвестують у цифрову трансформацію.

Одними з найбільш динамічно розвиваючими страховими послугами на вітчизняному ринку страхування є послуги з транспортного страхування, точніше автотransпортного страхування, куди відносять страхування відповідальності (внутрішнє і міжнародне) та каско страхування. Автострахування було основним рушієм зростання ринку страхування у 2023 році, частка страхових платежів за договорами автотransпортного страхування становила майже 52% від загальної суми платежів на ринку [2].

У 2024 році за видами автотransпортного страхування динаміка така: зростання премій за договорами страхування цивільно-правової відповідальності на 14%, КАСКО – на 3%, за договорами Зелена картка – мінус 10% з кварталу в квартал [3]. Частка таких договорів в загальній сумі страхових платежів за 2024 рік досягла 55%.

Слід зазначити, що вже протягом 5 років страхові продукти автотранспортного страхування входять в ТОП-5 найпоширеніших в Україні.

Однією з найперших страхових послуг, де кожен споживач міг відчувати вплив цифровізації було оформлення електронних полісів «Автоцивілка». До речі, всі договори з 1 січня 2026 року автоцивілки будуть оформлятися лише в електронній формі. Вже сьогодні (січень-червень 2025 р.) 99,6% договорів були оформлені як електронні, в аналогічному періоді роком раніше (січень-червень 2024 р.) – 74,8%. Більше ніж на 25% зросла кількість вимог, врегульованих за допомогою «європротоколу».

Драйверами розвитку транспортного страхування можна вважати телематику та UBI, які забезпечують створення персоналізованих страхових продуктів, змінюють систему ціноутворення, впливають на зниження витрат. Телематика та андеррайтинг в реальному часі дають можливість підвищити точність оцінки ризиків та створити гнучкі страхові продукти та покращити якість обслуговування клієнтів. Технологія телематики є основою UBI. Телематичне обладнання накопичує інформацію про стиль, манеру водіння, швидкість. Телематика базується на GPS, GSM, Wi-Fi, блоках управління двигуном, хмарних серверах. Основними типами телематичних рішень є телематичні додатки, коли клієнт може відстежувати поведінку за допомогою смартфона; оплата за кілометр та Plug and Drive, коли клієнт сам встановлює телематичний пристрій. Ринок страхової телематики в світі за 2024 рік оцінювався в 5,03 млрд.дол.США. І за всіма прогнозами ринок зростатиме [4].

Страхування UBI (Usage-Based Insurance) – страхування в основі якого є фактичний стиль водіння. Перевагами UBI для страховиків є зростання ефективності, зменшення випадків шахрайських дій, додаткові конкурентні переваги; для клієнтів – зручність та мультифункціональність телематичних рішень, підвищення рівня особистої безпеки. Слід зазначити, Allied Market Research прогнозує зростання глобального ринку страхової телематики до 13,8 млрд. доларів до 2030 року (з 2,4 млрд. дол. у 2022 році). До кінця 2025 року очікується зростання полісів UBI в Європі та Північній Америці до 70 млн. глобальний ринок UBI в 2024 році оцінювався в 63,07 млрд. дол., до 2029 року очікується зростання до 206 млрд. дол. [5].

Використання великого масиву даних та технологій NLP допомагає страховим компаніям точніше оцінювати ризики, швидше приймати

рішення про страхування та покращувати якість обслуговування. Застосування аналітичних інструментів (Big Data, ,бізнес-аналітика) також дозволяють мінімізувати збитки, розробляти індивідуальні тарифи та реалізовувати страхування «на вимогу». За допомогою технології блокчейну страховики мають змогу забезпечити захист даних, що значно зменшує ризик шахрайських дій. Такі технології як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, розвиток онлайн-платформ мають значний вплив на ринок логістичного страхування [6].

Щодо страхування вантажів то активно використовуються технології Інтернету речей, штучний інтелект, блокчейн, ESG-підходи [7]. Вплив цифрових технологій на розвиток ринку морських перевезень зараз оцінюється в додатковий дохід до 2033 року в 1,4 млрд. дол. Звичайно такі тенденції розвитку підсилюють страхове покриття, прозорості та різноманітності продуктів, що матиме стимулюючий ефект на економічне зростання.

Вітчизняні страхові компанії поруч з інтернет-страхуванням активно використовують телематику, чат-боти, Big Data, Інтернет речей, хмарні технології. Майже всі страхові компанії – лідери ринку авто страхування використовують телематику. Однією із перших була компанія ARX (в КАСКО страхуванні).

Щодо розвитку авіаційного страхування в Україні, то в майбутньому технології штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей також можуть мати місце при страхуванні вантажів та відповідальності. Для великих ризиків перспективним вбачаємо розвиток параметричного страхування, що широко використовується у світі. Модель параметричного страхування передбачає виплату за встановленими параметрами без оцінки збитків. Характеризується швидкістю виплат, перспективністю для авіа страхування та може бути доповненням до UBI моделей. Актуальним є для страхування в умовах нестабільності (повоєнний період до прикладу), а адаптація UBI та параметричних моделей буде перспективним для авіастрахування в повоєнний період.

Таким чином, цифрові технології значно трансформують ринок транспортного страхування. Впровадження телематики, блокчейну, досягнень штучного інтелекту, Big Data та інноваційних бізнес-моделей формують нові стандарти якості обслуговування клієнтів та сприяють підвищенню ефективності роботи страховиків.

Література:

1. Linder J. Digital transformation in the Transportation Industry Statistics.
URL: <https://gitnux.org/digital-transformation-in-the-transportation-industry-statistics>
2. Автострахування було основною причиною зростання страхового ринку України у 2023 році. URL: <https://forinsurer.com/news/24/06/04/43850>
3. Страховий ринок України за 2024 рік: підсумки та ключові показники страховиків. *INSURANCE TOP* №1(101)2025. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_101
4. Insurance Telematics Market Size.
URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/insurance-telematics-market>
5. Usage-Based Insurance Global Market Report 2025.
URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/usage-based-insurance-global-market-report>
6. Logistics Insurance Market is expected to Grow with a CAGR of 4.52% through 2030. URL: <https://www.techsciresearch.com/news/21670-logistics-insurance-market>
7. Freight Insurance Market Insights.
URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/freight-insurance-market>

Прохорович О. В.
*аспірант кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-34>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СПІЛЬНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО АКЦИЗУ НА СИГАРЕТИ У КРАЇНАХ ЄС

Директива Ради 2011/64/ЄС від 21.06.2011 р. «Про структуру і ставки акцизів, що застосовуються до тютюнових виробів (кодифікація)» [1] (далі – Директива) встановлює принципи гармонізації структури і ставок акцизного податку щодо тютюнових виробів (переробленого тютюну) – сигарет, сигар та сигарил, тютюну для куріння.

У п.2 статті 10 Директиви йдеться про те, що з 2014 р. загальна сума акцизу на сигарети повинна складати щонайменше 60% від середньозваженої роздрібної ціни продажу. Крім того, ця сума не має бути меншою 90 євро за тис сигарет, незалежно від середньозваженої роздрібної ціни продажу. Країни ЄС, які встановили акциз у розмірі не менше 115 євро за тис сигарет, можуть не дотримуватися вимоги щодо згаданих 60%.

Отже, попри те, що Директива набрала чинності в 2012 р., підвищення мінімального акцизу (Minimum Excise Duty) для сигарет до 90 євро відбулося в 2014 р. Також було регламентовано винятки для Болгарії, Греції, Естонії, Латвії, Литви, Польщі, Румунії та Угорщини, яким дозволялося досягти порогу 90 євро до початку 2018 р.

У разі невиконання «правила 60%» під впливом зміни середньозваженої роздрібної ціни сигарет можна зберегти встановлений рівень акцизу до 1 січня наступного року (п.1 статті 11 Директиви). Утім, після цієї дати необхідно забезпечити дотримання зазначеного стандарту.

Простежимо, як відбувалася імплементація цих положень спільного європейського законодавства.

Проаналізуємо динаміку мінімального акцизу на сигарети в постсоціалістичних країнах ЄС у 2012–2018 рр., а також його рівень у 2024 р. (табл. 1). Якщо в 2012 р. серед аналізованих одинадцяти країн

зазначений показник досягнув 90 євро за тис сигарет лише у Словенії, то у 2014 р. таких країн стало чотири – до лідера приєдналася Естонія, Польща, Словаччина. У 2016 р. мінімальний акциз на сигарети перетнув зазначену позначку також у Латвії, Румунії, Чехії. Аутсайдерами в досягненні цього стандарту виявилися Болгарія, Литва, Угорщина та Хорватія, які здійснювали необхідні зміни у максимально допустимі строки. У 2018 р. в Естонії, Латвії, Словенії та Чехії мінімальний акциз перевищив 100 євро за тис сигарет, досягнувши в середньому в постсоціалістичних країнах ЄС 99,95 євро за тис сигарет.

Таблиця 1

**Динаміка мінімального акцизу на сигарети
у постсоціалістичних країнах ЄС у 2012–2024 рр.**

	Країни	Розмір, євро				
		2012	2014	2016	2018	2024
1	Болгарія	75,67	75,67	82,32	90,50	98,9
2	Естонія	80,00	90,00	97,20	115,38	169,1
3	Латвія	73,32	85,60	93,70	109,20	156,3
4	Литва	67,19	74,14	85,00	96,00	138,1
5	Польща	74,89	92,86	97,88	98,24	129,1
6	Румунія	76,50	79,00	94,61	94,88	134,5
7	Словаччина	88,50	91,00	91,00	96,50	148,0
8	Словенія	90,00	106,00	106,00	111,00	141,0
9	Угорщина	75,72	84,14	89,51	93,76	104,5
10	Хорватія	н.д.	78,59	84,82	92,84	117,9
11	Чехія	84,41	87,73	92,74	101,17	173,0

Джерело: [2]

До 2024 р. мінімальний акциз на сигарети у постсоціалістичних країнах суттєво зріс, залишивши актуальним виконання «правила 60%» лише для Болгарії та Угорщини.

У 2018 р., за тодішніх середньозважених цін (Weighted Average Price, WAP) на сигарети, лише у трьох із 11 постсоціалістичних країн ЄС (Хорватії, Угорщині, Румунії) частка акцизу у WAP була меншою 60% (табл. 2). Ці країни повинні були з 1 січня 2019 р. «дотягнути до стандарту».

Утім, у жовтні 2019 р. Європейська Комісія звернулася до Суду ЄС [3] через невиконання Угорщиною «правила 60%». Країні надавався перехідний період до 31 грудня 2017 р. для цього, але порогу 60% акцизу у WAP сигарет не було досягнуто не лише в 2017 р., а й у наступні роки. Тому це питання було передано Комісією до Суду ЄС. Хоча вже в

2018 р. вживалися заходи для того, щоб змусити Угорщину підняти акциз на сигарети, уряд країни відмовився запровадити «різке та раптове підвищення акцизу». Крім того, Угорщина намагалася переконати ЄС, що більш справедливе акцизне оподаткування, яке б враховувало відмінності між податковими системами держав ЄС і різний рівень доходів їх населення, було б доречнішим.

Таблиця 2

Податки у середньозваженій роздрібній ціні продажу пачки сигарет у постсоціалістичних країнах ЄС у 2018 р.

Країни	Середньозважена роздрібна ціна продажу євро	Частка акцизу в середньозваженій ціні продажу сигарет, %	Частка акцизу і ПДВ у середньозваженій ціні продажу сигарет, %
Болгарія	2,57	68,43	85,09
Естонія	3,55	69,15	85,82
Латвія	3,20	66,63	83,99
Хорватія	3,19	59,91	79,91
Польща	3,20	61,34	80,04
Литва	3,18	62,11	79,46
Словенія	3,51	63,25	81,28
Словаччина	3,23	61,21	77,88
Чехія	3,31	60,95	78,31
Угорщина	3,59	53,96	75,22
Румунія	3,46	56,59	72,56

Джерело: [2]

У березні 2021 р. Суд ЄС задовольнив позов Європейської Комісії щодо невиконання Угорщиною норм ЄС [4]. Тоді в Угорщині не залишилося поля для маневру. Було ініційовано збільшення акцизу на сигарети у два етапи: з січня 2022 р. на 7,3% і з квітня – ще на 4,8% (лише для забезпечення виконання мінімальних вимог ЄС). Отже, лише Рішення Суду ЄС змусило Угорщину підвищити акциз на сигарети до рівня, не нижчого за 60% від WAP.

В Румунії в 2019 р. частка акцизу у середньозваженій роздрібній ціні продажу сигарет вже дорівнювала 61,01%. Виконання стандарту забезпечило підняття специфічного акцизу з 73,61 до 79,97 євро (на 8,6%). Хоча в 2021 р. зазначена частка знову знизилася до 58,33% (за мінімального акцизу 112,3 євро за тис сигарет). У 2022 р. Болгарія підвищила мінімальний акциз до 125,5 євро, що було продиктовано пошуком фіскальних резервів для подолання наслідків пандемії, а не необхідністю виконання вимог Директиви.

У Хорватії в 2019 р. специфічна ставка акцизу на сигарети зросла з 41,36 до 45,06 євро за тис одиниць продукції (на 8,9%), що забезпечило підняття частки акцизу у WAP сигарет до рівня 60,93%. У 2021 р. цей показник уже склав 62,51%, а дотримання відповідної вимоги Директиви забезпечувалося продуманою стратегією поступового підвищення акцизу.

Отже, Директива зобов'язувала країни ЄС забезпечити дотримання стандарту щодо акцизу на сигарети «мінімальний рівень 90 євро» і «правила 60%» з 2014 р. (або низку країн – до початку 2018 р.). Сьогодні більшість постсоціалістичних країн уже «переросли» відповідні вимоги Директиви. Постсоціалістичні країни ЄС, які в 2018 р. мали частку акцизу на сигарети у їх WAP менше 60%, забезпечували виконання цього стандарту «в ручному режимі» шляхом підвищення специфічного акцизу «на рівень недовиконання» (Угорщина – лише після відповідного рішення Суду ЄС).

Література:

1. Про структуру і ставки акцизів, що застосовуються до тютюнових виробів (кодифікація). Директива Ради ЄС від 21 червня 2011 р. 2011/64/ЄС. URL: <http://www.minjust.gov.ua/45885>
2. European Commission. Taxes in Europe Database. URL: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/excise-duties#toc_3
3. Taxation: Commission refers Hungary to the Court for failing to apply the minimum EU excise duty on cigarettes. European Commission - Press release. Brussels, 10 October 2019. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/fi/ip_19_5991/IP_19_5991_EN.pdf
4. European court docket: Hungary doesn't adhere to the rise in tobacco excise tax. March 26, 2021. URL: <http://taxattorney.review/european-court-docket-hungary-doesnt-adhere-to-the-rise-in-tobacco-excise-tax/>

Шуман В. Ю.

аспірант,

Державна навчально-наукова установа

«Академія фінансового управління»

м. Київ, Україна

Карашенко В. С.

аспірант кафедри фінансів імені Віктора Федосова,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-35>

ГРАНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ НАУКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Після повномасштабного вторгнення наукова система України продовжує працювати, водночас переживаючи втрати інфраструктури, відтік кадрів і розриви проєктних циклів. Оцінки збитків і потреб мають рівняння з кількома невідомими: як швидко відновити лабораторну базу, як утримати дослідників і як повернути науку до ролі драйвера зростання. За підсумками 2024 року НАН України констатує: «скелет» системи збережено, але інфраструктурні втрати й організаційні розриви істотні. Потрібні адресні інвестиції та краща зв'язка з міжнародними партнерами [1]. Це корелює з урядовими оглядами витрат МОН, де інтенсивність НДДКР у низці секторів, зокрема фундаментальні напрями у секторі вищої освіти, мають менші частки порівняно з підприємницьким сектором, що концентрувався на інженерії та технологіях (72,5% видатків сектора), а управління наукою потребує глибшої цифровізації та прозорих правил інтелектуальної власності (ІВ), щоб результати швидше доходили до впровадження [2].

Міжнародні оцінки збитків конкретизують масштаб проблеми. Аналітична доповідь ЮНЕСКО за 2024 рік фіксує суттєве погіршення умов для наукових і експериментальних робіт, втрати будівель і обладнання та вимушену релокацію значної частини науковців; водночас підкреслює, що таргетоване грантове фінансування – найкоротший шлях повернути працездатність критичних інститутів і команд. RDNA4 (лютий

2025) додає макрорівневий контекст: потреби відбудови оцінено на сотні мільярдів доларів, а наука має відновлюватися синхронно з регіональною економікою та програмами Ukraine Facility, інакше ефект знань розчиняється в загальних витратах [3].

У цих умовах гранти працюють як інструмент і «швидкої допомоги», і планової модернізації. На близькому горизонті дій вони утримують людей – фінансують оплату праці, стипендії для аспірантів, мобільність і доступ до інфраструктур-партнерів. Саме завдяки безперервності конкурсів НФДУ у 2024 р. вдалося підтримати команди та зберегти експертні процедури й стандарти доброчесності, не допустивши «розсипання» шкіл. На середньостроковому горизонті грантові умови стимулюють установи впорядковувати бюджетування, ризик-менеджмент, а також політики інтелектуальної власності й відкритої науки; за підсумками актуальних досліджень університетського сектору й воєнного періоду [4], стандартизовані договірні процедури та цифровий контур управління полегшують використання результатів і знижують адміністративні витрати, що прискорює впровадження [5].

Найкращі практики, що проявилися під час війни, мають перейти у мирний час і замикатися у цілісну траєкторію відновлення. Спершу – люди: цільові конкурси для молодих учених та програми реінтеграції дають критичну масу носіїв знань. Потім інфраструктурні пакетні гранти «будівля + обладнання + дані» з вимогами відкритої науки і спільного користування приладами швидко повертають лабораторіям функціональність [2, с. 56–58]. Коли з'являються якісні результати, вступає в дію блок ІВ і трансферу технологій – типові ліцензійні угоди, прозорі моделі розподілу прав між установою та виконавцями, сервісні офіси трансферу. На четвертому кроці – інтернаціоналізація й консорціуми, що масштабують ідеї та пришвидшують доступ до ринку [1]. Фокус смарт-спеціалізації і зв'язка з регіональними планами відбудови зосереджують грантові ресурси в локальних ланцюгах створення вартості – аби знання ставали продукцією, послугами й робочими місцями там, де вони народжуються.

Щоб ця архітектура працювала без збоїв, її варто вписати у фінансову систему з двома режимами. «Швидкий» – це оперативні грантові інструменти на оплату праці, доступ до обладнання та мобільність (у тому числі міжрегіональну), які підтримують роботу команд тут і зараз. «Довгий» – це багаторічні консорціумні проєкти з інфраструктурними компонентами та залученням бізнес-

співфінансування, узгоджені з національними й міжнародними програмами відновлення [3]. Обидва режими потребують єдиної цифрової системи подання/моніторингу/оцінювання й публічних метрик впливу: відкриті дані, сумісні патенти з європейськими партнерами, дохід від ліцензій, грантові публікації у Q1–Q2, працевлаштування випускників у НДДКР МСП. Саме такі підходи вже рекомендують державні огляди й аналітичні доповіді МОН та підтверджують річні звіти НАН України й НФДУ [1; 2].

У підсумку, орієнтовна вартість відновлення публічної дослідницької інфраструктури України становить 1,26 млрд доларів – і це лише про відновлення; загальні втрати більші. Для відновлення послідовність така: спершу люди й швидкий доступ до інфраструктури; далі – правила гри (ІВ, відкриті дані, цифрова звітність); потім – масштабування через міжнародні консорціуми з фокусом на смарт-спеціалізацію. Гранти тут не просто джерело коштів, а конструкція, що поєднує стабілізацію, модернізацію й економічний сенс наукових результатів у плановій відбудові України.

Література:

1. Національна академія наук України. Звіт про діяльність НАН України у 2024 році (проект). Київ: Академперіодика, 2025. 610 с. URL: <https://www.nas.gov.ua/storage/editor/files/zvit-2024-projekt.pdf>
2. Міністерство освіти і науки України. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь. Київ, 2025. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/budzhet/2024/12/24/zvit-pro-ohlyad-vytrat-derbyudzhetu-hrant-pidtrymky-naukovykh-doslidzhen-24-12-2024.pdf>
3. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; UN. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): Feb 2022 – Dec 2024. Washington, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>
4. Petrukha N., Petrukha S., Karashchenko V., Shuman V. Financing the education and research sector in times of war. *Revista Eduweb*. 2024. № 18 (4). P. 286–296. DOI: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.19>. URL: <https://revistaeduweb.org/check/18-4/19-286-296.pdf>
5. Буряченко А. Є., Жибер Т. В., Петруха С. В. Реалізація наукових досліджень у вищій освіті: особливості та перспективи. *Освітня аналітика України*. 2024. № 5 (31). С. 127–138. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/11_Buriachenko_Zhyber_Petrukha_531_2024_127-138.pdf

Ясенецький В. С.

*аспірант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-36>

ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ефективне управління публічними інвестиціями є фундаментальною передумовою для післявоєнного відновлення, сталого економічного зростання та європейської інтеграції України. Звіт МВФ 2016 року виявив значні системні недоліки в цій сфері, що вимагало кардинальних змін [1]. У відповідь на ці виклики, Уряд України розпочав імплементацію системної реформи, яка має на меті створити прозору та ефективну модель розподілу державних коштів та донорської допомоги. Ця доповідь аналізує ключові інструменти, що впроваджуються в рамках реформи, ідентифікує існуючі проблеми та визначає перспективи подальшого розвитку.

Реформа управління публічними інвестиціями в Україні заснована на створенні нової інституційної архітектури та механізмів стратегічного планування. Ключовими елементами є:

- стратегічна інвестиційна рада та Міжвідомча робоча група, які координують процес;
- єдиний проєктний портфель (ЄПП), який дозволяє пріоритезувати проєкти;
- середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій на 2026–2028 роки, перший в історії України, що визначає 170 напрямів у 16 секторах, з орієнтовним обсягом понад 581 млрд грн [2].

Цей план узгоджений із завданнями Ukraine Facility та Української платформи донорів, що є критичним для залучення міжнародного фінансування.

Ключова роль у реформі належить цифровізації, що забезпечує прозорість та ефективність. Це забезпечує Екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) визнана офіційним банком публічних інвестиційних проєктів. Вона дозволяє відстежувати життєвий цикл кожного проєкту від ідеї до реалізації. Система розширює

можливості для участі громад, дозволяючи формувати портфель інвестицій починаючи з місцевого рівня [3].

Система Prozorro, визнана Світовим банком, є обов'язковим механізмом для державних закупівель, що фінансуються з державного бюджету та за кошти міжнародних партнерів. Вона мінімізує корупційні ризики та оптимізує процедури.

Важливим інструментом для залучення приватного капіталу в відбудову є Державно-приватне партнерство (ДПП), що дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет. Державно-приватне партнерство (ДПП) визначається як довгострокове співробітництво між державою та приватним сектором, метою якого є реалізація суспільно значущих завдань, зокрема, через створення чи відновлення інфраструктурних об'єктів. В умовах післявоєнного відновлення цей механізм набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє залучати значні обсяги фінансових ресурсів та управлінський досвід приватного сектору без істотного збільшення навантаження на державний бюджет.

Ключовим кроком для розвитку ДПП стало ухвалення Закону №7508 у 2025 році, який вносить суттєві зміни до правил гри [4]. Серед головних нововведень – спрощення процедур для невеликих проєктів вартістю до 5,5 млн євро, для яких тепер достатньо концептуальної записки. Також запроваджено поняття «донора» для залучення міжнародних організацій та країн, що надаватимуть гранти та кредити для проєктів. Для прискорення відбудови зруйнованої інфраструктури (доріг, лікарень) передбачено спрощений режим, що діятиме під час воєнного стану та протягом семи років після його завершення. ДПП застосовується в таких сферах, як енергетика, видобування корисних копалин, теплопостачання та транспорт.

До переваг ДПП відносимо оптимізацію витрат, залучення інновацій та розподіл ризиків. Серед переваг і ризиків доцільно відмітити можливість передачі майна за заниженою вартістю та непрозорість угод, що вимагає чіткого контролю.

Незважаючи на значний інституційний прогрес, система управління публічними інвестиціями продовжує стикатися з системними проблемами, які виявляються під час імплементації реформ [5]. Один із ключових недоліків – це формальний підхід до підготовки проєктів, що призводить до їх невідповідності національним та регіональним стратегіям розвитку. Аналіз показує, що значна частина коштів спрямовується на модернізацію застарілих об'єктів, тоді як стратегічно

важливі ініціативи, наприклад, у сфері відновлюваної енергетики або водопостачання, отримують недостатнє фінансування.

Крім того, виявлено проблему низької якості підготовки проєктних пропозицій. Близько 30% проєктів у 2024 році перебували лише на стадії ідеї, без належного техніко-економічного обґрунтування, але їхні бюджети були визначені з точністю до гривні. Така ситуація свідчить про інституційну інерцію, коли формальні вимоги виконуються без реального стратегічного планування та належної експертизи. Це значно знижує ефективність інвестицій та ставить під сумнів об'єктивність ухвалених рішень.

На початковому етапі реформи місцеві громади були практично виключені з процесу формування Єдиного портфеля проєктів, оскільки майже всі ініціативи надходили від центральних органів виконавчої влади та обласних адміністрацій. Це призвело до того, що фінансування зосереджувалося переважно в Києві та великих містах, тоді як реальна потреба в інвестиціях існувала в громадах, що постраждали від бойових дій.

Ще однією інституційною прогалиною є непрозорість системи ухвалення рішень. Стратегічна інвестиційна рада, яка приймає остаточні рішення про фінансування, не передбачає попередньої незалежної експертної оцінки за участю громадськості та експертів. Це підриває заявлені принципи прозорості, оскільки деякі проєкти з низькими оцінками в системі DREAM отримують державне фінансування, тоді як більш ефективні ініціативи залишаються без грошей. Відсутність залучення місцевих громад та незалежних експертів ставить під загрозу не лише ефективність інвестицій, але й легітимність самої реформи в очах суспільства та міжнародних партнерів.

Реформа управління публічними інвестиціями в Україні демонструє значний прогрес, однак стикається з існуючими проблемами, такими як інституційна інерція, недостатнє залучення громадськості та ризики, пов'язані з новим законодавством про ДПП. Подолання цих викликів потребує послідовних зусиль, спрямованих на посилення прозорості, зміцнення спроможності на всіх рівнях управління та адаптацію кращих міжнародних практик. Успіх реформи та, як наслідок, успішне відновлення країни та її повноцінна інтеграція в європейське співтовариство, критично залежать від здатності подолати ці внутрішні перешкоди та забезпечити, щоб кожна гривня інвестицій працювала на результат.

Для досягнення максимальної ефективності необхідно:

- запровадити обов'язкову незалежну експертизу для всіх проєктів, що розглядаються Стратегічною інвестиційною радою, із залученням громадськості;
- зміцнити інституційну спроможність на місцевому рівні та надавати методологічну підтримку громадам для підготовки якісних проєктних пропозицій;
- посилити контроль за механізмами ДПП, розробивши чіткі методології оцінки та публічні реєстри угод.

Література:

1. Ukraine: Technical Assistance Report-Public Investment Management Assessment - IMF Infrastructure Governance. IMF Country Report No. 19/356/
2. Міністерство економіки України. (2025). Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026–2028 роки. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b87c50ab-1d5b-49ad-b312-edecbb4a37a&title=SerednostrokoviiPlanPrioritetnikhPublichnikhInvestitsiiDerzhaviNa2026-2028-Roki>
3. Сайт DREAM. (2025). Єдиний проєктний портфель. URL: <https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline>
4. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України Закону №7508. (2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/39902>
5. Економічна правда. (2025). Що не так з витратами на публічні інвестиційні проєкти. URL: <https://epravda.com.ua/power/shcho-ne-tak-z-vitratami-na-publichni-investiciyni-proyekti-805148/>

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Бреус С. В.

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

Іваненко А. І.

*аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-37>

ДОМІНАНТИ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ В УПРАВЛІННІ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Інформаційно-технологічна інфраструктура сучасного торговельного підприємства як складна нерозривна система функціонує на трьох рівнях (апаратному, програмному та мережевому), кожен з яких піддається впливу загроз й успішне управління нею потребує комплексного підходу з відповідним рівнем захисту на кожному з них задля забезпечення синергетичному ефекту, що виникає при інтегрованому використанні апаратних, програмних та мережових засобів захисту.

Цифрова трансформація роздрібної торгівлі, зокрема інтеграція з партнерами через системи електронного обміну даними (EDI), змінила парадигму інформаційної безпеки при трансформації концепції «периметра безпеки»: від захисту ізольованої корпоративної мережі до управління ризиками у складній, розподіленій бізнес-екосистемі й таким чином сприяла підвищенню рівня залежності чинників впливу зовнішнього середовища й виникненню системних та екосистемних ризиків [1].

Загрози інформаційній безпеці у секторі роздрібної торгівлі є багатовимірними та гетерогенними й за природою походження поділяються на кіберзагрози, загрози, пов'язані з людським фактором й

152

технічні та операційні загрози, що дає підстави для формування диференційованих стратегій управління ризиками.

Категорія «кіберзагрози» включає зовнішні атаки, що мають на меті скомпрометувати ІТ-системи та дані [2], такі як: атаки з використанням шкідливого програмного забезпечення (програми-вимагачі, що шифрують дані та блокують доступ до них, а також бот-мережі, які перетворюють заражені пристрої на частину керованої зловмисником мережі); розподілені атаки на відмову в обслуговуванні (DDoS), спрямовані на вичерпання ресурсів цільової системи та які роблять її недоступною для легітимних користувачів (вони поділяються на об'ємні – спрямовані на пропускну здатність мережі, протокольні – спрямовані на мережеве обладнання та атаки на рівні додатків, спрямовані на веб-сервери). Для роздрібної торгівлі наслідком є прямі фінансові збитки та довгострокова шкода репутації.

Загрози, пов'язані з людським фактором направлені на дослідження психології та поведінки людей для отримання несанкціонованого доступу [4]. Яскравим прикладом є соціальна інженерія, зокрема фішингові атаки, де зловмисники маскуються під легітимні організації для викрадення інформації через електронні листи або текстові повідомлення. Не менш небезпечними є внутрішні загрози, спричинені працівниками, як навмисні, так і випадкові, але у будь-якому разі використання авторизованого доступу може завдати шкоди корпоративним системам та даним.

Технічні та операційні загрози є ненавмисними й виникають через збої або помилки [2], зокрема: збої обладнання (перебої в електроживленні, несправності серверів, мережевих карт або дискових систем тощо) та некоректна робота програмного забезпечення й це загалом може призвести до втрати або зміни даних.

Задля проведення ефективної діагностики загроз важливим є використання методів, що загалом поділяються на дві групи: якісні та кількісні.

Якісний аналіз ґрунтується на експертних оцінках та якісному описі загроз. Його ключові етапи включають: ідентифікацію активів, визначення їх вразливостей, оцінку ймовірності реалізації загрози та розроблення рекомендацій, головною перевагою є оперативність та можливість швидкого реагування, що робить його придатним для первинної оцінки. Проте його результати можуть бути суб'єктивними, недостатньо точними й залучення великої кількості експертів суттєво

обмежує можливість його використання для оброблення великих масивів даних [2].

Кількісний аналіз використовує математичні моделі для розрахунку ймовірності загроз та оцінки потенційних фінансових збитків. Він забезпечує точні, обґрунтовані результати, що можуть бути використані для бюджетування та визначення пріоритетності інвестицій у забезпечення інформаційної безпеки. Недоліком цього підходу є складність побудови моделей та потреба у великих обсягах статистичних даних, що часто є недоступним [5].

Для усунення недоліків якісного та кількісного аналізу розроблено низку спеціальних методів, найпоширенішими з них є: метод сценаріїв – передбачає формування можливих сценаріїв розвитку подій (моделювання впливу кібератак на системи управління складами та прогнозування наслідків). Це дозволяє спростити процес сприйняття загроз потенційного впливу інцидентів та підготуватися до них. Аналіз дерева атак (Attack Tree Analysis) є інструментом графічного моделювання, що дозволяє здійснювати декомпозицію кінцевої мети атаки (кореневий вузол) на послідовність проміжних кроків (листові вузли). Структура дерева використовує логічні оператори 'І' (AND), що позначає кроки, які мають бути виконані послідовно, та 'АБО' (OR), що позначає альтернативні шляхи для досягнення підцілі. Цей метод дозволяє візуалізувати всі можливі вектори атаки та ідентифікувати найслабші ланки в ланцюгу захисту. На відміну від інструментів оцінки, COBIT 5 є комплексною системою управління ІТ (IT governance framework), яка узгоджує ІТ-цілі з бізнес-стратегією. Її ключовий принцип «Розмежування управління (governance) та менеджменту (management)» визначає ІТ-ризик не як суто технічну проблему, а як невід'ємну частину загального операційного ризику підприємства, що вимагає постійного стратегічного контролю на рівні вищого керівництва [3].

Управління ризиками у сфері торгівлі має ґрунтуватися на балансі проактивних та реактивних заходів. Проактивні заходи спрямовані на запобігання інцидентам. До них належить постійний моніторинг підозрілої активності за допомогою систем виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) та систем управління інформацією та подіями безпеки (SIEM), які централізовано аналізують дані з різних джерел. Важливо також проводити регулярні тести безпеки застосунків та оцінку вразливостей. Не менш важливим є навчання персоналу як ефективного

заходу протидії загрозам, пов'язаним з людським фактором, зокрема соціотехнікою.

Реактивні заходи активуються в разі інциденту. Наявність детального плану реагування на кіберінциденти, який визначає набір дій, що необхідно виконати під час атаки, є критично важливим. Сучасні платформи аналізу кіберзагроз надають не лише інформацію про тактики противника, але й автоматичні оповіщення, що сигналізують про активне порушення [3].

Управління інформаційними ризиками в роздрібній торгівлі не є лише технічним завданням, а невід'ємною частиною управління операційними ризиками бізнесу [4]. Усвідомлення цього перетворює інвестиції у кібербезпеку з витрат на стратегічні інвестиції в безперервність бізнес-процесів, конкурентоспроможність та лояльність клієнтів. Ефективна система управління ризиками забезпечує можливість аналізувати та прогнозувати потенційні загрози, що є основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Цифрова трансформація сфери торгівлі, що супроводжується впровадженням комплексних ІТ-систем, значно розширила вектори потенційних загроз інформаційній безпеці. Однак з розвитком цифрових технологій виникають нові загрози, які вимагають комплексного підходу до їх діагностики та управління [4]. Таким чином, цифрова інтеграція у роздрібній торгівлі трансформувала управління інформаційною безпекою з периметральної задачі в проблему управління екосистемним ризиком. Аналіз сучасних загроз та методологій, зокрема управлінського підходу COBIT 5, демонструє необхідність інтеграції ІТ-ризиків у загальну стратегію бізнесу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення кількісних моделей для оцінки каскадних ризиків у ланцюгах постачання та на емпіричний аналіз ефективності впровадження систем управління ІТ у секторі роздрібної торгівлі.

Література:

1. Решетов С., Полусмяк. Ю. Вплив цифрової трансформації економіки на економічну безпеку. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2020. No 4 (22). С. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.26.37>.
2. Романюк П. Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (04). С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>.
3. Десятнюк, О. М., Птащенко, О. В. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. *Європейський*

науковий журнал *Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № (2) 14. С. 239–247. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0223>.

4. Краус К. М., Краус Н. М., Штепа О. В. Цифрова трансформація кібербезпеки на мікрорівні в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 3. С. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.26.37>.

5. Бреус С. В, Іваненко А. І. Управління інформаційними технологіями торговельних підприємств: загрози та інструменти протидії. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів*: Збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка. 2024. Вип.1. С. 147–151.

Volokh Danylo

PhD Student,

Private Higher Education Establishment “European University”

Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9271-2758>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-38>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOOLS IN IT COMPANIES: A PROJECT MANAGEMENT PERSPECTIVE

The IT industry has become one of the most dynamic and strategically important sectors of the global economy, where human resources represent the main driver of value creation and innovation. Unlike traditional industries, IT companies rely almost exclusively on highly skilled knowledge workers and project-based organizational structures, which makes human resource management (HRM) not only a support function but a decisive factor of competitiveness. The global IT market demonstrates continuous growth, yet it is also characterized by increased volatility caused by economic crises, rapid technological change, and intensifying competition from outsourcing destinations such as India and Southeast Asia. In Ukraine, the IT sector has become one of the leading export industries, generating significant revenues and sustaining employment even under wartime conditions [1]. At the same time, the sector experiences persistent challenges, including talent shortages, high staff turnover, and rising labor costs. According to the World Bank [2], human capital is the single most important determinant of productivity in knowledge-based economies, which makes the issue of effective HRM especially relevant for IT companies. Moreover, new models of distributed work and global competition require IT managers to apply innovative approaches to workforce development, retention, and performance management.

The accelerated transition to remote and hybrid work has fundamentally transformed human resource management in IT companies. Before 2020, remote work was often perceived as an additional benefit, however, the COVID-19 pandemic made it a structural necessity across industries [3]. This shift has created both opportunities and challenges for project managers. On the one hand, distributed teams allow organizations to access global talent pools and reduce operational costs. On the other hand, they have introduced

difficulties in maintaining cohesion, ensuring effective communication, and preserving corporate culture in a digital-first environment. The challenge is particularly acute in project-based IT organizations, where success depends on continuous collaboration, trust, and shared understanding.

To address these issues, IT companies have increasingly adopted digital platforms such as Jira, Confluence, Microsoft Teams, Slack, and Notion. These tools facilitate task allocation, workflow visibility, and synchronous as well as asynchronous communication. Yet research shows that in many cases these solutions are implemented in isolation, without alignment to a broader HRM strategy [4]. As a result, their potential remains underutilized: while they improve short-term task coordination, they do not always contribute to long-term employee engagement, knowledge retention, or performance development. Effective integration of HRM frameworks with collaboration platforms is therefore a critical managerial task that requires rethinking both organizational processes and leadership approaches.

Another important factor is employee well-being and performance monitoring in remote environments. Studies indicate that remote employees are more vulnerable to burnout, social isolation, and reduced motivation if not supported by structured feedback and recognition systems [5]. This underlines the importance of HRM tools such as performance dashboards, transparent goal-setting methods, and practices like public note-taking during meetings. Unlike automatically generated AI transcripts, public note-taking enhances accountability and allows managers to ensure alignment in real time. By combining digital collaboration platforms with HRM practices that foster transparency and inclusion, project managers can create a more resilient and adaptive workforce.

Moreover, the broader macroeconomic and geopolitical context has significantly influenced the functioning of IT companies and their HRM practices. The war in Ukraine, global inflation, and the restructuring of outsourcing markets have forced organizations to adapt quickly to conditions of uncertainty and instability. Despite these challenges, the IT sector has remained one of the leading contributors to Ukraine's economy: in 2022–2023, it accounted for more than 40% of total service exports, providing much-needed stability in national revenues [1]. However, sustaining this role requires continuous innovation in human resource management and project organization. Relocation of specialists, security concerns, and currency fluctuations have also created new pressures for HR managers and project leaders, demanding greater flexibility in workforce planning and support systems.

At the same time, the global IT industry is undergoing structural transformation. Large-scale layoffs in multinational technology corporations such as Google, Meta, and Amazon in 2022–2023 have shifted the labor market, creating both risks and opportunities for emerging outsourcing markets. For Ukrainian and Eastern European companies, this context emphasizes the importance of retaining skilled professionals and ensuring that HRM practices are aligned with global standards. Effective strategies include the introduction of digital HR analytics, performance evaluation systems, and adaptive leadership approaches capable of supporting employees during crises.

In conclusion, the effectiveness of IT companies increasingly depends on the integration of human resource management tools with project management practices and digital collaboration ecosystems. The challenges of hybrid work, talent shortages, and geopolitical instability highlight the need for a systematic approach that combines classical HRM methods with innovative practices such as public note-taking, transparent performance evaluation, and AI-assisted collaboration. While Ukraine and other Eastern European countries face unique pressures, they also have the opportunity to adapt foreign HRM experience and create context-specific solutions. By doing so, IT companies can enhance resilience, sustain competitiveness, and contribute to both national economic stability and global technological development.

References:

1. IT Ukraine Association. (2024). Digital Tiger 2024: Annual industry report. IT Ukraine Association. Available at: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
2. World Bank. (2023). World development report 2023: Migrants, refugees, and societies. World Bank Publications. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>
3. Deloitte. (2021). 2021 Global human capital trends: The social enterprise in a world disrupted. Deloitte Insights. Available at: <https://view.deloitte.nl/rs/502-WIB-308/images/deloitte-nl-human-capital-trends-2021-report.pdf> Deloitte
4. PwC Australia. (2022). Balancing act: The new equation in hybrid working. Available at: <https://www.pwc.com.au/important-problems/future-of-work/future-of-work-report-2022.pdf>
5. World Health Organization & International Labour Organization. (2022). Mental health a Available at: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>

Kaganovsky Oleksandr

*PhD student at the Department of Management and Business,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv, Ukraine*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1965-625X>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-39>

MOTIVES AND ADVANTAGES OF ENTERPRISE PARTICIPATION IN CLUSTERS: OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INNOVATION

In today's environment, almost all European countries are focusing on ensuring their sustainable development by using clustering as a key tool to combine the potential of participating enterprises. In Ukraine, cluster formations consisting of small and medium-sized business representatives are increasingly being used to attract investment for various innovative projects.

At the same time, Ukrainian business representatives are presented with new opportunities and challenges in this area.

As scientists V. Hyk and A. Chushchak rightly point out, 'sustainable economic development of the country is impossible without strengthening cluster development, and therefore the latter inevitably leads to the acceleration of economic transformation' [1, p. 251]. At the national level, Nehlyad A. and Babichev A. argue that the creation of cluster structures is the basis for sustainable development. They also contend that, despite Ukraine's limited experience with cluster structures, they could be instrumental in ensuring the country's sustainable economic development [2, p. 157]. Reutov V. considers enterprise cluster formation to be the basis for sustainable regional development. He believes that 'the effectiveness and dynamics of the development of cluster formations in modern conditions largely determine the level of socio-economic stability of regional development' [3, p. 25]. The author links this to the fact that forming clusters of enterprises at the regional level allows many long-term sustainable regional development tasks to be solved [3, p. 27].

Systematising scientists' views on the advantages of cluster formations enabled a list of these advantages to be compiled and the corresponding motives for enterprises to join a cluster to be identified (Table 1).

Table 1

Motives of Enterprises for Joining a Cluster

Advantages of Clusters as an Organizational Form	Motives for Joining a Cluster (Potential Opportunities for Participating Enterprises)
Effective unification and consolidation of participants	Establishing mutually beneficial partnerships with other participants
Achieving economies of scale and synergy	Increasing the efficiency of enterprise operations
Attracting investments by creating additional opportunities for development and profitability	Attracting additional investments and improving investment attractiveness
High adaptability of the cluster as an organisational entity	Faster adaptation to changes in the external environment and overcoming crises
Ensuring the combination of science, technology, and production, developing and implementing innovations	Gaining access to research and development results and implementing them in enterprise activities
The ability to accumulate the necessary resources into a single organic system	Expanding material, technical, financial, and human resource capabilities
Effective specialisation and division of labour among cluster participants	Preventing the dispersion of available funds and efforts and directing them appropriately
Optimising production, logistics, knowledge and resource exchange processes among participants	Improving production productivity and operational efficiency
Effective mechanisms are created for the efficient use and development of available potential	Technological processes are improved and supply, production, and sales are organised rationally.
Optimising production and other costs, improving product quality	Increasing profitability and effectively in the market
Influencing on the development of the location territory	Enhancing corporate social responsibility, forming an active social position
Broad opportunities for achieving social impact	Strengthening human resources potential, expanding access to skilled personnel by increasing wages with through released funds
Broad opportunities to address environmental issues	Access to resource-saving and efficient technologies and a transition to environmentally friendly production
Creating opportunities for human development as an individuals	It improves working conditions, access to education and skills upgrading, and creates conditions for employee health and well-being
Facilitating the emergence of new types of business within the cluster	Expanding types of activities, sources of additional income

Source: systematised by the author based on sources [4]

As can be seen from the table, organisational entities known as 'clusters' have significant advantages over individual enterprises or other forms of

association. This is particularly evident among small and medium-sized businesses. These advantages create potential opportunities for cluster members to improve their activities, encouraging enterprises to join the cluster structure and providing the appropriate motivation.

It can confidently be stated that clustering is a complex process which opens up a wide range of opportunities for enterprises, particularly SMEs, to enhance their operations. Participation in cluster formations enables the establishment of mutually beneficial links with scientific and research institutions, contributing to the more active introduction of products, technologies, and other innovations into enterprises' activities. The key to increasing the efficiency of both the cluster as a whole and each of its participants lies in strengthening the resource base, expanding opportunities to attract investment, improving supply, production and marketing processes, and the mutually beneficial exchange of resources and knowledge.

References:

1. Hyk V., Chushchak A. (2024) Vprovadzhennia obliku v klasternykh utvorenniakh dlia zabezpechennia tsilei staloho rozvytku [Implementation of accounting in cluster formations to ensure sustainable development goals]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 6, pp. 249–263.
2. Nehliad A. V., Babichev A. V. (2023) Klasterni struktury yak orhanizatsiina osnova zdiisnennia stratehichnoi reorhanizatsii pidpriemstv [Cluster structures as an organizational basis for implementing strategic reorganization of enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, vol. 2 (56), pp. 156–167.
3. Reutov V.Ie. (2012) Formuvannia klasteriv pidpriemstv yak osnova staloho rehionalnoho rozvytku: adaptatsiia svitovoho dosvidu [Formation of enterprise clusters as a basis for sustainable regional development: adaptation of world experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 25–28.
4. Karpenko A. V., Karpenko N. M. (2023) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom klasteriv v Ukraini yak osoblyvoiu formoiu biznes-spilnot [Mechanism of management of cluster development in Ukraine as a special form of business communities]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 2 (50), pp. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.6> (accessed 01.09.2025)

Лелик Л. І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
м. Львів, Україна*

Магас Н. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
м. Львів, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-40>

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС КРИЗИ

Сучасна економіка України функціонує в умовах значних ризиків для бізнесу, спричинених повномасштабним вторгненням, наслідками пандемії COVID-19, геополітичною нестабільністю, зростаючим дисбалансом на ринку праці та значною міграцією населення.

Традиційне управління відходить у минуле, стає неефективним, оскільки економіка світу розвивається у динамічних умовах розвитку цифровізації та невизначеності, а суб'єкти господарювання повинні шукати інноваційні методи управління для скорочення витрат та збереження конкурентоспроможності. Впровадження інновацій – від нових продуктів і послуг до модернізації внутрішніх процесів – стає не просто фактором росту, а ключовим інструментом виживання.

Водночас, ефективне управління підприємством ґрунтується на опрацюванні та аналізі інформаційних потоків, які дозволяють приймати швидкі та обґрунтовані рішення, що є вкрай важливим для збереження успіху в умовах розвитку цифрової економіки. Наголошуємо, що функціонування суб'єктів господарювання в умовах невизначеності потребує інноваційного бізнес-управління з використанням можливостей

цифрової економіки, щоб мати змогу протистояти викликам сьогодення та гарантувати подальше зростання бізнесу.

Значний науковий доробок у розвиток теоретичних аспектів дослідження інноваційного та інформаційного менеджменту внесли наприкінці ХХ ст. такі науковці, як: І. Ансофф, Дж. Борбелі, А. Гринберг, Д. Дачен, П. Друкер та інші. Варто відмітити, що останні дослідження таких вчених, як О. Арєф'єва, В. Воронкова, Лук'яненко, О. Матвієнко, Н. Мороз, М. Цивін, підкреслюють важливу роль технологій інформаційного менеджменту в процесі управління бізнесом під час кризи. Проте, незважаючи на значний науковий доробок авторів, додамо, що значення та вплив інноваційних технологій інформаційного менеджменту на ефективність управління бізнесом під час кризи, ще й досі залишаються мало вивченими та потребують додаткової уваги.

Важливість використання інформації як ключового ресурсу ефективного управління бізнесом в умовах криз та зростаючого рівня цифровізації, почали досліджувати вчені ще у середині ХХ століття у США, коли чисельність працівників інформаційної галузі почала стійко перевищувати кількість працівників промисловості. Інформація стає новим, вкрай важливим ресурсом, який використовується всіма галузями економіки та є сукупністю відомостей, фактів, знань про її компоненти, об'єкти, суб'єкти, що передаються прямо або опосередковано від джерела до споживача [1]. Управління бізнесом на підприємстві прямо залежить від якості та повноти інформації, яка використовується для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наголошуємо на тому, що інформаційні технології здійснили революцію у пришвидшенні процесів світової глобалізації, цифровізації та щоденного зростання впливу інформації на безпеку сталого функціонування бізнесу [2].

Зазначимо, що інформаційний менеджмент – це комплексне управління бізнесом на основі інформації, використання сучасних інноваційних технологій, які допомагають суб'єктам господарювання швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до них та забезпечувати стабільність функціонування [2].

Основними інструментами інноваційних технологій, які дозволяють покращити ефективність управління бізнесом є:

- хмарні технології;
- системи автоматизації бізнес-процесів;
- штучний інтелект;
- Інтернет речей;

➤ аналітика великих даних.

Погоджуємося із думкою авторів В. Ляшенка та О. Вишневського, які у своїй праці наголошують, що підприємства, які не впроваджують сучасні технології, ризикують втратити конкурентоспроможність, а цифрова трансформація бізнесу стала необхідністю, а не вибором [3].

Отже, використання перерахованих вище інноваційних технологій не тільки покращує внутрішнє управління, але й гарантує гнучкість та адаптацію прийняття управлінських рішень до нових умов цифрової економіки. Тим самим, суб'єкти господарювання за допомогою інструментів інноваційного та інформаційного менеджменту можуть оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність, забезпечити економічну стабільність, постійний розвиток в мінливих умовах розвитку цифрової економіки.

Література:

1. Плєскач В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підруч. Київ :Знання, 2011. 718 с.
2. Лелик Л. І., Магас Н. В., Дубчак В. О. Концепція механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2025. Вип. 2 (78). С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-15>.
3. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ, 2018. 252 с.

Лубянський О. О.
*аспірант кафедри менеджменту та логістики,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-41>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛОМ

У сучасному мінливому середовищі онлайн-ритейлу успіх підприємства значною мірою визначається здатністю до формування обґрунтованої стратегії присутності та ефективного функціонування у цифровому просторі. Процес вибору оптимальної стратегії є багатофакторним і потребує врахування широкого спектра чинників: від внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства до специфіки продуктового асортименту, виробничо-логістичних можливостей та динаміки зовнішнього ринкового середовища.

Актуальність такого підходу пояснюється низкою сучасних викликів. По-перше, цифровий ринок характеризується високим рівнем конкуренції, де навіть незначна похибка у стратегічному виборі може призвести до втрати частки ринку [1]. По-друге, стрімке впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та інструментів персоналізації створює нові стандарти взаємодії зі споживачами, що потребує постійної адаптації бізнес-моделей [2]. По-третє, нестабільність глобальних ланцюгів постачання та зростання витрат на логістику зумовлюють необхідність інтегрувати стратегічні рішення з операційною ефективністю [4]. Нарешті, міжнародна конкуренція та зміна споживчих уподобань вимагають від компаній постійного пошуку інноваційних способів підвищення конкурентоспроможності.

Вибір та впровадження збалансованої стратегії управління в онлайн-ритейлі є не лише передумовою збереження позицій на ринку, але й критичним фактором довгострокової стійкості та розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Методичний підхід до оцінювання привабливості стратегій управління онлайн-ритейлом із застосуванням інструментів моделювання забезпечує зниження ризиків, що виникають у разі

прийняття інтуїтивних або недостатньо обґрунтованих управлінських рішень [3]. Проведення порівняльного аналізу альтернативних стратегічних сценаріїв дає можливість виявити не лише найбільш перспективні варіанти розвитку, але й ті, що містять приховані загрози: вони можуть виглядати привабливими на початковому етапі, проте фактично не узгоджуються з ресурсними можливостями підприємства чи умовами зовнішнього ринкового середовища. Використання такого підходу сприяє уникненню капіталовкладень у нежиттєздатні напрями просування продукту та підвищує ймовірність досягнення стратегічного успіху.

Для побудови комплексної моделі оцінки привабливості стратегій управління онлайн-ритейлом, нами був застосований інтегрований науково-методологічний підхід, що синтезує низку прийомів та інструментів [3]. Запропонована модель може використовуватись як при визначенні стратегій онлайн-ритейлу суб'єкту господарювання, так і при оцінюванні доцільності використання певних стратегій для просування певних груп продукту або роботі на певних сегментах ринку. Її використання можливе як для перспективного планування, зокрема при розробці бізнес плану, так і як елемент поточного оцінювання стану бізнесу як складова загальної задачі пошуку потенційно привабливих напрямків розвитку онлайн-ритейлу.

Основне призначення цієї моделі полягає не тільки у безпосередньому виборі оптимальної стратегії управління для онлайн-ритейлу, а у здійсненні діагностики та перевірки адекватності вже визначеної або сформованої на основі суб'єктивних підходів стратегії [3]. Завдяки аналізу ключових параметрів діяльності підприємства онлайн-ритейлу, модель забезпечує можливість кількісного оцінювання відповідності обраних чи запланованих рішень фактичним викликам функціонування бізнесу, сприяє його адаптації до мінливих умов та створює передумови для формування стійких і результативних бізнес-моделей.

Отже, запропонована модель оцінки привабливості стратегій онлайн-ритейлу надає особам, що приймають рішення, необхідну інформаційну основу для формування обґрунтованих управлінських рішень [3].

У межах комплексної моделі оцінювання привабливості стратегій управління онлайн-ритейлом запропоновано систему модифікаторів, які можуть виконувати три базові функції – контрольну, коригуючу та доповнюючу [3]. Подальший розвиток моделі може здійснюватися

шляхом її адаптації до окремих секторів бізнесу, удосконалення методики оцінювання за рахунок урахування складних нелінійних залежностей між показниками та результатами, а також через використання нейронних мереж замість традиційних матричних структур для навчання та практичного застосування.

Невід'ємною складовою будь-якої комплексної стратегії онлайн-ритейлу виступає не лише формат взаємодії з клієнтами (наприклад, через власний інтернет-магазин чи маркетплейс), але й ключові аспекти, пов'язані з організацією виробничих процесів та логістичних операцій. Саме ці елементи формують операційну основу бізнесу онлайн-ритейлу, визначаючи його ефективність, масштабованість, рентабельність і рівень конкурентоспроможності. При цьому вибір підходів до виробництва та логістики не має статичного характеру, оскільки він постійно коригується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів [5]. Для вирішення цих проблем удосконалено методичний підхід до оцінювання впливу організаційно-функціональних особливостей діяльності ритейлера на загальну привабливість стратегій, який може розглядатися як логічна складова представленої вище моделі оцінки привабливості стратегій онлайн-ритейлу, а також як самостійний аналітичний інструмент.

Таким чином, синтез наведених вище методичних підходів і моделей, за умови належного організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також підсилення адаптивного потенціалу шляхом застосування технологій штучного інтелекту, створює концептуальне підґрунтя формування системи стратегічного управління онлайн-ритейлом (рис. 1).

У разі автономного використання дає змогу здійснювати попередню оцінку адекватності способів організації виробництва та логістики, визначених у межах бізнес-плану. Виявлені за його допомогою невідповідності слугують підставою для проведення додаткового аналізу бізнес-плану. Якщо ж його положення залишаються обґрунтованими, отримані результати можуть бути використані для коригування матриці модифікаторів, що підвищує загальну точність та адаптивність.

Удосконалені концептуальні положення формування системи стратегічного управління онлайн-ритейлом спрямовано на підвищення якості управлінських рішень. Кожен структурний елемент виступає об'єктом управлінського впливу, що забезпечує комплексний характер управління, що дає змогу охопити увесь спектр потенційних сфер діяльності та здійснити оцінку рівня розвитку кожної з них. Це створює

передумови для об'єктивного визначення пріоритетів у розвитку окремих стратегічних складових відповідно до довгострокових цілей, а також для виділення ключових напрямів стратегічного зростання онлайн-ритейлу.



Рис. 1. Концептуальна схема формування системи стратегічного управління онлайн-ритейлом

Джерело: розроблено автором

Література:

1. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
2. Kotler P., Keller K.L. Marketing management : 15th ed. Pearson, 2016. 832 p.
3. Лубянський О.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління онлайн-ритейлера. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 1 (16). С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-10>.
4. Наумова Т.А., Кирильєва Л.О., Лемешко Я.І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
5. Височин І.В., Вавдійчик І.М. Власний імпортер як джерело формування товарних ресурсів у мережевому ритейлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.9>.

Назарова С. О.

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри мультимедійних систем і технологій,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

м. Харків, Україна

Слісаренко М. В.

*аспірант кафедри мультимедійних систем і технологій,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-42>

УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ В ІТ-ПРОЄКТАХ

Упродовж останнього десятиліття гібридна робота еволюціонувала від кризового інструменту, застосованого під час пандемії COVID-19, до повноцінної організаційної парадигми. Згідно з емпіричними даними, понад 70% фахівців, які мають можливість дистанційної зайнятості, віддають перевагу гібридній роботі, а понад 57% компаній у 2023 році інституціоналізували гібридну роботу у вигляді офіційних політик [1; 2]. В ІТ-галузі, що вирізняється високою динамікою та конкуренцією за таланти, ця форма організації праці стала стратегічним ресурсом управління людським капіталом. Проте академічна дискусія вказує на амбівалентність ефектів: поряд із доведеним зростанням продуктивності та залученості спостерігаються ризики ізоляції, ерозії командної синергії й підвищення психоемоційного навантаження [3]. У цих умовах постає завдання ідентифікувати умови впровадження гібридної роботи на для забезпечення переваг які надає така форма організації та усунення ризиків її використання.

У дослідженні виділено три рівні умов впровадження гібридної роботи: організаційний, проєктно-командний та індивідуальний. Аналіз опублікованих результатів досліджень [1; 2] дозволив виділити на організаційному рівні (рівні компанії, роботодавця, власника проєкту) такі суттєві умови впровадження гібридної роботи як: культура та лідерство, технологічна інфраструктура, політики та регламенти,

управління результативністю, проектування фізичних робочих місць і робочого середовища.

Ефективність гібридної роботи корелює з наявністю організаційної культури довіри й орієнтації на результат, що протиставляється культурі тотального контролю. Компанії, які застосовують емпauerмент-лідерство – стиль, що передбачає делегування повноважень, розширення автономії та підвищення відповідальності працівників, – досягають вищих показників адаптивності й зниження конфліктності [4]. У високотурбулентному середовищі ІТ-проектів саме гнучкі управлінські практики стають детермінантами стійкості.

Попри загальний високий рівень цифрової зрілості галузі, ефективність гібридної роботи вимагає комплексної інфраструктури: інтегрованих хмарних сервісів, систем багатофакторної аутентифікації, платформ управління проектами та інструментів аналітики продуктивності. Обмежена підтримка або асиметрія в доступі до ресурсів призводять до збоїв у командній взаємодії [2]. Стратегічні інвестиції у цифрову екосистему функціонують як базис інституціоналізації гібридної роботи.

Формалізація правил усуває невизначеність і забезпечує узгодженість очікувань. Компанії мають регламентувати: допустиму частку дистанційної роботи; механізми компенсацій; протоколи захисту даних; механізми ухвалення рішень. Емпіричні дослідження доводять, що прозорі політики посилюють відчуття справедливості та зміцнюють організаційну ідентичність [1]. Отже, організаційний рівень інтегрує культуру довіри, гнучке лідерство, технологічну готовність та інституціоналізовані політики.

На проектно-командному рівні провідні вчені [2; 3] виділяють умови впровадження гібридної роботи, пов'язані з чітким розподілом ролей і завдань, налагодженням ефективних каналів комунікації та координації, узгодженням графіків і режимів взаємодії (синхронних та асинхронних), а також формуванням культури довіри та колективної відповідальності.

В умовах гібридної роботи, команди потребують реконфігурації комунікаційних протоколів. Надмірна кількість синхронних взаємодій (відеонарад) провакує когнітивне перевантаження та знижує продуктивність. Натомість асинхронні інструменти (таск-трекери, корпоративні месенджери, спільні документи) дозволяють зменшити інформаційний тиск та оптимізувати використання робочого часу [2]. Критично важливим є запобігання інформаційній асиметрії через належну документацію рішень та їх доступність для всіх учасників.

Гібридність послаблює неформальні міжособистісні зв'язки, що ускладнює формування командної синергії. За відсутності спеціально організованих практик комунікація редукується до формальності, що негативно впливає на інноваційність. Для співробітників що працюють дистанційно, ключовим ресурсом є соціальна підтримка [3]. Регулярні ритуали командної взаємодії – як онлайн, так і офлайн – виступають запобіжником ізоляції та зміцнюють колективну ідентичність.

Ефективність гібридної роботи залежить від когнітивної природи завдань. Технічні та індивідуальні задачі (програмування, тестування, аналіз даних) більш продуктивні у дистанційному режимі. Креативні й стратегічні завдання (дизайн, планування, інноваційні сесії) потребують інтенсивної синхронної взаємодії [5]. На командному рівні критично важливим є баланс між асинхронними й синхронними практиками та адаптація agile-методологій.

На індивідуальному рівні у науковій літературі [2; 4; 5] акцентують увагу на умовах, що пов'язані з особистими характеристиками працівника та його здатністю адаптуватися до змін середовища. Серед ключових умов виокремлюють професійні та цифрові компетентності працівника, його здатність до автономної організації роботи, внутрішню мотивацію й систему цінностей, а також особистісні якості, що забезпечують успішну взаємодію – комунікативність, витривалість до стресу та схильність до співпраці.

Для фахівців у сфері інформаційних технологій автономія є одним із ключовим показником задоволеності роботою та підтримання високої продуктивності. Можливість самостійно обирати форму організації праці – традиційну, дистанційну чи гібридну – знижує рівень стресу, але надмірна дистанційність спричиняє розмиття меж «робота–життя» й підвищує ризик вигорання [4; 5]. Оптимальна форма організації праці поєднує свободу вибору з нормативними рамками, зокрема політикою «права на відключення».

Ефективність гібридної роботи зумовлюють: облаштований домашній простір, рівень самодисципліни та цифрова грамотність, яка охоплює здатність ефективно працювати з онлайн-платформами та управляти інформаційними потоками. Особистісні риси модифікують ефективність: екстраверти схильні до очних форматів, інтроверти – до дистанційних. Це вимагає персоналізованих управлінських практик, від цільових тренінгів до психологічної підтримки.

Психологічне благополуччя є структурним компонентом продуктивності. Організації, які впроваджують програми підтримки

ментального здоров'я, створюють інституційні механізми турботи, що сприяють стабільності та довгостроковій залученості [2]. Поєднання автономії з організаційною підтримкою формує оптимальний баланс.

На основі аналізу наукових джерел та узагальнення отриманих результатів дослідження встановлено, що успішне впровадження гібридної роботи в ІТ-проектах залежить від сукупності умов, які проявляються на трьох взаємопов'язаних рівнях: організаційному, проектно-командному та індивідуальному. Інтеграція цих трьох рівнів створює системний ефект, що поєднує гнучкість управління з продуктивністю виконавців та забезпечує стійкість ІТ-проекту та досягнення його цілей. Для компаній ІТ-галузі гібридна модель постає не лише як організаційний виклик, а й як стратегічна конкурентна перевага у глобальній боротьбі за таланти. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну оцінку довгострокових ефектів впровадження гібридної роботи у різних типах ІТ-проектів, що дозволить сформулювати більш відтворювані управлінські рекомендації.

Література:

1. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 2024.
2. Eurofound. Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2023.
3. Zomerdijs J., De Waal B. The Influence of Hybrid Working in Agile Software Development within the Dutch Financial Sector. *Communications of the IIMA*, 2023.
4. Kim S.-S., Yoon D.-Y. Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work. *Front. Psychol.*, 2025.
5. Trevino Garcia L.E., Christensen J.O. Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, 2025.

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ

Вальковець А. С.

*старший викладач кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет
м. Рівне, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-43>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасна глобальна економіка дедалі більше визначається процесами цифровізації. Інформаційні технології, розвиток електронної комерції, соціальних мереж, мобільних платформ та штучного інтелекту змінюють не лише структуру бізнес-процесів, але й засади побудови маркетингових стратегій. Традиційні підходи, що ґрунтувалися на використанні класичних каналів комунікації, дедалі більше поступаються місцем цифровим інструментам. Водночас трансформація стратегій має не лише технічний вимір, але й глибокий соціально-економічний контекст: зростає потреба в персоналізованому підході, підвищується роль інтерактивності у відносинах із клієнтами, посилюється значення швидкої адаптації до непередбачуваних глобальних змін. Для України ця проблема особливо актуальна, адже цифрові технології стають каталізатором конкурентоспроможності підприємств, які функціонують у надзвичайно динамічному та кризовому середовищі.

Українська наукова думка активно розглядає питання цифрової трансформації маркетингової діяльності. У працях Олифіренка та колег акцент зроблено на ролі інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, блокчейну та аналітичних інструментів, що забезпечують персоналізацію і високу ефективність маркетингових кампаній [4, с. 51]. Дослідження Князевої та Ярмолюк демонструють, що цифровізація сприяє формуванню нових концепцій стратегічного управління маркетингом, у яких центральним елементом стає інтеграція цифрових каналів у єдину систему комунікацій підприємства [2, с. 35]. Персоналізовані рекламні повідомлення, створені на основі даних про клієнтів, формують вищий

рівень лояльності та довіри. Цифровізація змінює підходи до розробки маркетингових стратегій у підприємстві, оскільки центр уваги поступово переноситься з продукту на клієнта і його досвід.

Семенда аналізує специфіку трансформації маркетингових стратегій в умовах воєнного часу, наголошуючи на важливості соціальної відповідальності брендів та швидкої адаптації до нових викликів [5]. Горбаль, своєю чергою, підкреслює, що цифровий маркетинг у період нестабільності, зокрема у воєнних умовах, є ефективним завдяки оперативності комунікацій та поглибленому аналізу споживачів [1, с. 34]. Окремо варто згадати роботи Кримської, яка розглядає гейміфікацію, чат-боти, голосовий пошук та афілійований маркетинг як нові ефективні підходи в цифровому середовищі, та простежують еволюцію digital-маркетингу в Україні від класичних інструментів електронної пошти і SEO до сучасного SMM та інфлюенс-маркетингу [3, с. 140].

Разом ці праці формують ґрунтовну базу для розуміння процесів цифровізації, проте недостатньо висвітлюють питання інтеграції сучасних технологій із глобальними викликами сталого розвитку, глобалізації та подолання цифрової нерівності, що й становить основний фокус даного дослідження.

Цифровізація маркетингу у глобальному масштабі означає відмову від лінійних моделей комунікацій та перехід до інтерактивних систем, де клієнт стає активним співтворцем вартості. Використання штучного інтелекту дозволяє підприємствам прогнозувати поведінку споживачів, створювати персоналізовані пропозиції та автоматизувати процеси взаємодії. У сфері електронної комерції це особливо проявляється через індивідуальні рекомендації товарів, динамічне ціноутворення та інтерактивні сервіси підтримки.

Віртуальна та доповнена реальність стають потужними інструментами візуалізації, створюючи ефект присутності у віртуальному просторі й дозволяючи формувати емоційний зв'язок із брендом. Гейміфікація та чат-боти не лише розширюють функціональність маркетингових кампаній, але й забезпечують інтерактивність та емоційне залучення аудиторії. Соціальні мережі поступово трансформуються у повноцінні торговельні майданчики, поєднуючи комунікаційну та комерційну функції.

Особливого значення набуває використання великих даних, які дають можливість створювати точні сегменти споживачів, проводити прогностичний аналіз та оцінювати ефективність маркетингових дій у

режимі реального часу. Водночас це породжує нові виклики, пов'язані з етикою використання даних та захистом конфіденційності користувачів.

В умовах війни цифрові інструменти виконують і соціальну функцію. Бренди в Україні активно використовують онлайн-платформи для підтримки національних ініціатив, комунікації з клієнтами в кризових ситуаціях та підвищення рівня соціальної відповідальності. Це свідчить про нову роль маркетингу – не лише як комерційного, але й соціального інституту.

Таким чином, сучасна трансформація маркетингових стратегій характеризується комплексністю: поєднанням технологічних інновацій, поведінкових змін та соціальних викликів, що вимагає від бізнесу не лише технічної модернізації, але й переосмислення своєї місії у суспільстві.

Дослідження засвідчує, що цифровізація є визначальним фактором трансформації маркетингових стратегій у глобальній економіці. Вона змінює роль споживача, який із пасивного об'єкта комунікацій перетворюється на активного учасника створення вартості, а також формує нову парадигму маркетингу, побудовану на персоналізації, інтерактивності та швидкій адаптації.

Для українських підприємств особливо важливим є поєднання технологічних інновацій із соціальною місією, що зумовлено умовами війни та необхідністю формувати довіру споживачів у кризовому середовищі. Перспективними напрямками подальших досліджень є інтеграція штучного інтелекту та аналітики великих даних із гнучкими маркетинговими підходами, розробка екологічно сталих цифрових стратегій, вивчення феномену «цифрової втоми» споживачів, а також аналіз можливостей глобалізації у цифровому маркетингу.

Література:

1. Горбаль Н. І. Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. Вип. 6. № 2. С. 26–38 URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-2-2024/didzhytal-marketyng-osoblyvosti-ta-perspektyvy-zastosuvannya>

2. Князева Т.В., Ярмолюк О.Я., Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Радченко О.А. Стратегічні напрями розвитку комплексних маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації ринків: монографія. Київ : НАУ, 2024. С. 182.

3. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>

4. Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 1 (37). С. 45–61. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61)

5. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>

Лісний М. І.

аспірант кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-44>

ДИНАМІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ СПРОМОЖНОСТІ ЯК ДРАЙВЕР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БРЕНДУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю та непередбачуваністю, що зумовлює актуальність дослідження резильєнтності (стійкості) компаній і брендів до зовнішніх шоків. Резильєнтність бренду визначається як здатність сильних брендів витримувати зовнішній тиск у складні часи та зберігати свою цінність і довіру споживачів [4, с. 1]. Іншими словами, резильєнтний бренд спроможний не лише пережити кризові ситуації, але й швидко відновитися після них, залишаючись вірним своїм базовим цінностям та обіцянкам клієнтам. Накопичений у «спокійні» часи запас довіри і лояльності споживачів допомагає бренду витримати негативні впливи – від іміджевих криз до глобальних потрясінь на кшталт пандемії. Відповідно, розбудова резильєнтності бренду стала однією з центральних задач маркетингу в умовах невизначеності.

У цьому контексті доречно розглянути основні концепції забезпечення стійкості підприємств. Концепція динамічних спроможностей (*dynamic capabilities*) у менеджменті акцентує здатність організації гнучко адаптуватися до змін шляхом безперервного розвитку компетенцій. Згідно з цією концепцією, ключовими є такі компоненти, як гнучкість, інноваційність та здатність швидко трансформувати ресурси під нові умови. Маркетинг, як важлива функція бізнесу, має власний вимір динамічних спроможностей – так звані **динамічні маркетингові спроможності** (*dynamic marketing capabilities*, н, далі DMC). DMC можна визначити як крос-функціональні процеси компанії, що модифікують її маркетингові ресурси у відповідь на зміни ринкових умов [5, с. 156]. Іншими словами, це здатність маркетингової системи фірми швидко переорієнтовувати стратегії, інструменти та ресурси відповідно до змін у поведінці споживачів, конкурентному середовищі чи технологіях.

Дослідники виокремлюють декілька ключових проявів DMC. Зокрема, Квон (2021) [3, с. 2119] пропонує двокомпонентну модель DMC, що включає:

1. *market responding capabilities* – здатність відчувати зміни ринку та оперативно реагувати на них (адаптація продуктів, цін, комунікацій під нові вимоги споживачів);

2. *marketing resource rebuilding capabilities* – здатність перегруповувати і оновлювати маркетингові ресурси та процеси для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

До складу DMC можна віднести такі вміння, як:

- Сенсинг ринку – постійний моніторинг ринкових трендів, поведінки споживачів та сигналів про зміни попиту;
- Адаптивний маркетинг – гнучке коригування маркетингової стратегії і тактик (продуктового портфеля, каналів збуту, комунікацій) під актуальну ситуацію;
- Інноваційність у маркетингу – впровадження нових ідей, технологій і форматів взаємодії з клієнтами;
- Реконфігурація ресурсів – швидка перебудова структури маркетингових ресурсів (бюджетів, команди) для підтримки нових ініціатив.

Наявність розвинених динамічних маркетингових спроможностей фактично означає, що компанія діє на випередження змін, а не лише реагує постфактум. Маркетингова функція, спираючись на DMC, здатна проактивно сканувати середовище, експериментувати з новими рішеннями і інтегрувати отриманий досвід у внутрішні процеси. Таким чином, DMC формують основу для адаптивності бізнесу та його здатності протистояти потрясінням.

Резильєнтність бренду проявляється у стійкості бренду до кризових ситуацій та збереженні ключових атрибутів бренду (ідентичності, іміджу, довіри) попри несприятливі обставини [1, с.244]. Важливо розуміти, за рахунок чого досягається така стійкість. Досвід провідних компаній та дослідження свідчать, що резильєнтність бренду ґрунтується на ряді маркетингових чинників, серед яких:

- **Міцні взаємини з клієнтами:** Довгострокові лояльні стосунки зі споживачами підсилюють «імунітет» бренду. Бренди, які вибудували емоційний зв'язок з аудиторією та спільноту навколо себе, легше переносять кризи, адже клієнти більш схильні підтримати у важкий періоді [4, с. 1].

- **Прозорість і відкритість:** Чесна комунікація бренду під час проблем (наприклад, визнання помилок, публічне вирішення претензій) підвищує довіру споживачів. Встановлено, що відкрите залучення клієнтів до обговорення проблем та демонстрація готовності виправляти недоліки формують позитивний імідж надійності бренду. Навпаки, спроби приховати кризові ситуації підривають довіру і послаблюють резильєнтність [4, с. 1].

- **Відповідальність та цінності:** Бренди, які послідовно дотримуються задекларованих цінностей і соціальної відповідальності, мають вищий запас міцності. Соціальні та екологічні ініціативи бренду створюють **репутаційний «щит»**, який захищає від ударів у кризові часи [4, с. 1].

Варто наголосити, що резильєнтність бренду формується завчасно – до настання кризи. Як зазначає Н. Савицька, резильєнтність у маркетингу слід розглядати як динамічний процес, що змінює маркетингові стратегії, програми і технології з метою вийти з кризового стану із збереженням основних характеристик системи та набуттям нових динамічних компетентностей розвитку [2, с. 240]. Тобто, підґрунтям стійкості бренду є проактивні дії в маркетингу: попередня підготовка сценаріїв, напрацювання альтернативних каналів, накопичення репутаційного капіталу довіри клієнтів тощо.

Динамічні маркетингові спроможності виступають одним з ключових драйверів резильєнтності бренду. Їх наявність означає, що бренд підтримується маркетинговою системою, здатною гнучко реагувати на виклики і підтримувати міцний зв'язок з аудиторією навіть у турбулентні періоди. DMC дозволяють оперативно змінювати тональність та зміст бренд-комунікацій у відповідь на кризу. Наприклад, у разі негативної події компанія з високими DMC швидко запускає антикризову комунікацію, демонструючи турботу про клієнтів і готовність виправити ситуацію. Це мінімізує репутаційні втрати і зберігає довіру до бренду [4, с. 1]. Завдяки DMC бренд може прискорено впроваджувати нові продукти чи сервіси, що відповідають зміненим потребам ринку. Такі проактивні інновації допомагають бренду залишатися релевантним для споживачів, не втрачати їхньої уваги і лояльності під час змін. Таким чином компанія може гнучко перенаправити маркетингові ресурси – бюджети, команди, канали – на найбільш критичні для бренду напрямки під час кризи. Наприклад, якщо репутація бренду зазнала удару, більше ресурсів виділяється на PR та

роботу з клієнтським досвідом. Це дозволяє швидко мінімізувати наслідки і запобігти втраті його ринкових позицій.

Отже, компанії з розвинутими ДМС здатні набути рис резильєнтного бренду значно швидше. Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив динамічних маркетингових спроможностей на стійкість і результативність бізнесу. Таким чином динамічні маркетингові спроможності відіграють роль каталізатора резильєнтності бренду в умовах нестабільності. Практичним наслідком є те, що компаніям, які прагнуть підвищити резильєнтність своїх брендів, слід інвестувати у розвиток динамічних маркетингових спроможностей: розбудовувати культуру інновацій та навчання в маркетингових командах, впроваджувати системи моніторингу ринку та зворотного зв'язку, підвищувати швидкість прийняття рішень у маркетингу. Це створить підґрунтя для бренду, здатного пережити і процвітати попри удари долі. Як показує досвід, резильєнтність – це результат продуманої маркетингової гнучкості і проактивності [2, с. 240]. В умовах нестабільного світу динамічні маркетингові спроможності стають запорукою довгострокового успіху та конкурентоспроможності бренду.

Література:

1. Савицька Н. Л., Пахуча Є. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
2. Савицька Н. Л. Резильєнтний маркетинг як передумова розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27 травня 2022 р.). Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2022. С. 240–241.
3. Kwon Y.-C. Impacts of Dynamic Marketing Capabilities on Performance in Exporting. *Open Journal of Business and Management*. 2021. Vol. 9, No 5. P. 2119–2135. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.95112>.
4. Merlo O. Delivering brand resilience in the digital era. Imperial College Business School – IB Knowledge. URL: <https://www.imperial.ac.uk/business-school/ib-knowledge/marketing/delivering-brand-resilience-the-digital-era/> (дата звернення: 05.09.2025).
5. Mitreğa M., Siemieniako D., Makkonen H., Kubacki K., Bresciani S. Versatile capabilities for growth in the context of transforming countries: Evidence from Polish manufacturing companies. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 134. P. 156–170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.038>.

Ніколаєв Д. О.
*аспірант кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-45>

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ РЕКЛАМИ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Оцінка рекламної кампанії є важливим етапом проведення цифрової реклами. Вона показує, чи досягли маркетингові зусилля поставленої мети або чи принесли бажані результати.

Проаналізуємо основні маркетингові моделі та визначимо найбільш релевантну модель, на основі якої будемо проводити подальше дослідження оцінювання ефективності цифрової реклами підприємств роздрібною торгівлі [1-5]:

AIDA (Attention, Interest, Desire, Action). Модель описує чотири етапи, через які проходить споживач у процесі прийняття рішення про покупку: привернення уваги (*Attention*), виклик інтересу (*Interest*), створення бажання (*Desire*) та перехід до дії (*Action*). Вона допомагає побудувати ефективну рекламну стратегію, орієнтовану на поступове залучення клієнта [1; 3; 4].

RACE (Reach, Act, Convert, Engage). Ця модель розбиває маркетинговий процес на чотири етапи: охоплення (*Reach*), залучення (*Act*), конверсія (*Convert*) і підтримка комунікацій (*Engage*). Вона спрямована на забезпечення постійної взаємодії з клієнтами на кожному етапі шляху до покупки та після неї [2].

PESO (Paid, Earned, Shared, Owned). Модель класифікує канали розповсюдження контенту на чотири категорії: платні медіа (*Paid*), зароблені медіа (*Earned*), спільний контент (*Shared*) та власні платформи (*Owned*). Ця модель дозволяє використовувати різні медіа для побудови комплексної маркетингової стратегії [1].

SOSTAC (Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control). Модель стратегічного планування, яка складається з шести етапів: аналіз ситуації (*Situation*), постановка цілей (*Objectives*), розробка стратегії (*Strategy*), вибір тактик (*Tactics*), реалізація (*Action*) та контроль

результатів (Control). Вона забезпечує чіткий план дій для досягнення маркетингових цілей [4].

4P (Product, Price, Place, Promotion). Класична модель маркетинг-міксу, яка включає чотири ключові елементи: продукт (Product), ціна (Price), місце продажу (Place) та просування (Promotion). Вона використовується для побудови ефективної стратегії виходу продукту на ринок і його просування [4; 5].

Проаналізуємо вищезазначені маркетингові моделі з метою визначення найбільш релевантної моделі для цифрової реклами підприємств роздрібною торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз характеристик маркетингових моделей

Характеристики	AIDA	RACE	PESO	SOSTAC	4P
Спрямованість на клієнтський шлях	+	+	-	-	-
Фокус на емоційний вплив	+	-	-	-	-
Простота впровадження	+	-	-	-	+
Гнучкість для різних каналів	+	+	+	-	-
Легкість вимірювання ефективності	+	-	+	+	-
Актуальність для цифрової реклами	+	+	-	+	-
Орієнтованість на результати	+	+	+	+	-
Фокус на комунікації з клієнтами	+	+	+	-	-
Відповідність різним етапам маркетингової воронки	+	+	-	-	-
Можливість адаптації під бізнес-цілі	+	+	+	+	-
Гнучкість для різних бюджетів	+	+	+	-	-

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Отже, за результатами аналізу найбільш релевантними цілям цифрового маркетингу та цифрової реклами є моделі AIDA та RACE, які рекомендовано використовувати підприємствам роздрібною торгівлі. Модель AIDA допомагає чітко структурувати взаємодію зі споживачем на кожному етапі: від привернення уваги до заклику до дії, що робить її універсальною для різних типів рекламних кампаній, включаючи контекстну рекламу, соціальні мережі та ремаркетинг. RACE, у свою чергу, дозволяє краще інтегрувати довгострокові стратегії взаємодії з клієнтами, включаючи етапи залучення та підтримки після здійснення

покупки, що є ключовим для побудови довготривалих стосунків із клієнтами. Обидві моделі забезпечують гнучкість у виборі каналів і стратегії, дозволяючи адаптувати маркетингові зусилля до різних цільових аудиторій та етапів воронки продажів. Але якщо враховувати фокус на емоційний вплив, простоту впровадження та легкість вимірювання ефективності, то найбільш актуальною залишається модель AIDA.

Література:

1. Boorsma M., Chiaravalloti F. Arts Marketing Performance: An Artistic Mission-Led Approach to Evaluation. Routledge, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003142102-4>. (дата звернення: 18.07.2025).
2. Chaffey, D. RACE Marketing Planning Model. Сайт davechaffey.com. URL: <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/> (дата звернення: 21.07.2025).
3. Kulkarni M., Attal G., Vasundekar V. Evaluating effectiveness of AMFI campaigns: A study based on AIDA model. In B. Iyer, P. Deshpande, S. Sharma, & U. Shiurkar (Eds.), *Computing in Engineering and Technology*. Advances in Intelligent Systems and Computing, 1025. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-32-9515-5_70. (дата звернення: 22.07.2025).
4. Гадецька З.М. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернет-комунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №40. С. 169–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-44>. (дата звернення: 29.07.2025).
5. Храпкіна В.В., Іванова А.О. Оцінка ефективності використання цифрової реклами та її вплив на маркетингову діяльність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. №3 (26). С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-13>. (дата звернення: 12.07.2025).

Пономарьов Р. О.

*аспірант кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

Науковий керівник: Длігач А. О.

*доктор економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-46>

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ

Поточний тренд на впровадження рішень на базі штучного інтелекту в бізнес-процеси стає все більш помітним серед підприємств найрізноманітніших напрямків. Але за рахунок більшого розповсюдження сервісів ШІ в цифровому просторі саме інтернет компанії які є найбільш цифровізовані також мають і найбільший рівень впровадження ШІ.

Важливим показником перспективності нової технології для прогнозування її впливу на економіку та перспективність впровадження є її розповсюдженість. Наразі швидкість розповсюдження ШІ технологій в США більша, ніж була свого часу швидкість розповсюдження інтернету [4]: Всього за два роки 39% дорослих американців уже спробували працювати з ШІ. Це помітно швидше, ніж поширювався інтернет, який за перші два роки охопив лише 20%. Отже впровадження ШІ в бізнес-процеси є надперспективнішим напрямком.

Також ілюстративними є результати опитування McKinsey “State of AI 2025” [1] що стосувалося впровадження ШІ в бізнес процеси 78% респондентів, заявили, що їхні організації використовують ШІ, принаймні, в одній бізнес-функції (Рис. 2). Водночас у 2023 році цей показник становив 55%. Така динаміка також є індикатором швидкості впровадження AI-рішень на підприємствах.

Що стосується українського ринку, то за результатами опитування проведеного компанією Stayinno AI [2], в якому брали участь 240 компаній та 460 керівників різних рівнів: 90% опитаних працівників

компаній мають досвід використання ШІ як у своїй щоденній роботі, так і для власних потреб (Рис. 1). 55% регулярно використовують ШІ у робочому процесі. Таких, хто навіть не намагався користуватися технологією, – 10%. Це дослідження ілюструє що впровадження ШІ в бізнес процеси компанії ініціюється не тільки з гори вниз, а часто знизу в результаті самостійного впровадження співробітниками ШІ рішень при виконанні поставлених завдань.

Окремо важливо відмітити економічні ефекти від використання ШІ в бізнес процесах компаній. Так за даними PwC [3], 54% компаній, які впровадили AI-рішення в back-office, скоротили операційні витрати мінімум на 20%. І не лише про гігантів, а навіть малий бізнес вже можуть автоматизувати до 60% рутини. Що стосується маркетингових процесів то ШІ-рішення дозволяють значно знизити витрати на створення контенту, а також допомагають прогнозувати та аналізувати результати рекламних кампаній.

Ще одне дослідження BCG [4] показало: Компанії, які активно впроваджують ШІ, мають помітно найкращі бізнес-показники – за останні три роки виручка таких компаній зростала в 1,5 рази швидше за конкурентів. Їхня прибутковість для акціонерів була вищою в 1,6 раза, а рентабельність капіталу – в 1,4 рази.

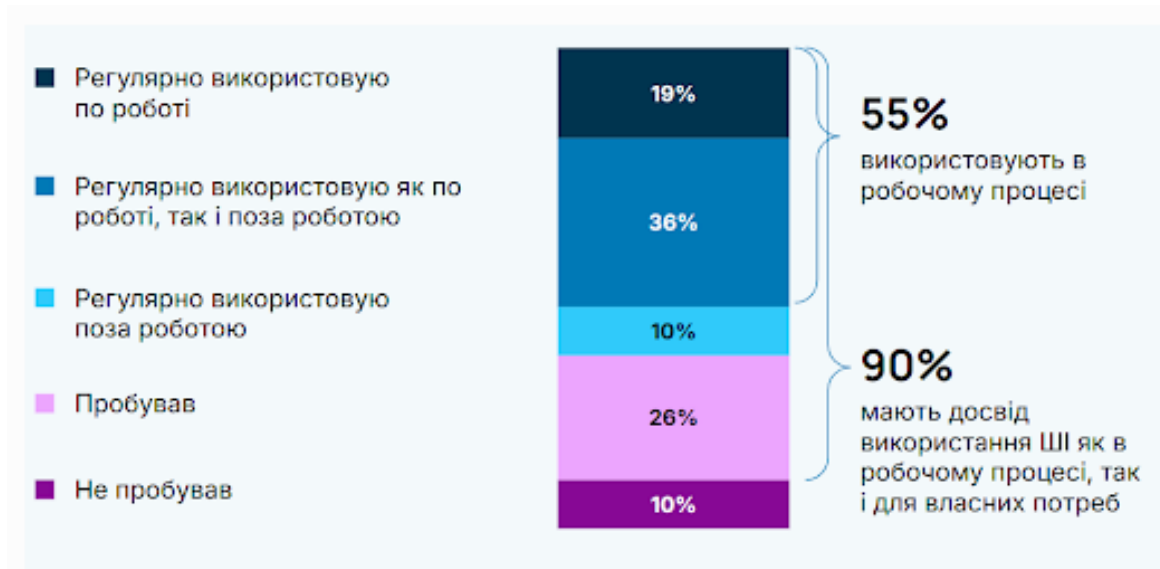


Рис. 1. Регулярність використання ШІ в роботі та для власних потреб

Джерело: дослідження Stayinno AI [2]

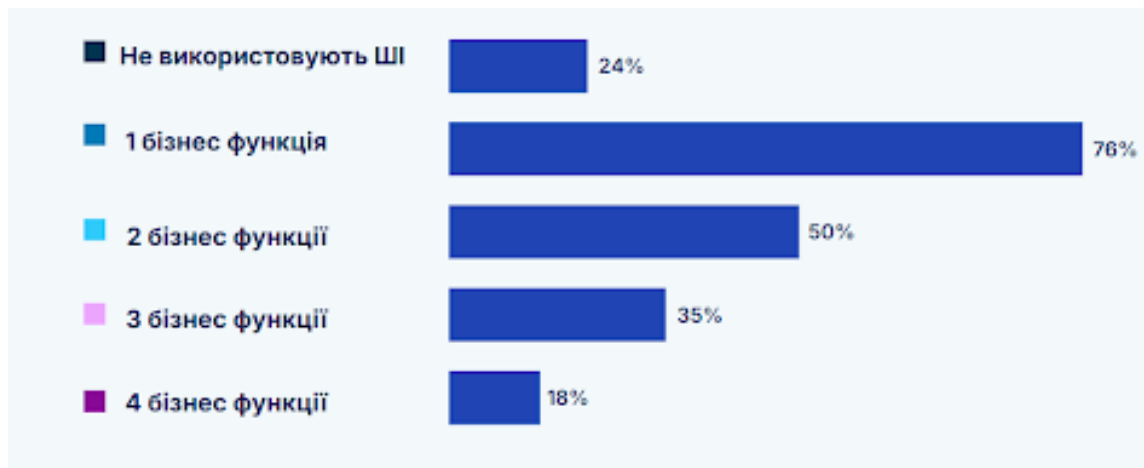


Рис. 2. Інтеграція ШІ у бізнес-функції в українських компаніях
Джерело: дослідження Stayinno AI [2]

Через те, що найбільш доступними для користування із найменшим фінансовим порогом входу є ШІ-рішення в цифровому просторі, найбільшого використання ШІ може досягати в підприємствах які відповідно мають найвищий рівень цифровізації та інформатизації. Як приклад можна навести сферу онлайн освіти, де наразі можливо автоматизувати та замінити ШІ більшість бізнес процесів, або сферу онлайн консалтингу, в якій найчастіші і простіші запити можна обробляти за допомогою ШІ.

В ніші онлайн освіти все частіше застосовуються автоматизації створення рекламного контенту, так звані контент-заводи, які за допомогою ШІ виявляють найбільш популярні теми які були освітлені на цифрових ресурсах конкурентів, ставлять технічне завдання для ШІ на генерацію сценаріїв по цим темам, створює контент за згенерованими сценаріями, публікує контент на соціальних ресурсах компанії для акумуляції аудиторії та перенаправлення її в точки ознайомлення з комерційною пропозицією.

Крім того розповсюдження ШІ технологій в процесах залучення нових користувачів призводить до супротиву з боку цифрових платформ і зростанню попиту на ШІ детектори які дозволятимуть відрізняти згенерований контент від створеного людиною.

Література:

1. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chuis M., Hall B. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
2. Bilous A. Without AI, it will be difficult to compete. 240 Ukrainian companies told how they use artificial intelligence. Analysis of opportunities by Andrey Bilous. Forbes. URL: <https://forbes.ua/ru/company/bez-vprovadzhennya-shi-bude-skladno-konkuruvati-240-ukrainskikh-kompaniy-rozpovili-yak-voni-vikoristovuyut-shtuchniy-intelekt-analiz-trendu-vid-andriya-bilousa-27052025-30066>
3. Mary. AI in Action: Simple Solutions for Small Businesses! RO App Blog. URL: <https://roapp.com.ua/ru/blog/how-to-use-ai-for-small-business/>
4. Turivny Y. 6 Key Cases and Real-World AI Implementation Strategies | Insights from OpenAI. Habr. URL: <https://habr.com/ru/articles/901908/>

Щуліпенко М. В.
студентка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-47>

УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ

Сучасна економічна система України перебуває у стані значних трансформацій. Підприємства стикаються зі сполученням одразу декількох факторів – глобалізаційних викликів, цифрової трансформації, економіко-політичної нестабільності та військового стану. Це зумовлює необхідність у нових підходах до управління та розвитку маркетингових стратегій, які дозволяють не лише функціонувати підприємству, а й створювати конкурентні переваги.

Стратегічне управління в умовах перетворення економіки вимагає комплексного аналізу ринкових тенденцій, що постійно змінюються. Бізнес повинен швидко адаптувати свої підходи та реагувати на зміни попиту, інфляційні процеси, корекцію споживчих пріоритетів.

Доцільно здійснювати процес маркетингового управління конкурентними перевагами у три етапи: аналітичний, стратегічний і тактичний. Такий підхід особливо актуальний у нестабільній економічній системі, коли рішення мають прийматися швидко та з урахуванням багатьох зовнішніх факторів.

Економічна перебудова викликає зміну структури ринку: деякі галузі згасають, інші зростають, з'являються нові ніші. Це підштовхує компанії переглядати свої стратегії, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства мають комплексний, системний характер та охоплюють сукупність взаємопов'язаних методів, підходів та інструментів, які дозволяють йому не лише виживати, але й стабільно нарощувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та жорсткої конкурентної боротьби [1]. У

трансформаційній економіці ця комплексність означає інтеграцію маркетингових рішень із фінансовими, кадровими й інноваційними.

Одним із головних проявів трансформації економіки є цифровізація. Вона повністю змінює методи взаємодії підприємств зі споживачами та партнерами.

В умовах цифрової економіки підприємства можуть швидко розширювати бізнес, виходити на нові ринки та адаптувати пропозиції. Водночас значний рівень залежності від технологій породжує додаткові виклики: нестабільність платформ, кібератаки, необхідність у регулярному оновленні.

Трансформація економічної системи України тісно пов'язана з процесами глобалізації. Вихід на міжнародні ринки стає не лише можливістю, а й необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Важливим стратегічним напрямом для вітчизняних компаній є інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Це передбачає налагодження стратегічного партнерства та формування міцних коопераційних зв'язків з провідними транснаціональними корпораціями, участь у міжнародних альянсах та великомасштабних проектах, активний вихід на зовнішні ринки шляхом експорту товарів та послуг, розміщення виробничих потужностей за кордоном тощо [1].

Глобалізація модифікує конкурентне поле: компанії повинні спиратись на міжнародні стандарти, зміцнювати бренд і застосовувати інноваційні інструменти з метою залучення клієнтів. У перетворювальній економіці це стає ключовою умовою зростання та збереження позицій.

Війна в Україні стала одним із найсильніших чинників трансформації економіки. Втрата виробничих потужностей, міграція населення, скорочення внутрішнього попиту змусили підприємства переорієнтовуватися. На Сході України понад 63,9% підприємств повністю або майже припинили свою діяльність [2].

Управління маркетинговою стратегією в таких умовах означає пошук нових ринків, зокрема міжнародних, і активне використання цифрових інструментів. Маркетингова стратегія підприємства може суттєво відрізнитися в умовах війни або воєнного стану порівняно з мирним часом. У складних умовах воєнного стану підприємствам може доводитися частково або повністю змінювати маркетингову стратегію з метою адаптації до нових реалій та забезпечення виживання [3]. Вона стає більш соціально орієнтованою, спрямованою на підтримку довіри та емоційної стабільності клієнтів.

Розвиток маркетингової конкурентної стратегії в умовах перетворення економіки України – це складний процес, що потребує балансу між традиційними підходами та сучасними інноваціями.

Цифровізація і глобалізація відкривають нові можливості, проте водночас утворюють нові ризики. Воєнний стан значно ускладнює середовище діяльності підприємств, роблячи гнучкість і адаптивність вирішальними умовами виживання.

Ефективна стратегія повинна базуватись на інноваційності, орієнтацію на споживача, використання цифрових інструментів і можливість швидко реформувати бізнес-моделі. Лише за таких умов підприємства здатні не лише втриматися на ринку, а й сформувати тривалі конкурентні переваги.

Література:

1. Артеменко Л., Шубертова К. Стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: V Міжнародна науково-практична конференція. Національний технічний університет України «КПІ ім. І. Сікорського». 2024. С. 34–35
2. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
3. Зміни у маркетинговій стратегії бізнесу під час війни та воєнного стану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketig-during-war>

СЕКЦІЯ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Олексюк Р. В.

*аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-48>

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА СФЕРИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

На сучасному етапі розвитку суспільства, його економіки та конкуренції ефективна діяльність підприємств є не просто важливою складовою успіху, але й необхідним елементом виживання даного «бізнесу» на економічному ринку. У процесі роботи підприємства керівники усіх ланок стикаються з ситуаціями, які вимагають від них якихось рішень проблем, що виникають. А тому вирішення даних проблем є прямим з процесом прийняття управлінських рішень, від яких залежать якість і ефективність управління підприємством у цілому [1, с. 140].

Управлінське рішення – це результат дій, спрямованих на вивчення, аналіз, економічне підґрунтя, створення прогнозу, оптимізації та знаходження найкращого із варіантів досягнення цілей підприємства. Для того, щоб управлінське рішення було ефективним, воно має бути якісним та оптимальним. Оптимальність рішення – це його властивість відповідати переліку основних критеріїв оптимальності.

Якість управлінського рішення – це сукупність властивостей для задоволення споживача та забезпечення повноти реалізації його впровадження.

Різні науковці по різному трактують визначення поняття «управлінського рішення». Це пов'язано як зі сферою у якій використовується дане поняття (економіка, психологія, математика, тощо), так і з підходами до опису даного поняття згідно певних ознак для систематизації.

Сутність поняття «управлінське рішення» різних науковців

Ознака систематизації	Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»
Рішення як процес	Загороднюк О. В., Малюга Л. М.	Сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дають змогу впливати на організацію роботи на підприємстві для досягнення конкретних цілей (вирішення проблем)
	Онофрійчук О. В.	Наслідок аналізу, оптимізації, обґрунтування та вибору альтернативи з множини доступних варіантів для досягнення певної цілі
Рішення як акт вибору	Шульженко І. В.	Акт втручання суб'єкта управління у діяльність підприємства з метою забезпечення координуючого впливу на організацію роботи на підприємстві для досягнення конкретних цілей
	Нікіфоренко В. С.	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення цілі
Рішення як результат вибору	Лисенко В. В., Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В.	Процес, що проводиться для вивчення ситуації, підсумком якої є вибір суб'єктом управління, із доступних варіантів дій одного, для досягнення поставлених цілей

Джерело: складено автором за матеріалами [2, с. 276; 3, с. 73–77]

Серед даних визначень спільним є те, що «управлінське рішення» – це акт вибору одного варіанту дій для вирішення конкретної проблеми або ж досягнення конкретної цілі, можливо з проміжними етапами і відповідно додатковими цілями. Тобто, процес управлінського рішення – це не лише сам процес вибору варіанту, але й подальші дії, що спрямовані на виконання даного рішення, а також сам результат, що отримується після реалізації даного рішення.

Для того, щоб підприємство ефективно працювало необхідно, щоб рішення приймалися з врахуванням усіх оптимально можливих факторів та професійно підібраним менеджментом, тобто приймалися ефективні управлінські рішення. Щоб мати змогу сказати, що конкретне рішення є ефективним його необхідно проаналізувати. Для цього є різні методи оцінювання управлінських рішень.

До основних відносять такі методи оцінювання:

Кількісні методи:

– метод аналізу доходів та витрат (Cost-Benefit Analysis) – при даному методі порівнюються витрати на реалізацію рішення з вигодами,

вимірюючи їх у грошовому еквіваленті. Даний метод є універсальним, використовувати його можна лише після завершення впровадження рішення, і він має оцінюватись за певний тривалий термін. До недоліків методу можна віднести необхідність глибокої деталізації ознак і причин, що стоять за доходами і витратами загалом;

- аналіз чутливості – при даному методі визначають, як зміни у вхідних даних впливають на результат рішення. Даний метод дозволяє аналізувати ефективність поданих даних і їх результат на прийняття рішення;

- метод математичного моделювання – при даному методі використовують математичні моделі для прогнозування наслідків рішення та оцінки його ефективності. Даний метод дозволяє прогнозувати результати рішення як на етапі прийняття рішення, так і в інші етапи – проміжний, та кінцевий;

- статистичний аналіз – при даному методі використовують статистичні методи для аналізу даних, отриманих в результаті реалізації рішення. Універсальний метод, потребує детальних статистичних даних для аналізу [4, с. 21].

Якісні методи:

- метод експертних оцінок – при даному методі залучають експертів для оцінки рішення та його впливу на різні аспекти діяльності організації. Недоліком використання може бути брак доступних експертів та вартість оцінки таким методом управлінського рішення;

- SWOT-аналіз – при даному методі виявляють сильні та слабкі сторони рішення, можливості та загрози, пов'язані з його реалізацією. Даний метод особливо ефективний на етапі прийняття рішення, але ефективність слабшає після його впровадження;

- метод сценаріїв – при даному методі розробляють різні сценарії розвитку подій та оцінює наслідки рішення для кожного з них. Даний метод особливо ефективний на етапі прийняття рішення, але ефективність слабшає після його впровадження;

- метод «Дельфі» – при даному методі використовують анонімне опитування експертів для збору їхньої думки про рішення та його вплив. Недоліком використання може бути брак доступних експертів та вартість оцінки таким методом управлінського рішення;

- метод обговорення в групах – при даному методі використовують обговорення в групах, що дозволяє отримати зворотній зв'язок від різних сторін та оцінити їхню реакцію на рішення. Даний метод ефективний на

будь-якому етапі. Недоліком може бути необхідність мати групу одного рівня обізнаності з проектом.

Змішані методи:

- метод декомпозиції – при даному методі використовують складні рішення розбиваються на більш дрібні частини, які оцінюються окремо, а потім об'єднуються для загальної оцінки рішення. Даний метод є ефективним лише для складних багатоетапних рішень, і малоефективним для простих;

- матриця оцінки рішень – при даному методі використовують комплексну оцінку рішення за кількома критеріями. Даний метод є універсальним і ефективним, однак рівень ефективності даного методу оцінки залежить від достатньої кількості і точності вибору критеріїв для аналізу.

Дуже важливим для оцінки ефективності управлінських рішень є правильний вибір методу оцінки. Для того, щоб це зробити максимально коректно слід дотримуватись таких вимог:

- чого необхідно досягти оцінкою: оцінити загальну ефективність рішення, визначити причини успіху чи невдачі, покращити процес прийняття рішень в майбутньому, тощо;

- визначити масштаб оцінки: оцінка стосується конкретного проекту, роботи цілого відділу чи всієї компанії;

- визначити доступні ресурси: час, бюджет, персоналу;

- ключові показники ефективності мають бути конкретні, вимірні, скінчені, реалістичні, обмежені у часі;

- визначити базові показники методу;

- використовувати кількісні методи для вимірювання конкретних показників. Наприклад: аналіз фінансових показників, аналіз продуктивності, тощо;

- використовувати якісні методи для збору та аналізу суб'єктивної інформації. Наприклад: опитування співробітників та клієнтів, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження;

- змішані методи дають найкращі результати шляхом комбінування кількісних та якісних методів. Це дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину.

- використовувати перевірені дані, за певний тривалий проміжок часу;

- уникати суб'єктивних оцінок результатів.

На основі цього, можна сказати, що дослідження методів управлінських рішень є дуже важливим, його досліджує велика кількість

науковців, оскільки вони дають змогу проаналізувати рішення, як на етапі їх прийняття, так і на етапі їх активного використання, що дає змогу заощадити кошти, а в перспективі виробити рекомендації та типові реалізації рішень для типових проблем.

Література:

1. Sarooshi D. Sovereignty, Economic Autonomy, the United States, and the International Trading System: Representations of a Relationship, 2004. P. 140.
2. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
3. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4. С. 73–77.
4. Kitt R. Economic Decision Making: Application of the Theory of Complex Systems, 2012. P. 21.

Поліщук О. Т.
*доцент кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна*

Широбокова О. В.
*податковий консультант, Rödl & Partner USA,
Департамент корпоративного оподаткування
Г'юстон, США*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-49>

ПОДАТКОВЕ РЕЗИДЕНТСТВО МІЖ УКРАЇНОЮ ТА США ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БІЗНЕС

Сучасні процеси глобалізації економіки, навіть у складних умовах війни, відкривають для українських компаній можливості інтеграції у світовий ринок. Основними інструментами такого виходу стає створення представництв, дочірніх структур та офісів у стратегічно важливих юрисдикціях. Серед них Сполучені Штати Америки займають провідні позиції завдяки масштабності внутрішнього ринку, високій купівельній спроможності населення та потенціалу інтеграції у міжнародні ланцюги створення доданої вартості. У такому контексті особливого значення набуває глибоке розуміння правил визначення податкового резидентства, оскільки вони безпосередньо впливають на організаційну структуру бізнесу, обсяг податкових зобов'язань та правову легітимність моделей виходу на нові ринки для українських підприємств.

За статистикою Офісу торгового представника США (U.S. Trade Representative, 2024), у 2024 р. двостороння торгівля товарами між США та Україною сягнула приблизно 2,9 млрд дол. США. При цьому експорт американських товарів в Україну становив близько 1,7 млрд дол., тоді як імпорт української продукції у США дорівнював понад 1,2 млрд дол. Не менш показовими є показники у сфері послуг: лише експорт послуг із США в Україну перевищив 12 млрд дол. Ці дані засвідчують об'єктивну необхідність посилення інституційної присутності українського бізнесу на ринку США, що є передумовою ефективної комунікації з клієнтами, розбудови партнерських відносин та диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності.

Протягом останніх років українські компанії дедалі частіше забезпечують свою присутність на ринку США через відкриття офісів та представництв. Так, у липні 2024 р. державне акціонерне товариство “Ukrainian Defense Industry” (Ukroboronprom) відкрило своє перше закордонне представництво у Вашингтоні, що стало важливою подією у сфері оборонної промисловості [1]. Серед приватних компаній активну позицію займають ІТ-сектор та креативні індустрії.

Зокрема, Grammarly має офіси у Сан-Франциско, Нью-Йорку та Сіетлі. Компанія MacPaw у 2023 р. відкрила офіс у Бостоні, розширивши географію своєї діяльності у США. Один із найбільших гравців ринку – SoftServe – побудував розгалужену мережу американських офісів, визначивши головний центр в Остіні, штат Техас. ELEKS представлена у Чикаго та Лас-Вегасі, а освітня платформа Preply має юридичну реєстрацію у Массачусетсі та функціонує з офісу у Нью-Йорку.

Наведені приклади засвідчують, що вихід українських компаній на ринок США дедалі частіше реалізується не лише у формі експорту товарів чи послуг, а й через інституційну присутність, яка змінює характер податкових зобов'язань та формує нові виклики для міжнародного податкового планування.

З погляду податкового планування, створення представництв українськими компаніями на території США зумовлює необхідність урахування не лише федеральних і штатних правил оподаткування, а й положень міжнародних угод, зокрема Конвенції між Україною та США про уникнення подвійного оподаткування 1994 р [2]. У разі активної господарської діяльності представництво може бути визнане постійним представництвом (Permanent Establishment, PE), що автоматично змінює порядок визначення бази оподаткування та розподілу доходів між юрисдикціями. Додатковими факторами ускладнення є дія “saving clause” у законодавстві США, яка фактично обмежує застосування договірних пільг для американських резидентів, а також відсутність двосторонньої угоди про соціальне забезпечення, що створює ризики подвійного нарахування обов'язкових внесків. Для українських компаній-резидентів додатковим обов'язком залишається дотримання правил звітності щодо контрольованих іноземних компаній (CFC).

Таким чином, питання кваліфікації юридичних осіб як резидентів тієї чи іншої юрисдикції виходить на перший план, оскільки саме воно визначає обсяг податкових зобов'язань і можливості застосування міжнародних податкових угод.

Питання визначення податкового резидентства для юридичних осіб є ключовим елементом міжнародного податкового планування, оскільки саме від цього залежить, у якій юрисдикції формується повний обсяг податкових зобов'язань. Для України характерним є формальний підхід: відповідно до Податкового кодексу України, юридична особа визнається резидентом, якщо вона зареєстрована на території України як суб'єкт господарювання. Водночас у міжнародному вимірі враховується також місце фактичного управління (*place of effective management*), що відповідає рекомендаціям Модельної конвенції ОЕСР. Це означає, що компанія, зареєстрована в іншій державі, але фактично керована з України, може бути визнана українським резидентом.

У США домінує інший підхід. Тут базовим критерієм є місце інкорпорації: будь-яка компанія, зареєстрована відповідно до законодавства окремого штату, автоматично набуває статусу податкового резидента США. Таким чином, навіть якщо фактична управлінська діяльність здійснюється за межами країни, юридична особа залишається повним платником податків у США на глобальні доходи. Водночас американське право передбачає широкий спектр організаційно-правових форм (корпорація, LLC, партнерство), що по-різному трактуються у податковому обліку, зокрема з урахуванням можливостей застосування режимів “*pass-through taxation*”.

Зіставлення цих підходів показує принципову відмінність: в Україні вирішальним може бути центр управління, тоді як у США – місце реєстрації. У випадку подвійного резидентства застосовується процедура “*tie-breaker*” за Конвенцією 1994 р., яка передбачає вирішення спору через визначення місця фактичного управління або шляхом взаємної домовленості компетентних органів.

Для бізнесу така різниця створює не лише ризики подвійного оподаткування, а й можливості для оптимізації структури власності та корпоративного управління. Вибір країни інкорпорації чи фактичного місця управління стає стратегічним рішенням, що визначає довгострокову податкову стратегію компанії та її здатність користуватися перевагами міжнародних угод. Основні порівняльні критерії визначення податкового резидентства України та США представлено в таблиці 1.

Проведений аналіз засвідчив суттєві відмінності у підходах України та Сполучених Штатів Америки до визначення податкового резидентства юридичних осіб. В Україні поряд із критерієм державної реєстрації важливе значення має місце фактичного управління, що відповідає

рекомендаціям міжнародних стандартів, зокрема положенням Модельної конвенції ОЕСР. Натомість у США визначальним чинником залишається місце інкорпорації, незалежно від того, де здійснюється фактична управлінська діяльність.

Таблиця 1

**Порівняння критеріїв визначення податкового резидентства
юридичних осіб**

Критерій	Україна	США	Коментар
Основний принцип	Місце реєстрації компанії на території України	Місце інкорпорації у будь-якому штаті США	Формальний критерій у обох випадках
Додатковий критерій	Місце фактичного управління (place of effective management)	Не застосовується (ключовим залишається інкорпорація)	В Україні враховується практика ОЕСР
Підхід до глобальних доходів	Резиденти оподатковуються з глобальних доходів	Резиденти оподатковуються з глобальних доходів	Обидві країни застосовують принцип “worldwide income taxation”
Подвійне резидентство	Може виникнути через розбіжності у визначенні місця управління	Може виникнути у разі реєстрації у США та фактичного управління з іншої країни	Врегулюється положеннями Конвенції Україна – США (1994)
Врегулювання спорів	“Tie-breaker rule”: постійне місце управління, а за потреби – взаємне узгодження компетентних органів	“Tie-breaker rule” у рамках Конвенції, але з урахуванням saving clause США	Saving clause обмежує застосування пільг для американських резидентів
Організаційно-правові форми	ТОВ, АТ, приватні підприємства та інші	Corporation, LLC, Partnership, S-Corp тощо	У США існує більша гнучкість у податковій класифікації організацій

Джерело: сформовано за інформацією [3]

Спільною рисою обох юрисдикцій є застосування принципу оподаткування світових доходів, що підвищує ймовірність подвійного оподаткування у випадках одночасної наявності зв'язків з обома податковими системами. У таких ситуаціях формальним механізмом врегулювання виступає Конвенція про уникнення подвійного

оподаткування 1994 року. Водночас положення “saving clause”, закріплене у законодавстві США, суттєво обмежує ефективність використання договірних переваг для українських компаній.

Додатковою проблемою залишається відсутність двосторонньої угоди між Україною та США щодо взаємного зарахування соціальних внесків, що створює додатковий фіскальний тягар для підприємств і ускладнює умови їхньої інтеграції на американський ринок.

У такій ситуації стратегічне значення для українського бізнесу має правильне визначення організаційно-правової форми, вибір країни інкорпорації та моделі корпоративного управління. Саме від цих рішень залежить можливість мінімізації податкових ризиків, забезпечення належної відповідності вимогам обох податкових систем і доступ до переваг, передбачених міжнародними угодами.

Література:

1. The Representative Office of UDI opens in the USA. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. URL: https://mspu.gov.ua/en/news/the-representative-office-of-udi-opens-in-the-usa?utm_source=chatgpt.co (дата звернення: 10.09.2025)

2. Конвенція між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про уникнення подвійного оподаткування та попередження податкових ухилень стосовно податків на доходи та капітал від 04.03.1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_576#Text (дата звернення: 10.09.2025)

3. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Шляхи вирішення проблем податкового консультування в Україні з використанням досвіду зарубіжних країн. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 262–269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-262-269>

СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Negliad Andrii

*PhD student at the Department of Management and Administration,
Educational and Research Institute “Karazin Business School”,
V.N. Karazin Kharkiv National University
Kharkiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6940-5514>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-50>

STRATEGIC PARTNERSHIP AS A TOOL FOR STRENGTHENING UKRAINE'S ENERGY SECURITY

In the context of the Russian Federation's ongoing military aggression, the issue of Ukraine's energy security remains critically important for national stability. The systematic attacks on Ukraine's energy infrastructure, which have intensified since October 2022, should be viewed as an intentional strategy by the enemy to destabilise Ukraine's socio-economic situation. The escalation of attacks since March 2024 is particularly alarming as it has the potential to trigger a humanitarian crisis, particularly during the winter months. Significant damage to generating capacities disrupts citizens' and industrial facilities' access to critical electricity and heating services [1].

Implementing strategic partnerships in the energy sector strengthens energy security, stimulates investment in innovative technologies and ensures stable energy supplies. The main mechanisms for implementing such partnerships are shown in Fig. 1.

1. A mechanism for integrating the activities of energy companies, government institutions and research centres within strategic alliances.
2. A synergistic mechanism combining various energy resources, technologies and infrastructure solutions to ensure an efficient energy supply and consumption.
3. A technological mechanism that serves as a platform for integrating the latest energy solutions and developing partnerships between energy system suppliers and users [2].

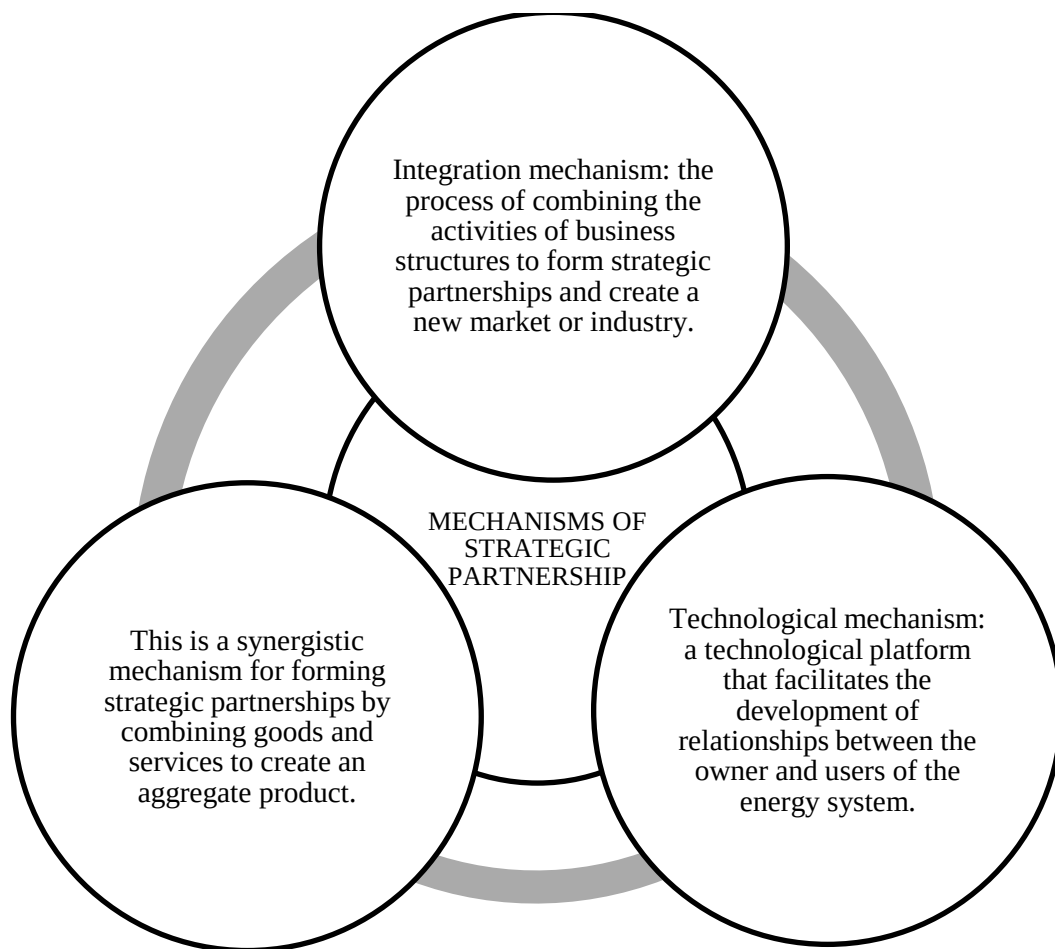


Figure 1. Scheme for implementing mechanisms of strategic partnership for scientific and methodological content

Source: developed by the author

Strategic partnerships in the energy sector can significantly improve resource efficiency, reduce dependence on fossil fuels and promote sustainable energy development. This ensures economic stability and facilitates the transition to flexible, adaptive and technologically advanced energy systems that can respond to current global energy market challenges [3].

The development of strategic partnerships in energy systems depends on the chosen cooperation strategy and the methods used to integrate business structures within energy alliances. Table 1 presents a variety of approaches to forming and developing such partnerships.

A strategic partnership in Ukraine's energy sector is essential for achieving economic stability and strengthening the country's position on the international stage. In the context of geopolitical threats, intensifying cooperation with the EU is crucial for ensuring energy security and stable energy supplies. Deeper integration with the EU would open up opportunities

to attract the latest technologies and investments, while reducing risks for the energy sector.

Table 1

Strategies for forming strategic partnerships in the energy sector (ESP)

№	Strategies for Forming ESP	Key Provisions of the Strategy	Ways of developing ESP
1	Consumer-Oriented Strategy	This involves engaging with clients (energy consumers), transferring their requests to partner executors (suppliers and operators) and coordinating the provision of energy services.	Equal involvement of partner resources and competencies
2	Supplier- and Operator-Oriented Strategy	This involves engaging energy suppliers and distribution and transmission system operators, and organising their effective interaction with consumers within a unified platform.	All partner resources and competencies are equally involved.
3	Key Partner-Operator Strategy	Create your own energy infrastructure (platform) and gradually engage new partner-operators to expand access to energy resources.	Prioritising our own resources and competencies, with the involvement of partners.
4	Product market service strategy for own energy product	Engaging partners to service the market formed around our own basic energy product or technology.	Prioritising our own resources and competencies, with the involvement of partners.

Source: developed by the author

References:

1. Ohliad ekonomiky u berezni 2024 roku: Yak ukrains'kii ekonomitsi vytrymaty novi udary po enerhetytsi? (2024) [Economic review in March 2024: How can Ukraine's economy withstand new energy shocks?]. *Tsentr Ekonomichnoi Stratehii – Center for Economic Strategy*. Available at: https://ces.org.ua/economic_review_march_2024/ (accessed September 01, 2025).

2. Babich D. V., Chobitok V. I., Chobitok I. O. (2024). Efektyvnist' innovatsiino-investytsiinoho rozvytku enerhetychnoho kompleksu krainy v umovakh nestabil'nosti [Efficiency of innovative and investment development of the energy sector of the country under instability]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, vol. 3, pp. 68–75.

3. Skibska K. O., Sheverdin O. O. (2024). Ohliad praktyky sotsialno vidpovidal'noho investuvannia v suchasnykh enerhetychnykh proiektakh [Review of socially responsible investment practices in modern energy projects]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 6, pp. 176–181.

СЕКЦІЯ 9. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Гранчак М. В.

*аспірант кафедри міжнародного бізнесу,
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-51>

ТРИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ У 2010–2024 РР.: КОНТЕКСТНІ ЧИННИКИ ТА ВІДМІННОСТІ ТРАЄКТОРІЙ

Виділення трьох періодів розвитку ринку ІТ-послуг у 2010–2024 рр. є актуальним як для глобальних досліджень, так і для аналізу ролі України. По-перше, саме в ці роки спостерігаються структурні зміни попиту та інвестиційних циклів, які впливали на весь світовий ринок ІТ послуг. По-друге, така періодизація дозволяє простежити, як світові кризи – фінансова, пандемічна, геополітична (широкомасштабне вторгнення Росії в Україну) – трансформували траєкторію ринку. По-третє, зіставлення глобальної динаміки з українською дозволяє оцінити відмінності між траєкторією зрілого ринку та моделлю країни з експортною спеціалізацією і високими ризиками. Таким чином, розподіл на три часові проміжки створює концептуальну основу для аналізу стійкості та адаптації ринку ІТ-послуг у глобальному та національному вимірах.

У 2010–2019 рр. світовий ринок розвивався у руслі сталого зростання і глобалізації. Головним драйвером було поширення офшорингу та передавання бізнес-процесів на зовнішні ринки, що забезпечувало скорочення витрат і доступ до масштабованого кадрового ресурсу. Впровадження хмарних технологій, розвиток широкосмугового інтернету та глобалізація трудових ресурсів створили нову інфраструктурну основу для інтенсивного використання розподілених команд. За даними Gartner, витрати на ІТ-послуги у світі зросли з 793 млрд дол. США у 2010 р. до понад 1,02 трлн дол. США у 2019 р., що

відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) близько 2,8% [1]. При цьому середньорічна інфляція у США (основний ринок ІТ послуг світу) за цей період склала 1,8%. Тобто світовий ринок демонстрував реальне (без врахування інфляції) зростання.

Український ринок у період 2010–2019 рр. став одним із найдинамічніших у Східній Європі: експорт комп'ютерних послуг збільшився з менш ніж 1 млрд дол. США на початку десятиліття до понад 4,17 млрд дол. США у 2019 р., із середнім темпом зростання близько 17% на рік [2]. Це зростання ґрунтувалося на конкурентній вартості праці, сильній математичній і технічній освіті, а також зручному географічному розташуванні для співпраці з європейськими та американськими клієнтами. Українські компанії поступово перейшли від простих аутсорсингових послуг до комплексних рішень із розробки програмного забезпечення для фінансових сервісів, e-commerce, телекомунікацій та охорони здоров'я. Характерною рисою стала експортна спрямованість галузі: внутрішній попит залишався надто обмеженим, що робило сектор залежним від глобальних ринків.

У 2020–2021 рр. глобальний ринок увійшов у фазу пандемічного цифрового сплеску. Центральні банки запровадили надм'яку монетарну політику – щоб підтримати ВВП на тлі економічних шоків, спричинених COVID-19, вони знизили процентні ставки до рекордно низьких рівнів та вливали безпрецедентну ліквідність у фінансові системи. Цей стимул активізував споживчі витрати. Багато компаній, орієнтованих на споживача, зіткнувшись із необхідністю швидкої цифрової адаптації, здійснили значні інвестиції в ІТ-послуги для модернізації своїх бізнес-моделей, а споживачі – активно використовувати онлайн-платформи. McKinsey зазначає, що темпи цифровізації бізнесу в середньому прискорилися на три–чотири роки [3]. Це пришвидшило розширення ринку ІТ-послуг у цей період. Надлишкова ліквідність прийшла і на ринок капіталу. Зокрема глобальна активність венчурного капіталу різко зросла у 2020–2021 рр., досягнувши рекордних значень – 621 млрд дол. США інвестицій у 2021 р., що більш ніж удвічі перевищило показник 2020 року. Залучені венчурні інвестиції були спрямовані стартапами на ІТ-розробку, ще більше стимулювавши попит на ІТ-послуги. Як результат світовий ринок ІТ-послуг продовжив зростання і у 2021 р. досяг приблизно 1,1 трлн дол. США, що означає CAGR близько 4,5% з 2019 [1]. При цьому середньорічна інфляція у США за цей період склала 2,9%. Таким чином спостерігаємо прискорення реального зростання

світового ринку ІТ послуг протягом 2020–2021 рр. у порівнянні з періодом 2010–2019 рр.

Для України період 2020–2021 рр. став дуже успішним, оскільки вітчизняні компанії зуміли швидко інтегруватися у хвилю глобальної цифрової трансформації. Українські компанії не лише нарощували масштаби, але й зміцнювали свої позиції у сегментах високої доданої вартості, зокрема у фінтесі, телемедицині та технологіях електронної комерції та логістики. Експортна модель забезпечила галузі можливість максимально використати пандемічний бум. Експорт ІТ-послуг зріс з 5,0 млрд дол. США у 2020 р. до 6,8 млрд дол. США у 2021 р. а кількість ІТ-фахівців у секторі збільшилась із 244 тис. до 285 тис. осіб [2]. Середньорічний темп зростання порівняно з 2019 роком склав 28%. Тобто і в Україні сталося прискорення реального зростання сектору ІТ послуг до рекордних рівнів порівняно з і так досить успішним періодом стрімкого росту протягом 2010–2019 років.

Період 2022–2024 рр. відзначився глобальним уповільненням на тлі структурних змін у світовій економіці і водночас безпрецедентними викликами для України. Світова економіка після пандемії стикнулася з різким зростанням інфляції, і як наслідок – агресивною монетарною політикою. Крім того додалися геополітичні виклики. За даними МВФ, після зростання на 6,35% у 2021 світовий ВВП сповільним зростання до 3,2% у рік протягом 2023–2024 р.р. У 2025 р. за даними МВФ очікується зростання на 3%. На тлі жорсткої монетарної політики інвестиційна активність у технологічному секторі впала, венчурне фінансування скоротилося, а попит на ІТ-послуги став більш вибіркоvim: швидко зростали напрями кібербезпеки, штучний інтелект та військові технології, тоді як напрямки споживчих ринків, рекламні технології переживали спад. Ринок ІТ-послуг після коливань протягом 2022–2023 досягнув 1,28 трлн у 2024 р., що відповідає CAGR близько 4,7% у порівнянні з 2021 роком [1]. Проте середньорічна інфляція у США за цей період суттєво зросла до 5%. Таким чином робимо висновок, що світовий ринок не демонстрував реального зростання протягом періоду.

Для України період 2022–2024 рр. став ще складнішим через повномасштабну війну. Багато компаній змушені були перемішувати свої команди у західні регіони або за кордон, інвестувати у резервні джерела енергії та інфраструктуру безперервності бізнесу. Багато клієнтів припинило співпрацю з українськими компаніями на тлі воєнних ризиків, також через зменшення бюджетів та переорієнтацію попиту на інші послуги, які були недоступні з боку українських провайдерів. У

першій половині 2022 р. ще відчувався ефект контрактів, укладених у 2020–2021 рр., і річний експорт зріс до 7,3 млрд дол. США. Водночас у другій половині 2022 р. розпочалося падіння, яке продовжилось у наступні роки: у 2023 р. експорт скоротився до близько 6,7 млрд дол. США, у 2024 р. – до 6,4 млрд дол. США, а у 2025 р. тенденція стагнації зберігається [4; 5]. Таким чином, середній темп падіння за 2022–2024 рр. у порівнянні з 2021 років склав –2% на рік. Якщо ж врахувати значну інфляцію в США за цей період, то реальне падіння сектору ІТ послуг в Україні є ще більшим. Водночас українські компанії довели здатність до стратегічної адаптації: відбувалася географічна диверсифікація через відкриття офісів за кордоном, відбулась перебудова бізнесів для обслуговування сегментів із підвищеним попитом тощо.

Отже, виділення трьох часових проміжків дозволяє чітко показати відмінності між глобальною траєкторією ринку ІТ-послуг і специфікою українського розвитку. Якщо світ демонстрував послідовність від стабільного зростання до короткого перегріву і подальшого уповільнення, то Україна пройшла шлях від стрімкої експансії через експортну модель до падіння під впливом війни, зберігаючи водночас відносну стійкість. Саме таке співставлення робить можливим виявлення контекстуальних факторів, що визначають майбутні сценарії розвитку сектора.

Література:

1. IDC. Worldwide Semiannual Services Tracker. Worldwide IT and Business Services revenue updates 2022–2024. URL: <https://www.idc.com>.
2. IT Ukraine Association. Annual Industry Reports 2019–2024. URL: <https://itukraine.org.ua>.
3. McKinsey & Company. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point. 2020.
4. AIN.UA. Ukraine's IT services exports decreased 4.2% to \$6.4B in 2024. URL: <https://ain.ua>.
5. IT Ukraine Association. Ukrainian IT Services Export: Minimal Revenue Growth, but Increase in Share of Total Exports. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua>.

Олійник К. Д.
*аспірант кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Маріупольський державний університет
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-52>

ТРАНСМІСІЙНІ КАНАЛИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ: РИЗИКИ ЗАГОСТРЕННЯ НЕРІВНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АНАЛІЗУ КРАЇН ЄВРОЗОНИ)

Цифрова трансформація стала одним з ключових драйверів структурних змін в економіці Єврозони, проте її вплив на продуктивність характеризується значною нерівномірністю. Попри теоретично очікувані позитивні ефекти від впровадження цифрових технологій, їх фактичний вплив на зростання продуктивності (TFP) залишається обмеженим та неоднорідним як між країнами, так і між фірмами. Ця диспропорція створює «парадокс продуктивності», коли масштабні інвестиції в ІКТ не забезпечують очікуваного зростання економічної ефективності (див. Табл. 1).

Таблиця 1

Основні трансмісійні канали впливу цифрової економіки

Трансмісійний канал	Механізм дії	Напрямок впливу
Прямий вплив	Цифрова економіка → TFP	Позитивний
Канал зниження витрат	Цифрова економіка → Зниження витрат → TFP	Позитивний через зниження витрат
Канал інновацій	Цифрова економіка → Збільшення НДДКР → TFP	Позитивний через інновації

Джерело: укладено автором на основі [1–3]

Дослідження [1] виявляє, що лише в деяких секторах фірми отримують значущі переваги від інвестицій у цифрові технології: середній коефіцієнт для секторів зі статистично значущим та позитивним впливом у 17 разів перевищує середній вплив по всіх секторах. Найбільші переваги від цифровізації отримують найпродуктивніші 30% «відстаючих фірм», які вже мають високопродуктивні внутрішні процеси. Для цих фірм цифровізація стає додатковою конкурентною

перевагою відносно конкурентів. Водночас, фірми з низькою продуктивністю не спроможні адекватно використати переваги цифрових технологій (див. Табл. 2) [4].

Таблиця 2

Галузева гетерогенність трансмісійних ефектів

Тип галузі	Характеристика трансмісії
Технологічно-інтенсивні	Найсильніший позитивний вплив
Трудомісткі	Помірний позитивний вплив
Капіталомісткі	Відсутність значущого впливу

Джерело: укладено автором на основі [1–3]

Інвестиції в нематеріальні активи, які частково відображають цифрову трансформацію корпоративного сектору, мають значущий позитивний вплив на зростання TFP. Проте їх нерівномірний розподіл сприяє поглибленню розриву в динаміці продуктивності між фірмами. Хоча вища інтенсивність нематеріальних активів суттєво стимулювала зростання TFP, ці переваги були значно нижчими для відстаючих фірм.

В країнах Євросони відзначається низький рівень цифрового впровадження серед малих фірм. Понад 50% малих фірм мають спеціалізований веб-сайт для демонстрації продукції, проте значно менший відсоток має сайт для продажу. Менше 20% малих фірм у Іспанії, Франції, Нідерландах та Португалії здійснюють повністю онлайн банківські операції, що доводить, що малі фірми загалом не адаптуються повною мірою до змін, спричинених цифровізацією, що доводить існування цифрового розриву між МСП та великими фірмами щодо використання передових цифрових технологій (приблизно 60% проти 80%) [3].

Для максимізації продуктивних переваг від впровадження цифрових технологій необхідне зміцнення інституційних та управлінських структур в країнах ЄС, чому сприятиме відповідний моніторинг цифрових трансформацій, що забезпечать якісні інституційні рамки для цифрової трансформації, в кожній окремо країні, не вдаючись до апроксимацій. Особливу увагу слід приділити розвитку регуляторних механізмів, які сприятимуть розповсюдженню цифрових технологій серед малих та середніх підприємств, враховуючи їх обмежені ресурси для самостійного впровадження цифрових інновацій. Стимулювання попиту на інновації без вирішення проблеми пропозиції кваліфікованих кадрів може призвести лише до зростання заробітної плати

висококваліфікованих працівників без додаткових інновацій. Тому урядові зусилля щодо впровадження найновіших технологій повинні супроводжуватися заходами для збільшення пропозиції та мобільності STEM-капіталу [5].

Цифровізація демонструє потенціал для підвищення продуктивності фірм у середньостроковій перспективі, проте цей вплив характеризується значною нерівномірністю. Не всі фірми та сектори отримують суттєві переваги від цифрового впровадження, що створює ризики поглиблення економічної нерівності. Ключовими чинниками нерівномірності є слабкість інституційних структур, дефіцит комплементарних навичок та нерівномірний розподіл інвестицій у нематеріальні активи. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує інституційні реформи, розвиток людського капіталу та цілеспрямовану підтримку фірм з низькою продуктивністю.

Література:

1. Anderton R., Botelho V., Reimers P. Digitalisation and productivity: Gamechanger or sideshow? *ECB Working Paper Series*. 2023. № 2794. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2794~6911beee80.en.pdf>
2. European Central Bank. Digitalisation and productivity: A report by the ESCB expert group on productivity, innovation and technological change. *ECB Occasional Paper Series*. 2024. № 339. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op339~f67b6981a9.en.pdf>
3. European Investment Bank. EIB Investment Survey 2021: European Union overview. 2021. URL: <https://www.eib.org/en/publications/20210067-eib-investment-survey-2021>
4. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Рилач Н. М. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.14>
5. Резнікова Н.В., Карп В.С., Іващенко О.А. Міжнародний досвід інституційного сприяння розвитку цифрової економіки і протидії загрозам техноглобалізму в умовах інноваційного суперництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.5>

Парубець С. О.
*аспірантка кафедри міжнародної економіки,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-53>

НАУКОВО-ТЕХНІЧНА КООПЕРАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна Росії проти України спричинила трансформації економічної системи, інституційного середовища та науково-освітньої сфери. Порушення звичних структур функціонування держави, втрата інфраструктури, міграція людського капіталу й обмеження доступу до фінансування створили безпрецедентні виклики для економіки. У цьому контексті постає нагальна потреба у формуванні стійкої моделі відновлення, що виходить за межі традиційної реконструкції та ґрунтується на принципах інноваційного зростання. Міжнародний досвід свідчить, що стратегічна ставка на науково-технічну кооперацію є не лише каталізатором відновлення, а й ключовим інструментом формування нової економіки, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність.

В умовах глобального економічного середовища наука, технології та інновації (STI) дедалі більше позиціонуються як фундаментальні ресурси зростання, особливо для країн, що пережили глибокі соціоекономічні кризи. Такий підхід набув практичного втілення в численних країнах, серед яких найбільш показовими є Японія та Південна Корея, які зуміли перетворити наслідки воєнних катастроф на основу інноваційного прориву. Їхній досвід демонструє ефективність формування стратегічних альянсів між урядом, науковими установами та міжнародними партнерами, що сприяли швидкому переходу від руйнації до високотехнологічного зростання.

Особливу увагу в цих моделях відіграє концепція інституційної інженерії – створення або реформування органів, здатних забезпечити ефективне управління STI-процесами. Такі інститути, як KIST у Південній Кореї або дослідницькі консорціуми в Японії, не лише

генерували нові знання, а й формували екосистеми трансферу технологій і комерціалізації інновацій. Для України це означає необхідність переходу від фрагментарних ініціатив до цілісної політики науково-технологічного відновлення, орієнтованої на міжнародну інтеграцію, мобілізацію експертного середовища та мультиакторну кооперацію.

Не менш важливою є перспектива інтернаціоналізації української науки, яка в умовах воєнного спустошення може отримати нові імпульси через участь у глобальних STI-мережах, зокрема в рамках Horizon Europe, COST та EUREKA. Участь в таких програмах не лише забезпечує доступ до фінансування, але й сприяє переосмисленню національної інноваційної політики, зорієнтованої на кращі міжнародні практики. Синергія STI-компонентів зі стратегіями відновлення дозволяє формувати економіку, засновану на знаннях, а не лише на відтворенні довоєнної структури.

Крім того, глобальні тенденції вказують на посилення ролі регіональних інноваційних хабів, які інтегрують науку, бізнес та освіту в територіальні кластери з високим рівнем доданої вартості. В умовах децентралізації та регіонального різноманіття в Україні, саме такі хаби можуть стати точками кристалізації післявоєнної економічної активності. Їх успіх залежатиме від ефективного інституційного дизайну, нормативної підтримки та стратегії партнерства з міжнародними акторами.

Післявоєнна економічна реконструкція становить складний і багатовимірний дослідницький напрям, який зазнав суттєвої еволюції – від ранніх моделей на кшталт Плану Маршалла до сучасних підходів, що акцентують увагу на інституційній спроможності та розвитку інноваційних екосистем. Науково-технічна співпраця дедалі чіткіше постає як ключовий чинник у системі постконфліктного відновлення, виходячи за межі традиційного розуміння реконструкції інфраструктури та сприяючи довгостроковому розвитку й інноваційній трансформації. Історичний вимір цієї проблематики засвідчує визнання науки як «ефективного інструменту миру» і засобу «мирного інтернаціоналізму», що слугувало основою для формування транскордонних наукових зв'язків [1]. Сучасні дослідження підкреслюють, що рамки «наука – технології – інновації» (STI) слугують фундаментальним каталізатором економічного зростання, сталого розвитку та структурної модернізації в умовах постконфліктних трансформацій [2]. Особливо в країнах, що розвиваються, формування інноваційного потенціалу значною мірою

зумовлене здатністю до поглинання та трансформації науково-технічних знань у нові продукти й виробничі процеси [3].

Невід’ємним аспектом інноваційної динаміки є тісний взаємозв’язок освітнього, наукового та соціально-економічного розвитку. У постконфліктних державах регуляторні інтервенції в освітній і науковий простір демонструють сильну кореляцію з показниками економічного зростання, індустріального розвитку та інноваційної активності [4]. Університети й наукові установи, у взаємодії з публічною політикою, утворюють складну інституційну систему, здатну впливати на соціальну інтеграцію, стійкість і відновлення, зокрема в умовах повномасштабної війни в Україні.

Стратегія науково-технічного співробітництва в контексті післявоєнного відновлення України має формуватися як поетапна модель, що передбачає логічну послідовність інституційних, інфраструктурних та інноваційних трансформацій. Початковим етапом виступає стабілізація, розгортання партнерських мереж і закладення інституційного фундаменту для системного науково-технічного співробітництва. На цьому етапі першочерговим завданням є оперативне залучення критично важливих технологій для задоволення нагальних потреб реконструкції, що має поєднуватися з формуванням сталої інституційної архітектури міжнародної наукової кооперації.

Паралельно слід ініціювати серію міжнародних науково-дослідних партнерств, орієнтованих на вирішення найбільш актуальних технічних викликів. Такі програми мають об’єднувати державні наукові установи, університети й приватний сектор у цілісну інноваційну екосистему, що забезпечуватиме генерацію, обмін і дифузію знань. Наступним логічним етапом є системний розвиток і масштабування інноваційної діяльності. Його стратегічною метою є активне залучення України до європейських і глобальних інноваційних мереж з одночасним нарощуванням внутрішніх науково-технологічних спроможностей для підтримки стійкого економічного зростання.

Передбачається створення регіональних інноваційних хабів, які інтегруватимуть науку, вищу освіту та виробничу діяльність у географічно зорієнтовані кластери. Процес європейської інтеграції має бути прискорений шляхом повноцінної участі у програмах Horizon Europe та укладення двосторонніх угод про науково-технічне співробітництво з провідними технологічними державами ЄС. Такі угоди мають охоплювати спільні дослідницькі проєкти, академічну

мобільність, спільне фінансування досліджень і впровадження ефективних механізмів трансферу технологій.

Завершальним етапом стратегії є перехід до глобального інноваційного лідерства. На цьому рівні передбачається трансформація України з реципієнта міжнародної допомоги на повноправного учасника й генератора глобальних інноваційних процесів. Забезпечення глобальної конкурентоспроможності України ґрунтуватиметься на довгостроковій інвестиційній політиці у сфері досліджень і розробок, розвиненій системі міжнародної кооперації та стратегічній орієнтації на пріоритетні напрями технологічного розвитку – цифрові рішення, біоінженерію, відновлювану енергетику, оборонно-промислові технології.

Водночас особливе значення має розвиток людського капіталу як основи для науково-технологічного прориву. Післявоєнна стратегія має передбачати інвестування у сучасну систему вищої освіти, підтримку наукової мобільності, обмін досвідом із провідними дослідницькими центрами світу та повернення талановитих спеціалістів, які вимушено емігрували внаслідок війни. Це створює можливість формування нової генерації українських науковців, здатних стати лідерами трансформаційних процесів як у національному, так і міжнародному контексті.

У результаті Україна має стати впізнаваним та авторитетним учасником глобального інноваційного середовища, який поєднує науковий поступ із економічною вигодою технологічного лідерства. Отже, досвід країн, що пройшли шлях післявоєнної трансформації демонструє, що стратегічне науково-технічне співробітництво може слугувати каталізатором інноваційного зростання та економічної модернізації. У цьому контексті Україна має сформулювати трирівневу модель відновлення: стабілізація й інституційне закладення, масштабування інновацій та перехід до глобального технологічного лідерства.

Література:

1. Skodvin T. Origin and Design. A Critical Assessment of the Intergovernmental Panel on Climate Change. 2022. P. 11–18.
2. Daka E.? Siad S. A. Entrepreneurship and the innovation ecosystem policy: A case study in post-conflict Somalia. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. 2021. № 2. P. 577–584.

3. Lissandrello E., Steffansen R. N., Nørgaard L. S. Knowledge Co-production on Air Quality – The Role of Planning Research in Participatory, Healthy, and People-Centered Cities. Book of Abstracts: Challenging Science and Innovation Policy. 2022. P. 385–387.

4. Krawczyk D., Artyukhova N., Svyrenko D., Vorontsova A., Artyukhov A., Rehak R., Vasylieva T. The relationship between educational and scientific regulatory interventions and socio-economic development in military conflict-affected countries: A Sustainable Development Goals perspective. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. № 3. P. 191–204.

Примостка О. О.
*доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-54>

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ НА МІЖНАРОДНУ МІГРАЦІЮ

Вступ. Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році спричинило найбільше переміщення населення у Європі з часів Другої світової війни. За міжнародними оцінками, за кордоном перебувають мільйони громадян України зі статусом біженців або під тимчасовим захистом, а мільйони залишаються внутрішньо переміщеними особами. Ці потоки формують нову картину мобільності на континенті та змінюють підходи до політики міграції та інтеграції.

Мета та методи. Метою статті є узагальнення актуальних кількісних і якісних оцінок впливу війни на міжнародну міграцію українців, виокремлення ключових тенденцій і окреслення політичних наслідків для України та приймаючих країн. Методично дослідження спирається на порівняльний аналіз відкритих статистичних даних (Eurostat, УВКБ ООН), огляди ОЕСР щодо інтеграції та документи інституцій ЄС стосовно правового режиму тимчасового захисту [1].

1. Масштаб та географія переміщень. Європейський Союз залишився головним напрямом вимушеної міжнародної міграції з України. Найбільші приймаючі країни – Німеччина, Польща, Чехія, Іспанія та Італія – формують основну частку отримувачів тимчасового захисту [2]. Також значні програми підтримки українців реалізують Велика Британія та Канада. Динаміка реєстрацій і продовжень статусу свідчить про поступову стабілізацію чисельності на високому рівні.

2. Правові режими та інституційні відповіді. У березні 2022 року ЄС уперше активував Директиву 2001/55/ЄС про тимчасовий захист, що забезпечила швидкий доступ до проживання, ринку праці, освіти й базових соціальних послуг без проходження індивідуальної процедури надання притулку [3; 4]. Подальші рішення Ради ЄС про продовження дії

режиму зменшили невизначеність для домогосподарств і адміністрацій, створивши часовий горизонт для планування інтеграції або добровільного повернення.

3. Соціально-демографічний профіль. Через обмеження виїзду для військовозобов'язаних чоловіків у потоках переважають жінки та діти; значну частку становлять особи працездатного віку з середньою і вищою освітою. Високий відсоток неповнолітніх визначає потребу у доступному догляді за дітьми, місцях у школах і мовній підтримці, тоді як для дорослих критично важливими є швидке визнання кваліфікацій і доступ до професійної освіти.

4. Інтеграція на ринках праці. Показники працевлаштування українців відчутно різняться між країнами. У державах Центральної та Східної Європи, де ринки праці більш гнучкі і мовні бар'єри менші, рівень зайнятості вищий; у країнах Західної Європи стартова інтеграція повільніша через мовні та регуляторні бар'єри, невідповідність навичок і дефіцит догляду за дітьми. Пріоритетними інструментами є інтенсивні мовні курси, «швидкі траси» визнання дипломів, наставництво роботодавців і підтримка переходів до працевлаштування за фахом.

5. Економічні наслідки та грошові перекази. Масштабне переселення посилило роль транснаціональних мереж підтримки. Грошові перекази домогосподарствам у Україні виконують функцію амортизатора в умовах воєнної невизначеності та перебоїв на ринку праці. Для приймаючих економік українські мігранти частково покривають дефіцит робочої сили, особливо у секторах з високим попитом, проте важливо уникати довготривалої «пастки низької кваліфікації» [5].

6. Динаміка мобільності та повернень. У 2023–2025 роках поширилися маятникові переміщення: частина домогосподарств тимчасово повертається до України (догляд за рідними, відновлення житла, ділові поїздки), а з ескалаціями знову виїжджає. Гнучкість режиму тимчасового захисту – можливість зберігати статус за кордоном – створює безпечні «вікна» для короткострокових поїздок і відтерміновує остаточні рішення щодо місця проживання.

7. Наслідки для України. Короткостроково міграція знижує тиск на гуманітарні системи у прифронтових регіонах і залучає зовнішні ресурси через перекази та діаспорні мережі. Довгостроково ключовим викликом є ризик втрати людського капіталу, передусім серед молоді та фахівців критичних професій (медицина, освіта, інженерія). Необхідні політики циркулярної мобільності (академічні та наукові обміни, гнучкі перетини

кордону для підприємців), а також програми реінтеграції та відновлення житла у громадах походження.

8. Політичні висновки та рекомендації. Приймаючим країнам варто:

- (а) забезпечувати доступність дошкільної освіти й догляду;
- (б) масштабувати визнання кваліфікацій і короткі мовні траси;
- (в) стимулювати переходи до зайнятості за фахом; (г) готувати «дорожні карти» виходу з тимчасового захисту, які поєднують можливості довгострокового статусу з підтримкою добровільних повернень. Україні доцільно закладати в політику відновлення механізми реінтеграції, гнучкі програми професійного навчання й інструменти залучення діаспори до відбудови.

Висновки. Війна спричинила масштабний і складний за структурою міграційний рух українців. На горизонті 2025–2027 рр. траєкторія залежатиме від безпекової ситуації та параметрів режимів захисту в ЄС і поза ним. Дані міжнародних організацій свідчать про високий, але поступово стабілізований рівень міграції та асиметричну інтеграцію у країнах прийому. Стратегічне завдання – збалансувати підтримку інтеграції за кордоном із підготовкою умов для повернень та реінтеграції в Україні.

Література:

1. UNHCR. Ukraine emergency. Огляд ключових даних щодо біженців і ВПО (дата звернення: 11.09.2025).

2. Eurostat. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. Офіційні статистичні матеріали та пояснювальні нотатки. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics (дата звернення: 11.09.2025).

3. OECD. International Migration Outlook 2024. Ранні результати інтеграції біженців з України у країнах. URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2024_50b0353e-en.html (дата звернення: 11.09.2025).

4. Council of the EU. Extension of temporary protection for refugees from Ukraine. Пресреліз та рішення Ради ЄС (дата звернення: 11.09.2025).

5. World Bank / KNOMAD. Migration and Development Brief 40. Тенденції глобальних грошових переказів. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099714008132436612/pdf/IDU1a9cf73b51fcad1425a1a0dd1cc8f2f3331ce.pdf> (дата звернення: 11.09.2025).

Слєсарєва А. А.

*аспірант кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-55>

ГЛОБАЛЬНИЙ ДОСВІД ГІБРИДНОЇ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сек'юритизація традиційно посідає важливе місце у фінансовій системі як механізм, що дозволяє перетворювати неліквідні банківські активи у ліквідні цінні папери та залучати додаткові ресурси на ринок. У класичному розумінні цей процес ґрунтується на передачі пулу активів спеціалізованій компанії (SPV), яка емітує цінні папери з різними рівнями ризику та дохідності. Внаслідок цього відбувається диверсифікація ризиків і створюється можливість для банків розширювати кредитування, не перевищуючи регуляторні обмеження. Однак досвід світової фінансової кризи 2007–2009 рр. засвідчив суттєві недоліки таких схем: непрозорість структур CDO, складність у відстеженні ризиків, високі агентські витрати сервісингу та недостатній рівень довіри інвесторів. Ці проблеми спричинили глибоку переоцінку підходів до сек'юритизації й актуалізували пошук нових форматів, які відповідали б вимогам прозорості, ефективності та надійності [1, с. 11].

У цьому контексті виник феномен гібридної сек'юритизації, що поєднує перевірені механізми класичної архітектури з новітніми інструментами цифрової економіки. Суть цього підходу полягає у збереженні базової логіки пулінгу та траншування активів, але з додаванням токєнізації, смарт-контрактів та блокчейн-інфраструктур. У результаті утворюється модель, яка водночас забезпечує традиційну стабільність і прозорість, властиву сучасним цифровим системам. Для України, де фондовий ринок залишається малоліквідним, а доступ до довгострокового капіталу обмежений, така модель може стати дієвим інструментом формування ринків партнерства та інтеграції у глобальні фінансові потоки.

У науковій літературі термін «гібридна сек'юритизація» позначає комбінацію класичного механізму сек'юритизації з технологіями цифровізації прав власності. Якщо в традиційній моделі інвестори отримують паперові або електронні сертифікати участі в пулі активів, то у гібридному форматі ці права набувають вигляду токенів, записаних у розподілений реєстр. Виплати за ними здійснюються автоматично за допомогою смарт-контрактів, що вбудовуються у логіку так званого «водоспаду» грошових потоків.

Таким чином, можна говорити про три взаємопов'язані рівні гібридної моделі. На першому рівні відбувається класична операція – консолідація активів у спеціалізованій компанії та поділ ризиків за траншами. На другому рівні – цифровізація цих прав через токенізацію та програмоване управління. Нарешті, на третьому – інституційна інтеграція в нормативну базу, яка забезпечує баланс між інноваціями та пруденційними вимогами. У цьому сенсі гібридна сек'юритизація не зводиться до технічної «оцифровки» паперів, а постає як нова якість фінансової архітектури, де прозорість і швидкість процесів забезпечуються на інституційному рівні [5].

Глобальні підходи до регулювання сек'юритизації демонструють чітку тенденцію до поєднання класичних норм і новітніх вимог цифрової економіки. У Європейському Союзі основою залишається **Регламент 2017/2402**, який заклав єдині правила для всіх видів сек'юритизації: вимоги прозорості, належної перевірки (due diligence) та збереження частки ризику ініціатором (risk retention) [2]. Цей документ створив основу для відновлення довіри інвесторів після кризи та забезпечив інституційний фундамент для подальших інновацій.

Наступним кроком стало ухвалення **Регламенту MiCA (2023/1114)**, який встановив режим для обігу крипто-активів, включно з токенами, що можуть представляти права вимоги чи фінансові інструменти. Важливо, що MiCA інтегрується з уже існуючим фінансовим законодавством ЄС, зокрема MiFID II та директивою DORA, що регулює цифрову операційну стійкість. Це означає, що цифрові інновації вписуються у спільний правовий простір, а не формують окрему «сіру зону» [3].

Важливим орієнтиром залишаються і міжнародні стандарти. Згідно з **Basel III**, банки повинні дотримуватись жорстких вимог до капіталу, ліквідності та управління ризиками. Для сек'юритизації це означає, що будь-яка інновація має зменшувати, а не збільшувати модельні чи операційні ризики. Гібридні схеми, у цьому сенсі, розглядаються як

інструмент підвищення прозорості та керованості потоків, а не спосіб обійти регуляторні обмеження [4].

Погляди міжнародних інституцій, зокрема Банку міжнародних розрахунків, ідуть ще далі. У 2025 р. BIS у своєму щорічному звіті висунув концепцію «уніфікованого реєстру» (unified ledger), де токенозовані гроші, депозити та цінні папери співіснують у єдиному середовищі. Це створює можливості для миттєвих PvP- та DvP-розрахунків і повного усунення ризику невиконання [5].

Класична сек'юритизація забезпечувала поділ ризиків і доступ різних груп інвесторів до інструментів із різною дохідністю. Проте прозорість потоків залишалася обмеженою: інвестори залежали від звітів сервісерів, що нерідко містили затримки чи неточності. Гібридна модель змінює це радикально. Смарт-контракти, вбудовані у логіку «водоспаду» платежів, автоматично виконують купонні виплати та погашення, реагуючи на тригери дефолту чи перевищення порогів прострочення.

Це означає, що інформаційна асиметрія між ініціатором і інвестором знижується, а транзакційні витрати – скорочуються. Інвестори отримують можливість відстежувати стан пулу у реальному часі, а регулятори – контролювати відповідність стандартам прозорості. Таким чином, цифровий шар у сек'юритизації працює як компенсатор фінансового тертя, підвищуючи ефективність ринку і довіру учасників [5].

Для України актуальність гібридної сек'юритизації обумовлена структурними проблемами фінансового сектору. Фондовий ринок залишається малоліквідним, а доступ до довгострокового капіталу для бізнесу та держави обмежений. Банки зберігають консервативну модель управління активами, що не дозволяє їм суттєво розширювати кредитування. Водночас інституційні інвестори мають обмежений вибір надійних фінансових інструментів із прогнозованим ризик-профілем.

Гібридна сек'юритизація здатна вирішити ці проблеми комплексно. Для банків вона означає можливість перетворювати кредити на ліквідні інструменти, звільняючи капітал для нових операцій. Для інвесторів – поява прозорих та стандартизованих інструментів із вбудованими механізмами захисту. Для держави – інструмент спрямування ресурсів у стратегічно важливі сектори (інфраструктура, аграрний сектор, енергетика).

Однак впровадження цієї моделі потребує узгодження із законодавством ЄС. Насамперед йдеться про адаптацію правил прозорості та risk retention відповідно до Регламенту 2017/2402, а також

створення режиму обігу токенизованих нот у професійному середовищі згідно з MiCA [2; 3]. Не менш важливим є забезпечення пруденційної відповідності стандартам Basel III [4]. Лише за таких умов гібридна сек'юритизація стане легітимною і привабливою для міжнародних інвесторів.

Висновки. Глобальний досвід засвідчує, що гібридна сек'юритизація є не стільки технічною новацією, скільки новою якістю фінансової архітектури. Вона поєднує класичні механізми розподілу ризиків із прозорістю та швидкістю цифрових технологій. Для України такий формат може стати дієвим інструментом формування економічних ринків партнерства, де взаємодіють банки, держава та інвестори.

Перспективність цієї моделі полягає у можливості знизити вартість капіталу, підвищити ліквідність активів та інтегрувати фінансову систему у глобальні потоки. Водночас її успішна реалізація залежатиме від здатності регулятора гармонізувати українське законодавство з нормами ЄС і міжнародними стандартами, забезпечивши баланс між інноваційністю та стабільністю.

Література:

1. Гончарук А. Новий підхід до управління ефективністю у промисловості України. *Економіка України*. 2006. № 11. С. 36–46.
2. Regulation (EU) 2017/2402 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2017 laying down a general framework for securitisation. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32017R2402>
3. Regulation (EU) 2023/1114 on markets in crypto-assets (MiCA). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1114>
4. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising post-crisis reforms. Bank for International Settlements, 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>
5. BIS. Annual Economic Report 2025. Chapter III: The next-generation monetary and financial system. Bank for International Settlements. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e3.htm>

Федірко О. А.

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-535-1-56>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЄС В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року стало форс-мажорною обставиною, що докорінно змінила як європейський так і глобальний економічний ландшафт. Найбільш відчутними короткостроковими наслідками для економіки ЄС стали порушення усталених торговельних зв'язків та ланцюгів постачання, адже Росія та Україна є одними з найбільших постачальників сировинних товарів на світові ринки.

Порушення традиційних торговельних потоків спричинило різке зростання цін на енергоносії та продовольство, зокрема, світові ціни на нафту, газ та пшеницю стрімко зросли, і це, в умовах значного впливу, спричинило інфляційний тиск, що знецінив доходи та посилив фіскальний дефіцит у країнах, що залежать від імпорту енергоресурсів. Цей економічний шок став особливо болючим для економічних систем країн Центральної та Східної Європи, які, окрім зростання інфляції, зіткнулися ще й зі зростанням витрат на державні позики. Так, згідно даних ЄБРР, з початку 2022 року до квітня 2024 року середня дохідність п'ятирічних урядових облігацій у регіонах діяльності банку зросла на 3 в.п. Окрім того, дохідність п'ятирічних державних облігацій у Польщі, Угорщині, Хорватії та Латвії більш, ніж на 1 % перевищує рівень відповідних облігацій у ФРН [1]. Разом з тим, аналітики ЄБРР прогнозували поступове покращення економічної ситуації в країнах Центральної Європи та Балтії у 2024 році на рівні 2,2% з подальшим прискоренням до 3,1% у 2025 році [1].

Вторгнення не обмежалося лише короткостроковим економічним шоком. Воно стало каталізатором, що прискорив або ініціював глибокі, довгострокові структурні зміни в європейській економіці. Війна

примусила бізнес та уряди переосмислити усталені бізнес-моделі, переглянути стратегії постачання та інвестування, а також прискорила реалізацію амбітних політичних програм. Так, вплив війни на найбільшу в ЄС економіку Німеччини виявився особливо значним, адже свідомо відмова країни від дешевого російського газу, який був основою німецької промислової моделі, стала головним каталізатором економічних проблем, зокрема у таких енергоємних галузях, як хімічна промисловість та металургія. Довгострокові прогнози Інституту дослідження зайнятості (IAB), вказують на втрату 265 млрд дол США доданої вартості до 2030 року та скорочення зайнятості на 240 тис осіб порівняно з очікуваними до вторгнення рівнями [2]. Ця ситуація змусила Німеччину шукати нових постачальників енергоносіїв, зокрема на Близькому Сході, що ознаменувало відхід від традиційної зовнішньої політики.

Війна в Україні докорінно змінила пріоритети ЄС, обумовивши нерозривний зв'язок енергетичної безпеки з екологічною політикою. Залежність від російського викопного палива, яка до 2022 року була економічною перевагою, перетворилася на стратегічну вразливість. Політика диверсифікації та спільних закупівель, зокрема через план «REPowerEU», стала ключовою відповіддю на кризу. Завдяки спільним зусиллям та значним інвестиціям ЄС досяг рекордних рівнів імпорту зрідженого природного газу, що сприяло стабілізації цін на енергоносії, які значно знизилися порівняно з піковими рівнями 2022 року [3]. Інвестування у розвиток відновлюваної енергетики та виробництво стратегічно важливих енергетичних товарів, таких як акумулятори, сонячні панелі та електролізери, спрямовані на підвищення економічної самодостатності ЄС та зменшення залежності від зовнішніх постачальників. Ці заходи не лише відповідають екологічним цілям, а й є частиною стратегії захисту європейського бізнесу в умовах геополітичної нестабільності. Яскравим показником успішності цієї стратегії є те, що вітроенергетика в ЄС випередила газовий сегмент енергетики і стала другим за обсягом джерелом електроенергії після атомної, а станом на першу половину 2024 року 50% електроенергії в ЄС вироблялося з відновних джерел енергії (ВДЕ) [3].

До 2022 року оборонний сектор Європи, що перебував у стані стагнації, зазнав кардинальних змін у відповідь на російську агресію. Війна спричинила безпрецедентний сплеск інвестицій та виробництва, перетворивши оборонну промисловість на ключовий драйвер економічного зростання. Європейські оборонні підприємства розши-

рюють свої виробничі потужності утричі швидше, ніж до вторгнення, а промислові площі, зайняті військовим виробництвом, перевищують 7 млн м². Цей бум підкріплюється значним зростанням оборонних бюджетів. Так, згідно з даними Європейського оборонного агентства, якщо загальний оборонний бюджет ЄС у 2021 році складав 214 млрд євро, то у 2022 році – вже 240 млрд євро та стрімко зростає у подальшому – до 290 млрд євро у 2023 році, та до 343 млрд євро у 2025 році [4]. На додачу до цього інвестиції ESG-фондів у оборонні компанії зросли з 3,2 млрд євро у 2022 році до 7,7 млрд євро у 2025 році.

Ця зміна сприйняття є фундаментальною: оборонно-промисловий комплекс тепер розглядається не лише як засіб безпеки, але і як важливий драйвер технологічного розвитку й економічного зростання. У відповідь на ці тенденції, Європейська комісія представила першу в історії Європейську оборонно-промислову стратегію (EDIS), спрямовану на зменшення імпортової залежності, сприяння внутрішньоєвропейській кооперації та розвиток європейської оборонної технологічної та промислової бази. У стратегії, зокрема, зазначено орієнтир щодо рівня внутрішньої закупівлі оборонного обладнання в межах кооперації з європейськими виробниками на рівні щонайменше 40% до 2030 року, та до 2035 року довести рівень внутрішніх закупівель до 60% свого оборонного бюджету в межах ЄС. Цей крок є прямою відповіддю на той факт, що 78% закупівель оборонного обладнання ЄС між лютим 2022 року та червнем 2023 року здійснювалося за кордоном, з яких 63% припадало на США [5].

Вторгнення в Україну викликало тектонічні зсуви у світових логістичних мережах. Блокада ключових українських портів на Чорному морі, які до війни забезпечували 70% експорту та 90% експорту сільськогосподарської продукції, завдала потужного удару по глобальній торгівлі. У 2022 році обсяги морських перевезень через українські порти знизилися на 60%, що змусило бізнес шукати нові, більш надійні маршрути. Ця криза не лише спричинила тимчасові труднощі, а й стала поштовхом до створення нових, більш стійких та геополітично диверсифікованих логістичних мереж. Європейські країни, зокрема Польща, та Туреччина стали ключовими гравцями в новій логістичній схемі. Порушення традиційних ланцюгів постачання, попри короткострокове падіння попиту, призвело до значного зростання експлуатаційних витрат. Ціни на вантажні перевезення в ЄС залишаються значно вищими за рівні 2021 року, що зумовлено зростанням витрат на робочу силу, паливо, технічне обслуговування та

страхування. Крім того, логістичний бізнес зіткнувся з новими кіберзагрозами, такими як атаки програм-вимагачів та DDoS-атаки, що можуть паралізувати системи та порушувати зв'язок.

Відповіддю ЄС на агресію Росії стало запровадження численних пакетів санкцій, спрямованих проти ключових секторів економіки агресора: енергетики, фінансів, торгівлі та транспорту. Ці заходи мали прямий вплив на доходи російського бюджету: доходи від нафти скоротилися на 38 млрд дол США. Запровадження санкцій також значно вплинуло на європейські компанії, які були змушені адаптуватися до нових правил гри, перериваючи співпрацю з російськими контрагентами та шукаючи нові ринки і постачальників. Окрім санкцій, ЄС запровадив низку механізмів для підтримки бізнесу, що опинився в умовах кризи. Одним із ключових інструментів став “Temporary Crisis and Transition Framework” (TCTF), що дозволив державам-членам надавати державну допомогу підприємствам, щоб пом'якшити економічні наслідки високих цін на енергоносії та прискорити перехід до «нульової економіки».

Військова агресія Росії проти України стала для європейського бізнесу не просто тимчасовим шоком, а каталізатором глибоких, довгострокових змін. Війна в Україні оголила слабкі місця економічної моделі ЄС, як-от залежність від російських енергоносіїв, та одночасно прискорила її стратегічні зміни. Внутрішні протиріччя, що проявилися в аграрному секторі, продемонстрували, як ЄС доводиться маневрувати між зовнішньою солідарністю та внутрішніми економічними інтересами. Однак, попри всі виклики, європейський бізнес демонструє значну стійкість. Він не лише адаптується до нових реалій, а й перетворює кризові умови на можливості для стратегічного розвитку, інновацій та переорієнтації економіки.

Література:

1. Yakustidi K. Growth in EBRD regions to pick up despite geopolitical pressures. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/growth-in-ebrd-regions-to-pick-up-despite-geopolitical-pressures.html#> (дата звернення: 11.09.2025 р.)
2. REUTERS. German economy to lose \$265 billion in added value due to war, high energy prices, study says. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/german-economy-lose-265-bln-added-value-due-war-high-energy-prices-study-2022-08-09/> (дата звернення: 11.09.2025 р.)
3. Report from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions State of

the Energy Union Report 2024 (pursuant to Regulation (EU)2018/1999 on the Governance of the Energy Union and Climate Action) - COM/2024/404 final.

4. Шевченко І. Витрати на оборону в ЄС досягли рекордних €343 млрд – Finteco.com.ua. URL: <https://finteco.com.ua/article/23170-vytraty-na-oboronu-v-yes-dosiahly-rekordnykh-e343-mlrd-iaki-krainy-investuiut-naybilshe/> (дата звернення: 11.09.2025 р.)

5. European defence industrial strategy, доступ отримано вересня 10, 2025. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI\(2024\)762402_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI(2024)762402_EN.pdf) (дата звернення: 11.09.2025 р.)

НОТАТКИ

Наукове видання

Актуальні питання розвитку економічної системи: міжнародний досвід

ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

12 вересня 2025 року

*Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних
несуть автори статей. Думки, положення і висновки, висловлені авторами,
не обов'язково відображають позицію редакції.*

Матеріали друкуються за авторською редакцією.

Адреса редакції:
Французький бульвар 24/26, к. 38А, м. Одеса, Україна, 65082.
Кафедра світового господарства і міжнародних економічних відносин,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Підписано до друку 26.09.2025. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум.-друк. арк. 13,37. Тираж 100. Замовлення № 0925-085.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано: ТОВ "Liha-Pres"
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.
Україна, м. Львів, 79012, вул. Кастелівка, 9
Польща, м. Торунь, 87-100, вул. Лубіцка, 44