

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-  
ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**  
**INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
AND PRACTICAL CONFERENCE**

**Забезпечення розвитку економіки  
та суспільства в умовах кризи**

**Ensuring the development of the  
economy and society in times of crisis**



**31 серпня 2025 р.  
м. Суми, Україна**

**August 31, 2025  
Sumy, Ukraine**



**EASTERN EUROPEAN  
CENTER FOR SCIENTIFIC  
RESEARCH**

Міжнародна науково-  
практична конференція

**Забезпечення розвитку  
економіки та суспільства  
в умовах кризи**

Матеріали

31 серпня 2025 р.

м. Суми, Україна



International scientific  
and practical conference

# **Ensuring the development of the economy and society in times of crisis**

Proceedings

August 31, 2025

Sumy, Ukraine

УДК 33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831>

*Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 31 серпня 2025 р). Research Europe, 2025. 166 с.

До збірника ввійшли матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи", яка відбулася 31 серпня 2025 року. Збірник розрахований на науковців, освітян, студентів, державних службовців, представників бізнесу та широку громадськість.

Робочі мови конференції: українська та англійська.

Матеріали конференції опубліковані мовою оригіналу та в обсязі, наданому авторами. Збірник відформатовано та підготовлено до публікації в уніфікованому стилі без змін змісту окремих тез доповідей. Автори несуть повну відповідальність за достовірність фактів, власних імен, цитат, статистичних даних, галузевої термінології та іншої інформації, поданої в їхніх матеріалах.



Відповідно до Закону України "Про авторське право і суміжні права", при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на авторів і видання є обов'язковим.

**Research  
Europe.org**



**EASTERN EUROPEAN  
CENTER FOR SCIENTIFIC  
RESEARCH**

© Східноєвропейський центр  
наукових досліджень, 2025

© Research Europe, 2025

Офіційний сайт: [researcheurope.org](https://researcheurope.org)

UDC 33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831>

*Ensuring the development of the economy and society in times of crisis* : proceedings of the International scientific and practical conference / Eastern European Center for Scientific Research (Sumy, 2025, August 31). Research Europe, 2025. 166 p.

The collection includes the proceedings of the International scientific and practical conference "Ensuring the development of the economy and society in times of crisis", which took place on 31 August 2025. This collection is intended for scientists, educators, students, government officials, business representatives, and the general public.

Working languages of the conference: Ukrainian and English.

The conference proceedings are published in the original language and as submitted by the authors. The collection has been formatted and prepared for publication in a unified style, without altering the content of individual contributions. The authors are fully responsible for the accuracy of the facts, proper names, quotations, statistical data, industry terminology, and other information presented in their materials.



According to the Ukrainian Law on Copyright and Related Rights, proper citation of the authors is required when using any scientific ideas or materials from this collection.

**Research  
Europe.org**



© Eastern European Center  
for Scientific Research, 2025  
© Research Europe, 2025

**Official website: [researcheurope.org](https://researcheurope.org)**

**ЗМІСТ**  
**TABLE OF CONTENTS**

**СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА**  
**SECTION 1. ECONOMICS**

---

**Бубенко П. Т., Калекін Ю. В.**

Інновації: питання ідентифікації та оцінки. .... 11

**Вовк Р. О.**

Соціальна відповідальність бізнесу як  
детермінанта сталого прибуткового  
розвитку компаній України. .... 14

**Головко Л. В.**

Соціальні простори як компонент стійкості  
та згуртованості територіальних громад. .... 16

**Денисенко В. О., Гаврилюк Ю. М.**

Роль цифровізації банківського бізнесу України  
в трансформації грошово-кредитної системи. .... 19

**Ковач А. Я.**

Міжнародний досвід розвитку сільських  
територій в контексті державного управління. .... 24

**Короткова Д. С., Откидач М. В.**

Мікроімітаційні моделі у соціально-економічних  
дослідженнях: інформаційне забезпечення  
формування мікроданих. .... 26

**Кудрик Р. А.**

Шляхи активізації формування інвестиційного  
потенціалу територіальних громад в умовах війни. .... 30

**Максимова Ю. О., Івашко Л. М.**

Роль штучного інтелекту у підвищенні  
ефективності бізнес-процесів підприємств. .... 32

**Мартинюк М. П.**

Перспективи розвитку аграрної економіки  
в умовах воєнних викликів. .... 35

**Приймак В. О.**

Забезпечення розвитку метрополітенів  
України в умовах воєнної кризи. .... 40

**Сабій І. М., Лойко С. В.**

Перспективи розвитку земельних відносин в умовах  
еко-соціо-економічних викликів воєнного часу. .... 43

## СЕКЦІЯ 2. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

## SECTION 2. INTERNATIONAL RELATIONS

---

### Андрущук І. О.

Міждержавні угоди як інструмент підвищення  
ефективності глобального продовольчого  
забезпечення: виклики та перспективи. .... 49

### Михайлишин Л., Василів Л.

Міжнародні підходи до управління персоналом: порівняльний  
аналіз моделей міжнародного HR-менеджменту та напрями  
застосування для Українських підприємств (на прикладі  
АТ "Укртрансфат") ..... 51

## СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

## SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION

---

### Сук П. Л.

Розподіл витрат майбутніх періодів за оберненим  
методом на основі чистого доходу від реалізації товарів. .... 55

### Чуєнков А. А.

Порядок визначення показників створення  
вартості бізнесу в інтегрованій звітності. .... 61

## СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

## SECTION 4. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

---

### Булавинець О. В.

Модерні тренди соціальної  
підтримки населення України. .... 63

### Гуня С. С.

Значення маркетплейсів у розвитку  
світової електронної торгівлі. .... 66

### Заїчко І. В.

Пріоритети стратегічного, антикризового  
та фінансового управління як основа сталого  
розвитку підприємства в умовах нестабільності. .... 69

### Каравашкін С. Д.

Фінансові чинники формування та  
оптимізації оборотних активів підприємства. .... 73

**Конюшенко М. В.**

Вплив нових вимог національного банку України  
на фінансову стійкість страхового ринку України. .... 77

**Sydorchuk A.**

The comparison of household savings instruments  
in Ukraine during peacetime and martial law. .... 81

**Шелудько С. А.**

Місце фінансової безпеки держави  
в системі національної безпеки. .... 83

**СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ**

**SECTION 5. MANAGEMENT**

---

**Амрахов П. Е.**

Створення проектного офісу як напрям адаптивної  
стратегії розвитку малих і середніх контракто-  
дослідних організацій клінічних досліджень. .... 87

**Петьков В. Л.**

Роль лідерства в сучасному управлінні. .... 91

**Цвірко О. О., Кореніцин О. С.**

Використання цифрових двійників для планування  
пасажирських перевезень у нестабільних умовах. .... 93

**Щербаков Ю. М.**

Стратегії управління інноваціями в сонячній енергетиці:  
глобальні тенденції та українські перспективи. .... 97

**СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ**

**SECTION 6. MARKETING**

---

**Луньова Т. С.**

Програми лояльності як елемент  
маркетингової цінової політики у ритейлі. .... 99

**Сербін М.**

Персоналізовані комунікації як фактор  
конкурентоспроможності ІТ-компаній. .... 102

**Чернуха Т. С.**

Інноваційні технології цифрового маркетингу як  
інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу. .... 105

## СЕКЦІЯ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

### SECTION 7. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

---

#### **Вінтоняк В. Д.**

Цифрова трансформація публічного  
сектору як фактор підвищення ефективності  
надання адміністративних послуг. .... 110

#### **Івасютин І. М.**

Механізми та методи інформаційно-комунікаційного  
забезпечення органів місцевого самоврядування  
в умовах цифрової трансформації. .... 112

#### **Сидоренко О. П., Ставицька І. М., Тарасова Т. Б.**

Емпатія фахівців як чинник позитивного соціального-  
психологічного клімату у центрі надання  
адміністративних послуг. .... 115

## СЕКЦІЯ 8. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

### SECTION 8. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

---

#### **Жуков В. В.**

Перспективи розвитку готельно-  
ресторанного бізнесу в умовах кризи. .... 122

#### **Остапчук Р. І., Палюх М. С.**

Проблеми та перспективи розвитку  
туризму в малих містах України. .... 125

#### **Почерніна Н. В.**

Пріоритетні напрями політики сприяння  
регіональному туризму для територій  
з підвищеними воєнними ризиками. .... 129

## СЕКЦІЯ 9. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО

### SECTION 9. AGRICULTURE

---

#### **Рибачук І. В.**

Управлінські аспекти забезпечення стійкості  
агробізнесу в сучасних умовах господарювання. .... 132

#### **Рибачук І. В.**

Управління функціонуванням аграрних  
підприємств в сучасних умовах розвитку територій. .... 134

**Семенченко О. Л.**

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Шляхи забезпечення розвитку сільськогосподарської економіки в умовах кризи сьогодення. .... | 136 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**СЕКЦІЯ 10. ПРАВО**

**SECTION 10. LAW**

---

**Болотний Ю. І.**

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Мовні права корінних народів: доступ до освіти, медіа та офіційного використання рідної мови. .... | 139 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**Гудима Є. П.**

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Обов'язок дотримання законодавства України як умова правомірного використання прав меншин. .... | 143 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**СЕКЦІЯ 11. ПЕДАГОГІКА**

**SECTION 11. PEDAGOGY**

---

**Матасар І. Т.**

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Актуальні науково-педагогічні проблеми та методологічні основи моніторингу харчування осіб, які регулярно займаються спортом. .... | 148 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**СЕКЦІЯ 12. ФІЛОСОФІЯ**

**SECTION 12. PHILOSOPHY**

---

**Махиня Д. В.**

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Аксіологічні критерії економічної безпеки суспільства. .... | 155 |
|-------------------------------------------------------------|-----|

**Нікітін А. С.**

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Zoon politikon Арістотеля: сутність громадянської взаємодії та партнерства. .... | 157 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|

**Пономаренко І. В.**

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Роль соціокультурного контексту в управлінській діяльності. .... | 159 |
|------------------------------------------------------------------|-----|

**Скубанов Б. І.**

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Моделі культурної дипломатії: переваги спрямованої політики міжкультурного співробітництва. .... | 161 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**Шкімбов О. І.**

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Фактори спротиву цифровізації. .... | 164 |
|-------------------------------------|-----|

**СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА**  
**SECTION 1. ECONOMICS**

УДК 330.1:378.4:001.895

JEL Classification: O31, O32

**Бубенко П. Т.,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач відділу проблем науково-  
технічного і економічного прогресу,  
Північно-Східний науковий центр  
НАН і МОН України, м. Харків  
**Калекін Ю. В.,**  
учений секретар,  
Північно-Східний науковий центр  
НАН і МОН України, м. Харків

**ІННОВАЦІЇ: ПИТАННЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ**

Ідентифікувати та вимірювати інновації в багатьох випадках дуже складно, оскільки вони за своєю сутністю є негласним, неочевидним явищем. Коли ви намагаєтесь поринути у невідоме і невипробуване, що не можна описати заздалегідь, якісна оцінка за фактом можливих змін не обов'язково стає провісником майбутніх інновацій. Перефразовуючи відому цитату Сьорена К'єркегора [1], інновації можна зрозуміти лише назад, але їх треба розвивати вперед.

Це актуалізує питання про можливість оцінки інновацій (ступінь, до якої їх можна оцінити надійним і достовірним способом) і породжує одне з найбільш фундаментальних питань, коли йдеться про оцінку ефективності інновації: як зробити таку оцінку корисною для інноваційної практики, щоб вона не лише враховувала минуле, але й дозволяла працювати на майбутнє [2].

Зазвичай під оцінкою розуміється постфактум – як інноваційна політика діє на практиці. Однак на практиці це не завжди так: лінійний інноваційний цикл змушує нас припустити, що існує помітний "кінець" інноваційного процесу, який починає оцінку, але в реальному житті нові інноваційні пропозиції перевіряються та розробляються, поки поточні рішення все ще використовуються. Крім того, нові технології дозволяють значно швидше оцінювати дійсність – майже в режимі реального часу вводячи дані для розробки інноваційної політики. Таким чином, оцінка має бути (а за допомогою технологій тим більше) безперервним процесом.

Інноваційна діяльність не є однорідною діяльністю. Існують різні типи інновацій (наприклад, продукт, послуга, процес, організація, комунікація, і вони знаходяться на різних рівнях зрілості. Інновації можуть поступово доповнювати існуючі рішення або повністю кидати їм виклик. Інновації також можуть бути спрямованими або неспрямованими за своєю природою. Саме ці обставини актуалізують потребу в різних показниках і методах оцінки інновацій.

Інновації спираються на різноманітні ресурси та інтерактивні процеси. Жодна організація сама по собі не має всіх ресурсів і рішень, тому важлива здатність підключатися та співпрацювати між підсистемами та дисциплінами за допомогою відкритих інновацій. Якщо якість внутрішніх відносин пов'язана з поступовими інноваціями, то якість зовнішніх зв'язків пов'язана з радикальними інноваціями. Крім того, в умовах інноваційної співпраці важко покласти відповідальність на якогось одного учасника та встановити причинно-наслідкові зв'язки між результатами та вкладом. Все це ускладнює оцінку, але оскільки це основна риса інновацій, її не слід ігнорувати. Таким чином, оцінка також повинна відображати міждисциплінарну та транскордонну перспективу.

Ще одна проблема, пов'язана з оцінкою інновацій, полягає у тому, що поточні системи зворотного зв'язку можуть виробляти неправильну інформацію та знищувати багатообіцяючі інновації. Менеджери та керівники, навіть зіткнувшись із швидкими змінами, можуть стати відданими "стратегічному статус-кво". Це відбувається не тому, що вони некваліфіковані для своєї роботи, а тому, що зворотний зв'язок із системою підриває потенціал нових розробок. Постає відома дилема інноваторів: цінність інновацій часто має форму S-кривої, і для вдосконалення інноваційного рішення потрібно багато ітерацій; тим часом, існуючі та відомі інноваційні структури мають велику базу користувачів (з очікуванням високої якості) та великі потенційні доходи, з якими інновації на ранніх фазах розвитку не можуть конкурувати.

Це означає, що зворотній зв'язок від системи полягає у тому, щоб припинити реалізацію проектів поза сферою інтересів поточної бази користувачів із невеликим (початковим) потенціалом доходу. Таким чином, розмір організації має прямий позитивний вплив на інкрементну ефективність інновацій і внутрішні можливості створення знань. До того, як радикальні інновації будуть застосовані на практиці та широко запроваджені, у багатьох випадках їхні наслідки вочевидь незрозумілі.

Таким чином, зв'язок між усталеною застарілою системою та інноваціями, які кидають виклик першій, дуже складний.

Не всі інноваційні проекти стають джерелом трансформаційних змін, багато з них зазнають невдачі. За визначенням, з інноваційним процесом пов'язано багато невизначеності, і це нормально. Це природа інновацій, і ця невизначеність не може бути зведена до підрахованих ризиків. Здебільше вона притаманна державному секторі, який характеризується високою культурою підзвітності, у якому, як правило, не повідомляють про невдачі, а інноваційні проекти або стають "занадто великими, щоб провалитися", або їх завчасно припиняють через страх провалу. Відмова від ризику та страх невдачі є одними з найбільш часто згадуваних перешкод для інновацій у державному секторі.

Немає сумніву, що вимірювання впливає на людську поведінку та структури управління. Надмірний контроль може придушити інновації. Навіть за найкращих обставин державним службовцям дуже важко донести до громадськості, що прийнятно витратити державні гроші на речі, які виявляються невдалими.

Нарешті, одна з найскладніших проблем, пов'язаних з інноваціями в державному секторі, полягає у відсутності порівняння між очікуваністю та реальністю, або адекватної міри для врахування змін. У приватному секторі це визначається як конкурентна перевага у справжньому "шумпетерівському" значенні та може бути виміряна в грошовому еквіваленті. У державному секторі це майже неможливо.

У багатьох випадках, коли намагаються оцінити інновації *ex post*, базова лінія просто відсутня, і оскільки процеси, послуги, продукти тощо мають тенденцію фундаментально змінюватися через інновації, стає важко оцінити навіть витрати, пов'язані з процесом. Таким чином, оцінювання має тенденцію ґрунтуватися на діяльності (розглядаючи щонайбільше на входах, наскрізних результатах або іноді на виходах), але не на результатах чи ефективності в порівняльному сенсі.

### **Список використаних джерел**

1. Сьорен К'єркегор. Страх і трепет. Діалектична лірика. Переклад з данської Марія Худа. – Львів: Апріорі, 2025. - 184 с.
2. Теоретико-методичні складові розвитку інноваційної економіки та інвестицій : монографія / П. Т. Бубенко, О. В. Димченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 232 с. <https://eprints.kname.edu.ua/61946>.

УДК 332.13

JEL Classification: M14, Q01

**Вовк Р. О.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього  
НАН України", м. Львів

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО ПРИБУТКОВОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах економічної трансформації та глобальних викликів сталий розвиток компаній України дедалі більше визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю до адаптації, інноваційності та соціальної відповідальності. Традиційна модель орієнтації виключно на короткострокову прибутковість виявилася обмеженою у контексті воєнних викликів, кризових явищ, екологічних загроз і соціальних проблем. Це актуалізує пошук оптимальних умов для забезпечення сталої прибутковості, де важливим інтегрованим фактором виступає соціальна відповідальність бізнесу (СВБ).

Сталу прибутковість компаній доцільно розглядати як результат поєднання **економічних, інноваційних, управлінських та соціальних передумов**, які забезпечують стабільність доходів у довгостроковій перспективі. Умовами формування такого результату виступають:

- фінансова стійкість і доступ до джерел інвестицій;
- інноваційна спроможність компанії та її здатність до цифрової трансформації;
- ефективність управлінських моделей і прозорість корпоративного управління;
- високий рівень репутаційного капіталу, що формується через взаємодію з місцевими громадами та споживачами;
- стратегічна інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності.

В українському бізнес-середовищі, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, соціальна відповідальність набуває особливого значення. Компанії, що інтегрують соціально відповідальні практики у свою діяльність, не лише підвищують рівень довіри з боку клієнтів і

партнерів, а й створюють сприятливе середовище для довгострокових інвестицій. СББ стає фактором зниження ризиків, адже компанії, які підтримують своїх працівників, дбають про екологію, беруть участь у соціальних програмах, мають вищу стійкість до кризових явищ [1].

Міжнародна практика підтверджує, що саме інтеграція **ESG-принципів (Environmental, Social, Governance)** є ключем до забезпечення сталого прибуткового розвитку. В Україні цей підхід набуває поширення через участь у глобальних ланцюгах постачання, де іноземні партнери дедалі більше враховують рівень соціальної та екологічної відповідальності компаній. Для українських підприємств важливим завданням є адаптація міжнародних стандартів СББ до національних умов, що включає прозорість звітності, відповідність екологічним нормам, розвиток корпоративної культури та партнерство з місцевими громадами.

Серед основних **умов формування сталої прибутковості українських компаній** можна виокремити [2]:

- **економічні** – диверсифікація джерел доходу, доступ до зовнішнього фінансування, управління ризиками;
- **інноваційно-технологічні** – цифровізація бізнес-процесів, впровадження енергоефективних технологій, використання штучного інтелекту та Big Data для оптимізації витрат;
- **управлінські** – впровадження систем стратегічного менеджменту, побудова прозорої системи корпоративного управління;
- **соціально-відповідальні** – інвестування у людський капітал, створення безпечних умов праці, підтримка регіональних громад, розвиток екологічних ініціатив.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок соціальної відповідальності з **репутаційною стійкістю компанії**. В умовах конкурентного середовища українські підприємства, що демонструють відкритість і відповідальність перед суспільством, отримують переваги у формуванні позитивного бренду, розширенні ринкової ніші та залученні партнерів. Соціальні програми, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток освітніх ініціатив чи екологічні проекти, перетворюються на інвестиції у майбутній прибуток, оскільки сприяють зміцненню лояльності клієнтів і підвищують довіру інвесторів.

В умовах війни ключовим завданням бізнесу стає **поєднання економічної результативності з національною та соціальною відповідальністю**. Це передбачає фінансову підтримку армії, допомогу постраждалим громадам, збереження робочих місць, участь у програмах відбудови інфраструктури.

Такі кроки не лише сприяють виконанню суспільної місії, а й створюють передумови для стійкого розвитку компаній у післявоєнний період, коли довіра суспільства стане одним із ключових нематеріальних активів бізнесу.

Отже, сталим прибутковість компаній України в сучасних умовах забезпечують комплексні умови, серед яких вагоме місце займає соціальна відповідальність бізнесу. Її інтеграція у стратегії підприємств виступає не додатковим, а системоутворюючим фактором, що визначає здатність компаній до довгострокового розвитку, адаптації до викликів та формування позитивного іміджу у глобальному середовищі. Поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності створює основу для конкурентоспроможності українських компаній та їхнього внеску у сталий розвиток держави.

### **Список використаних джерел**

1. Білик Р. Р., Варвус А. І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 9. № 3. С. 318 – 323.

2. Мушка Д. В., Бондаренко В. М., Попадинець Н. М., Коваль О. Д. Методологія оцінки впливу діджитал-маркетингу на ефективність бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 174 – 180.

УДК 314/316

JEL Classification: R11, O18

**Головко Л. В.,**  
канд. екон. наук,  
старший науковий співробітник,  
Інститут демографії та досліджень якості життя  
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ

### **СОЦІАЛЬНІ ПРОСТОРИ ЯК КОМПОНЕНТ СТІЙКОСТІ ТА ЗГУРТОВАНOSTІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

В умовах війни соціальна згуртованість стає ключовим ресурсом для виживання, адаптації і відновлення територіальних громад. З появою нових викликів, вагому роль відіграють соціальні простори, що стають критичною інфраструктурою соціальної стійкості. Акумулюючи різні форми соціального

капіталу (внутрішньогрупову підтримку, партнерські відносини, зміцнення вертикальних зв'язків з інституціями) підвищують рівень довіри; водночас забезпечують поширення інформації, мобілізацію ресурсів і включення маргіналізованих груп.

Типологізація соціальних просторів під час війни включає:

- фізичні: громадські центри, школи, спортивні зони, парки, підземні станції метро;
- віртуальні: медіаплатформи, онлайн-спільноти;
- "треті місця": інклюзивні, бібліотеки, музеї, будинки культури, де створені куточки пам'яті, умови для відкритого діалогу.

Формування системи просторів сприяє створенню осередків активного громадського життя, зміцненню горизонтальних зв'язків у громаді, інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), саморозвитку мешканців громади, підвищення участі соціальному розвитку спільнот.

Упродовж 2023–2024 рр. у рамках Програми розвитку ПРООН в Україні у партнерстві з Європейським Союзом (ЄС) та урядами Канади та Швеції створені 30 просторів соціальної адаптації у Полтавській, Дніпропетровській, Миколаївській, Харківській, Чернівецькій та Чернігівській областях [1]. ВПО та особи вразливих груп населення (люди похилого віку, особи з інвалідністю) мають можливості отримувати інклюзивні соціальні послуги, комунікувати, вирішувати проблеми для забезпечення базових потреб, підвищувати професійні навички, здобувати нові компетентності.

Забезпечення функціонування соціальних просторів, сприяє зміцненню міжнародних партнерських зв'язків і місцевої влади територіальних громад. В свою чергу, нарощування місцевого потенціалу стає потужним ресурсом для збереження людського капіталу, відновлення соціальної інфраструктури, створення умов для покращення спільних умов проживання.

Підтримка населення, особливо вразливих груп у період глобальних викликів сприяє соціальній згуртованості та стійкості територіальних громад. Розширення мережі соціальних просторів сприяє зростанню громадської активності через організацію та проведення культурних заходів, залучення до них ВПО та місцевого населення.

Вагому роль у розвитку згуртованості територіальних громад в умовах війни відіграють органи місцевого самоврядування, громадські організації, благодійні фонди, малий бізнес. Розробка та впровадження нових механізмів, інструментів залучення мешканців до системи прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню соціальної згуртованості. Єднання та згуртованість у обміні досвідом, нетворкінг для налагодження

ефективної співпраці між територіальними громадами стає значущим у визначенні перспективних напрямів їх розвитку.

3 червня 2023 р. розпочався проєкт "Підготовка шкіл до соціальної згуртованості" за фінансової підтримки EU4ResilientRegions – Програми спеціальної допомоги для України, що реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. У рамках проєкту створюються освітні простори. Станом на початок 2024 р. освітні простори діють у 33 громадах Харківської, Сумської, Чернігівської, Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської та Одеської областей [2].

Міжнародна підтримка є значущою під час війни, у тому числі, для посилення розвитку громадянського суспільства, соціальної згуртованості і відновленні українських громад та повоєнної відбудові країни. Німецький фонд EVZ у рамках програми «Містечко підтримує» перепрофілювання культурних інституцій: музеїв, бібліотек, будинків культури для створення доступних громадських просторів. У 2025 р. фонд фінансує проєкти на суму від 30 до 90 тис. грн упродовж 18-36 місяців. Розширення мережі таких просторів сприяє реабілітації ветеранів війни, підвищення рівня інклюзивного розвитку територіальних громад.

На перспективу, стратегічним завданням є інтеграція розвитку соціальних просторів у систему політики соціальної безпеки та відновлення, зокрема через: формування мережі багатофункціональних центрів та мобільних хабів, забезпечення інклюзивності й доступності, підтримку культурних і освітніх ініціатив, моніторинг впливу на рівень довіри, взаємодопомоги та соціальної інтеграції. Соціальні простори слід розглядати як вагомий компонент стійкості та соціальної згуртованості, без якого неможливе повноцінне функціонування територіальних громад у воєнний і повоєнний час.

### Список використаних джерел

1. ПРООН та партнери створюють 30 просторів соціальної адаптації для посилення надання соціальних послуг на місцевому рівні. URL: [https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-and-partners-establish-30-social-adaptation-spaces-strengthen-social-service-provision-local-level?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-and-partners-establish-30-social-adaptation-spaces-strengthen-social-service-provision-local-level?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 27.08.2025 р.).

2. "Підготовка шкіл до соціальної згуртованості" – це проєкт, спрямований на підтримку українських громад під час війни. URL: [https://www.tdh-ukraine.org/en/preparing-schools-social-cohesion-project-aimed-supporting-ukrainian-communities-during-war?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.tdh-ukraine.org/en/preparing-schools-social-cohesion-project-aimed-supporting-ukrainian-communities-during-war?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 27.08.2025 р.).

УДК 336.71:004.738.5

JEL Classification: G21, E42

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.07>

**Денисенко В. О.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та  
міжнародних економічних відносин,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

**Гаврилюк Ю. М.,**

здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

## **РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В ТРАНСФОРМАЦІЇ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ**

Сучасний світовий економічний ландшафт перебуває під домінуючим впливом цифрових технологій, які радикально змінюють основи та операційні моделі всіх галузей, зокрема й фінансового сектору. Грошово-кредитна система (ГКС), що є фундаментом макрофінансової стабільності та двигуном економічного розвитку, зазнає глибоких перетворень під тиском цього технологічного вибуху. Для України, в умовах повномасштабного вторгнення, процес цифровізації ГКС набув не просто актуальності, а статусу стратегічної ініціативи. Війна не тільки прискорила нагальність інноваційних змін, але й беззаперечно підтвердила критичну залежність національної економіки від стабільності, адаптивності та функціональної безперервності фінансової системи навіть в екстремальних обставинах [1, с.5; 2, с.15].

У цьому трансформаційному контексті цифровізація саме банківського бізнесу виходить на перший план, діючи не просто як окремий вектор розвитку, а як локомотив перетворень. Саме вітчизняні банки, будучи основними провайдерами фінансових послуг, акумуляторами заощаджень та інвестиційних ресурсів, створюють технологічну основу та інноваційне середовище для масштабних цифрових перетворень. Вони відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперебійного функціонування платіжних систем, широкої доступності фінансових послуг та збереженні макрофінансової стабільності навіть в умовах фізичних руйнувань, масових

міграційних потоків та безпрецедентних ризиків. Тому багатоаспектний аналіз визначальної ролі цифровізації банківського бізнесу України в загальному процесі цифровізації ГКС, всебічне виявлення її впливу на забезпечення економічної безпеки держави, а також обґрунтування ключових напрямів подальшого стратегічного розвитку у жорстких реаліях воєнного та повоєнного періодів України є дуже актуальним.

Цифровізація банківського бізнесу являє собою комплексний процес глибинної перебудови традиційних банківських операцій, продуктової лінійки, сервісів та внутрішніх бізнес-процесів шляхом широкого впровадження передових цифрових технологій. Цей процес виходить за рамки простої технологічної модернізації, передбачаючи суттєві зміни у бізнес-моделях, корпоративній культурі та підходах до взаємодії з клієнтами. Основні вектори цієї трансформації в українському банківському секторі включають:

- всеохоплююче дистанційне та омніканальне обслуговування: стрімкий розвиток та повсюдне впровадження мобільних додатків, онлайн-банкінгу, використання інтелектуальних чат-ботів, віртуальних асистентів та єдиних цифрових платформ (наприклад, ефективна інтеграція з державною екосистемою "Дія"). Це забезпечило безперервний та цілодобовий доступ до фінансових послуг з будь-якої локації, що стало критично важливим в умовах масового переміщення населення та фізичних руйнувань інфраструктури. Такий підхід дозволив українській банківській системі зберегти високий рівень функціональності та адаптивності;

- цифровізація та гіперперсоналізація банківських продуктів і сервісів: розробка повністю цифрових банківських пропозицій (онлайн-кредити, цифрові депозити, віртуальні платіжні картки), що надають клієнтам можливість оформлення та керування послугами без необхідності фізичного відвідування відділень. Застосування передових технологій Big Data та штучного інтелекту (ШІ) для глибокого аналізу поведінки та потреб клієнтів з метою надання максимально персоналізованих та релевантних фінансових рішень;

- інноваційна автоматизація внутрішніх процесів та оптимізація операцій: спрямованість на автоматизацію та роботизовану оптимізацію рутинних бек-офісних операцій, що призводить до значного скорочення операційних витрат та суттєвого прискорення обробки фінансових даних. Це особливо важливо для підвищення операційної ефективності в умовах високої невизначеності та кризових ситуацій;

- імплементація Big Data та штучного інтелекту (ШІ) в аналітичні та контрольні функції: використання складних аналітичних інструментів на

базі ШІ для глибокого аналізу кредитних, операційних, ринкових та інших видів ризиків. Це дозволяє здійснювати точне прогнозування ринкових тенденцій, покращувати скорингові моделі, ефективно виявляти випадки шахрайства та підозрілі фінансові операції (AML), тим самим значно посилюючи фінансовий моніторинг;

- дослідження та інтеграція блокчейн-технологій: банки активно вивчають можливості для створення високонадійних, прозорих та захищених систем фінансових транзакцій, імплементації смарт-контрактів, а також інтеграції з потенційними цифровими валютами центральних банків (CBDC), зокрема з українською е-гривнею, розробка якої є пріоритетом Національного банку України. Банківські установи відіграватимуть ключову роль у дистрибуції та забезпеченні обігу таких цифрових валют;

- співпраця та синергія з FinTech-екосистемою: розвиток партнерських відносин з інноваційними FinTech-стартапами та компаніями, або їх стратегічне поглинання, дозволяє банкам оперативного впроваджувати передові технологічні рішення та значно розширювати спектр цифрових фінансових сервісів, підтримуючи конкурентоспроможність на ринку, який постійно змінюється.

Цифровізація банківського сектору виявилася ключовим чинником забезпечення економічної безпеки України в умовах повномасштабної воєнної агресії, продемонструвавши виняткову життєздатність, адаптивність та стійкість:

- забезпечення безперервності функціонування ГКС та економічної життєздатності: завдяки високорозвиненій цифровій інфраструктурі, українські банки змогли гарантувати безперебійне функціонування національних платіжних систем, забезпечити широкий доступ до грошових коштів та можливість безперешкодного здійснення переказів. Це стало можливим навіть у районах, що зазнають інтенсивних обстрілів, або в умовах масової вимушеної евакуації населення. Така функціональність виявилася критичною для підтримки економічної активності та соціальної стабільності;

- підвищення прозорості фінансових операцій та ефективна боротьба з "нечистими" потоками: значне збільшення частки безготівкових розрахунків та цифровізація транзакцій посилили можливості фінансового моніторингу. Це є надзвичайно важливим для ефективної протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та корупційним схемам, що, своєю чергою, сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів та оптимізації використання міжнародної фінансової допомоги;

- формування стійкості до "готівкових" криз та децентралізація операційних ризиків: динамічний розвиток безготівкових розрахунків мінімізує залежність банківської системи від фізичної інфраструктури (такої як банкомати та відділення), яка є вкрай вразливою до руйнувань у

воєнний час. Це забезпечує альтернативні, стійкі канали доступу до фінансових ресурсів та ефективно мінімізує панічні настрої, пов'язані з потенційним дефіцитом готівки [3];

- зміцнення макрофінансової стабільності: вітчизняні банки (лідери ринку), активно використовуючи аналітичні можливості Big Data та ШІ, здатні оперативніше реагувати на непередбачувані зміни в економічній ситуації, своєчасно адаптувати свої ризик-моделі (забезпечувати необхідну адекватність капіталу в умовах високої невизначеності);

- підтримка соціальної стабільності: забезпечення своєчасної виплати пенсій, різноманітної соціальної допомоги та заробітних плат через цифрові канали є абсолютно критичним для підтримки населення, особливо внутрішньо переміщених осіб та тих, хто проживає у прифронтових зонах;

- активна інтеграція у світові фінансові мережі: прогресивна цифровізація української банківської системи та її поступова відповідність міжнародним стандартам та кращим практикам значно полегшує залучення критично важливих міжнародних інвестицій, посилює співпрацю з міжнародними фінансовими інститутами та має всі шанси прискорити процеси повоєнного відновлення країни.

Незважаючи на вражаючі досягнення та продемонстровану стійкість, український банківський сектор у процесі цифровізації стикається зі специфічними, загостреними воєнними діями викликами [4, с.129]:

- безпрецедентне загострення кіберзагроз: вітчизняні банки постійно перебувають під прицілом інтенсивних та скоординованих кібератак з боку агресора. Це вимагає перманентних, значних інвестицій у передові системи кіберзахисту, динамічного розвитку кіберрозвідки, підвищення кваліфікації всього персоналу та створення ешелонованих систем безпеки для забезпечення абсолютної стійкості критичної фінансової інфраструктури;

- критична енергетична та інфраструктурна вразливість: зростаюча залежність цифрових систем від стабільного електропостачання та доступу до телекомунікаційних мереж вимагає розробки та впровадження високо надійних резервних систем, диверсифікації джерел енергії та побудови децентралізованих архітектур ( в тому числі закордоном) для забезпечення безперебійності функціонування;

- питання приватності та безпеки персональних даних: в умовах війни багаторазово зростає ризик несанкціонованого витоку конфіденційної інформації та її використання ворожими суб'єктами, що вимагає посилення законодавства про захист даних та застосування передових технологій шифрування та контролю доступу;

- кадрові дефіцити та виклики: дефіцит висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, експертів з кібербезпеки та фахівців з фінансових технологій

значно загострився через мобілізацію та вимушену міграцію, що вимагає розробки цілеспрямованих програм їх підготовки, перепідготовки та ефективного утримання.

Цифровізація банківського бізнесу України відіграє не просто важливу, а фундаментальну та визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування та зміцненні економічної безпеки всієї грошово-кредитної системи. В умовах повномасштабної війни, цей процес став невід'ємною частиною національної стійкості, життєво необхідним інструментом для підтримання фінансової стабільності, забезпечення широкої доступності послуг та адаптації до надзвичайних обставин. Українські банки, завдяки своїй цифровій зрілості, продемонстрували вражаючу стійкість, адаптивність та здатність до безперервного функціонування, активно впроваджуючи інноваційні цифрові рішення для підтримки економіки та населення [5].

Проте, подальший успіх цифровізації потребує постійних, значних інвестицій у кібербезпеку, системного розвитку власного технологічного потенціалу, формування гнучкої та проактивної регуляторної політики, а також цілеспрямованої підготовки та утримання висококваліфікованих кадрів. Забезпечення цих критично важливих умов дозволить українському банківському бізнесу не тільки ефективно протистояти викликам війни, а й стати потужним локомотивом повоєнного відновлення країни, забезпечуючи її успішну інтеграцію у глобальний цифровий фінансовий простір та значно зміцнюючи як національну економічну безпеку так і безпеку інших країн.

### **Список використаних джерел**

1. Бурлай В.В. Економічна безпека України: сутність, загрози та напрями забезпечення. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 4-8.
2. Васильченко І.П. Цифрова трансформація фінансового сектору як інструмент забезпечення економічної безпеки держави. Фінансовий простір. 2020. № 3. С. 14-20.
3. Стратегія та звітність Національного банку України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-reporting> (дата звернення 29.08.2025).
4. Шимко О.В. Big Data та штучний інтелект у системі фінансового моніторингу: світовий досвід та українські реалії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Вип. 33. С. 127-132.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення 29.08.2025).

УДК 332.012:338.43

JEL Classification: Q18, R58

**Ковач А. Я.,**  
здобувачка третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
ДВНЗ "Ужгородський національний  
університет", м. Ужгород

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Розвиток сільських територій у сучасному світі розглядається як один із ключових напрямів державної політики, оскільки саме сільські регіони акумулюють значний природно-ресурсний потенціал, формують продовольчу безпеку та зберігають культурну ідентичність. Водночас для більшості країн характерні спільні виклики: депопуляція, низький рівень інвестицій, недостатня диверсифікація економіки, старіння населення, обмежений доступ до сучасних послуг та інфраструктури. Тому аналіз міжнародного досвіду дозволяє сформувати ефективні орієнтири державного управління для забезпечення комплексного розвитку сільських територій в Україні.

У країнах Європейського Союзу ключовим механізмом підтримки є Спільна аграрна політика (САП ЄС), яка поєднує інструменти прямої фінансової допомоги аграріям із програмами регіонального розвитку. Особлива увага приділяється диверсифікації сільської економіки, розвитку малого та середнього бізнесу, підтримці фермерських господарств, створенню інноваційних кластерів, розвитку відновлюваної енергетики та зеленого туризму. Важливим напрямом є впровадження інтегрованих підходів, зокрема LEADER-програм, що передбачають залучення місцевих громад, органів влади та бізнесу у форматі "знизу-вгору". Це сприяє посиленню соціальної згуртованості, активізації локальних ініціатив та формуванню сталих партнерств [1].

Скандинавські країни виробили власні моделі управління сільським розвитком, які ґрунтуються на концепції "розумної спеціалізації". Зокрема, у Фінляндії та Швеції наголос робиться на поєднанні традиційних галузей (лісове господарство, молочне виробництво) з високотехнологічними секторами (біоенергетика, цифрові послуги). Державна політика спрямована на створення умов для підприємництва в сільській місцевості, інтеграцію цифрових технологій у виробництво та надання соціальних послуг. У Норвегії стратегічний акцент робиться на збереженні людського капіталу шляхом пільгового оподаткування, субсидій для молодих фермерів та розвитку транспортної доступності віддалених територій.

Цікавим є досвід США та Канади, де сільські території розглядаються крізь призму багатфункціональності. Крім сільського господарства, значний розвиток отримали сфери відновлюваної енергетики, лісової та водної економіки, а також туризм. Важливою рисою є активне застосування програм партнерства публічного та приватного секторів, що дозволяє залучати інвестиції у модернізацію інфраструктури та розвиток локальних бізнесів. Значна увага приділяється розвитку освіти, охорони здоров'я та цифрової інклюзії для жителів віддалених територій.

В Азійському регіоні прикметним є приклад Японії та Південної Кореї, де акцент зроблено на інтеграції інновацій та модернізації сільського господарства через впровадження технологій "смарт-ферм", автоматизації та роботизації виробництва. Державне управління поєднує заходи підтримки фермерських господарств із програмами розвитку інфраструктури, охорони довкілля та забезпечення якісних соціальних послуг. Особливістю є активна участь держави у збереженні культурних ландшафтів та популяризації сільського туризму як інструменту розвитку локальних економік.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що ефективне державне управління розвитком сільських територій базується на таких принципах: комплексність і міжгалузевість політики; інтеграція місцевих громад у процес прийняття рішень; забезпечення рівного доступу до інфраструктури та послуг; диверсифікація економіки та створення нових робочих місць; поєднання фінансових інструментів із програмами сталого розвитку та збереженням екологічного потенціалу [2]. Важливо, що більшість країн застосовують багаторівневу систему управління, де ключова роль належить не лише центральній владі, а й органам місцевого самоврядування та громадським організаціям.

Для України актуалізація міжнародного досвіду означає необхідність поєднання державних програм із місцевими ініціативами, впровадження механізмів "розумного" розвитку, стимулювання кооперації та партнерств, а також забезпечення інституційної спроможності територіальних громад. Важливим орієнтиром є Європейські підходи, адже вони найбільш сумісні з вектором інтеграції України до ЄС, проте адаптація досвіду США, Канади чи Японії може забезпечити інноваційність та гнучкість у впровадженні сучасних технологій та управлінських моделей.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що стратегія розвитку сільських територій у контексті державного управління повинна ґрунтуватися на інтегрованому підході, орієнтованому на поєднання економічних, соціальних, екологічних та культурних аспектів. Його практична реалізація можлива через інституційну модернізацію, формування сталих механізмів фінансування, впровадження цифрових технологій та посилення ролі громад у стратегічному плануванні.

### Список використаних джерел

1. Герасимчук В.Г. Теоретичні аспекти розвитку сільських територій в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-88>.
2. Бутко М. П., Колоша В. П., Мурашко М. І., Рассказов О. І. Інституціональні критерії впливу сучасних агроформувань України на рівень розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 15–24.

УДК 311.2:330.4:314.18

JEL Classification: C63, C81

**Короткова Д. С.,**  
доктор філософії, науковий  
співробітник відділу моделювання  
соціально-економічних процесів і структур,  
Інститут демографії та досліджень якості життя  
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ  
**Откидач М. В.,**  
молодший науковий  
співробітник відділу моделювання  
соціально-економічних процесів і структур,  
Інститут демографії та досліджень якості життя  
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ

### МІКРОІМІТАЦІЙНІ МОДЕЛІ У СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ МІКРОДАНИХ

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін особливої актуальності набуває використання методів, здатних відтворювати поведінку окремих домогосподарств і водночас формувати узагальнені висновки на рівні суспільства. Одним із найбільш ефективних інструментів такого типу є мікроімітаційне моделювання, яке поєднує статистичні методи, математичне моделювання та інформаційні технології.

Термін "мікроімітаційне моделювання" з'явився наприкінці ХХ століття, коли в соціальних науках почали розроблятися емпіричні динамічні моделі, спрямовані на прогнозування та обґрунтування політичних рішень. Сьогодні він широко використовується, хоча досі не має однозначного трактування, оскільки охоплює цілий спектр моделей із різними характеристиками та підходами [1]. Початкове поширення метод отримав у країнах ЄС, США, Канаді та Австралії, де застосовувався для оцінки

соціальних трансфертів, податкових змін і прогнозування демографічних процесів. В Україні його розвиток відбувається поступово, значною мірою завдяки підтримці міжнародних організацій.

Ключова ідея мікроімітаційного підходу полягає у побудові моделей на основі індивідуальних мікроданих, що відображають характеристики домогосподарств: чисельність і склад, стать та вік членів, рівень зайнятості та доходів і витрат тощо [2]. На відміну від макромоделей, що оперують усередненими показниками, мікроімітаційні моделі здатні виявляти специфічні закономірності поведінки різних груп населення. Це забезпечує можливість точнішого аналізу розподілу ресурсів і оцінки соціально-економічних наслідків реформ.

Формування масивів даних для таких моделей ґрунтується на процедурі статистичного об'єднання інформації за кілька періодів. Створюється кумулятивний масив, що збільшує вибірку, підвищує статистичну значущість результатів та знижує похибку оцінок. Водночас застосовується корекція статистичних ваг, яка забезпечує репрезентативність і коректне відображення пропорцій між категоріями домогосподарств [3].

На рис. 1  $K_1, \dots, K_n$  – це періоди;  $X_1, X_2, \dots, X_v$  – категоріальні та кількісні змінні (регіон, тип місцевості, кількість членів домогосподарства, стать голови домогосподарства тощо);  $Y_1, Y_2, \dots, Y_L$  – змінні, що відображають рівень освіти, статус робочої сили, доходи та витрати домогосподарств;  $W$  – статистична вага домогосподарств у вихідних масивах даних;  $W'$  – скоригована статистичних вага домогосподарств у кумулятивному масиві даних.

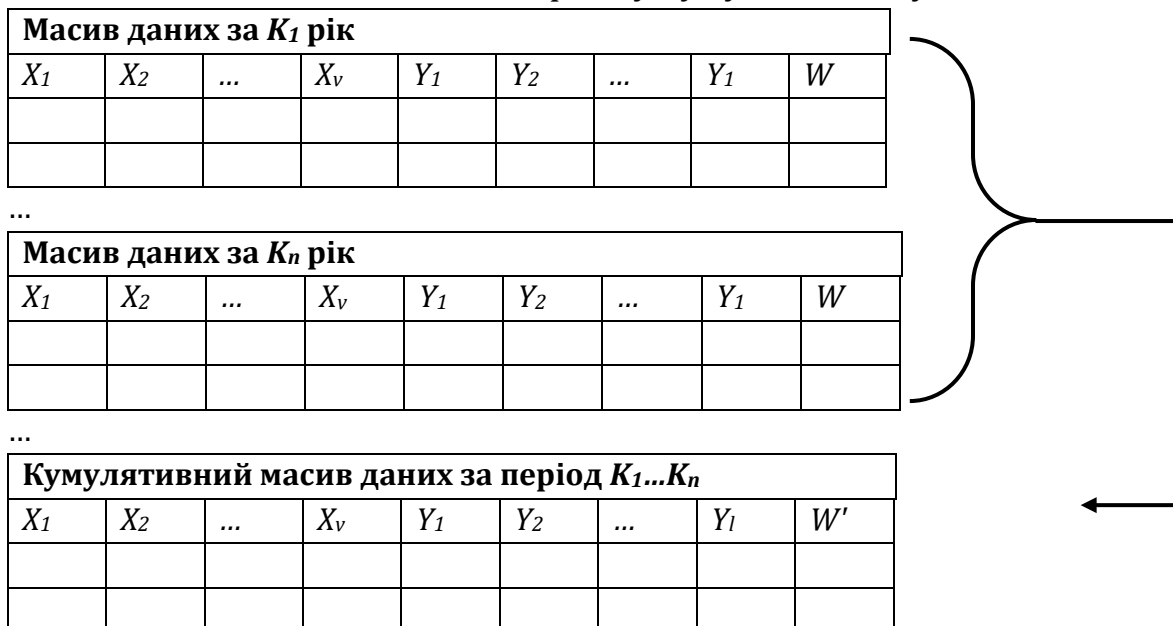


Рис. 1. Схема процедури формування кумулятивного масиву даних мікрорівня

Джерело: [3].

Практична реалізація мікроімітаційних моделей передбачає формування вибірок мікроданих у вигляді файлів, де кожна одиниця – окреме домогосподарство чи особа. Такі масиви містять соціально-демографічні характеристики та скориговані вагові коефіцієнти. Це дозволяє аналізувати як загальні економічні тенденції, так і специфіку окремих типів домогосподарств (одинаки, подружні пари з дітьми тощо), виявляючи особливості їхньої економічної поведінки (рис. 2, де кольором виділені різні типи домогосподарств) [3].

| Кумулятивний масив даних за період $K_1...K_n$ |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| $X_1$                                          | $X_1$ | $X_1$ | $X_1$ | $X_1$ | $X_1$ | $X_1$ | $X_1$ | $X_1$ |
|                                                |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                                                |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                                                |       |       |       |       |       |       |       |       |
| ...                                            | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   |
| ...                                            | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   |

Рис. 2. Схема кумулятивного масиву даних мікрорівня  
для різних типів домогосподарств

Джерело: [3].

Одним з доступних і об'ємних джерел інформаційного забезпечення є вибіркове обстеження домогосподарств щодо зайнятості людей віком від 15 років і осіб, які не є робочою силою (The Labour Force Survey, LFS) [4]. Опитування охоплює осіб віком від 15 років, які проживають у приватних домогосподарствах. Можна з впевненістю сказати, що дане обстеження є найбільш всеосяжним у своєму роді, так за даними Євростату квартальна вибірка EU-LFS становила близько 1,7 мільйона осіб, та охопила всі галузі та професії. Не включені були ті, хто виконує військові або громадські роботи, а також ті, хто живе в інституційних або колективних домогосподарствах.

Опитування робочої сили ЄС проводиться в усіх країнах ЄС, 4 країнах-кандидатах і 3 країнах Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ). Мікродані містять дані всіх країн ЄС, дані для Ісландії, Норвегії, Швейцарії та Сполученого Королівства (до третього кварталу 2020 року), а також 4 країни-кандидати на вступ до ЄС: Чорногорія, Північна Македонія, Сербія та Туреччина. Довжина часового ряду для країн залежить від того, коли вони приєдналися до ЄС. Збірники даних містять інформацію з 1983 року по теперішній час, зараз це данні за 2023 рік які стали доступними в грудні 2024 року.

Євростат проводить агрегацію даних на європейському рівні, дані порівнюються між країнами та по роках. Збір даних проходить з залученням національних статистичних інститутів по всій Європі, вони проводять дослідження та відповідають за відбір вибірки, підготовку анкет, проведення прямих інтерв'ю серед домогосподарств і передачу результатів до Євростату.

В Україні аналогічним обстеженням являється державне статистичне спостереження "Обстеження робочої сили" (ОРС). Це обстеження є важливим джерелом інформації про ситуацію та тенденції національного ринку праці, що допомагає контролювати основні вектори політики, цілі щодо зайнятості та національну стратегію зайнятості. Критерії визначення основних показників відповідають рекомендаціям Міжнародної організації праці (МОП) та стандартам, прийнятим у статистичній практиці країн Євросоюзу.

Для покращення розуміння соціально-економічних умов в країні та сприяння розробці обґрунтованої політики, планувалося проведення таких обстежень: використання часу (Time use survey, TUS), доходів та умов життя в Європейському Союзі (EU-SILC), робочої сили (The Labour Force Survey, LFS) для отримання аналогічної інформації та інтеграції в європейську систему статистики. У зв'язку з військовими діями, що тривають в Україні, проведення таких обстежень стало неможливим. Проте Україна залишається орієнтованою на інтеграцію в європейський статистичний простір та планує відновити проведення обстежень після стабілізації ситуації в країні.

В даний час Державна служба статистики України, відновлює опитування домогосподарств, зокрема пілотується обстеження робочої сили. Наступного року вперше планується провести обстеження EU-SILC – дослідження доходів і умов життя сімей відповідно до європейської методології з порівнянними даними, які будуть прийматися Євростатом.

### **Список використаних джерел**

1. Саріогло В.Г. Мікродані у соціально-економічних дослідженнях : монографія / В. Г. Саріогло; Нац. академія наук України, Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Видавець "Сочінський М.М.", 2021. 296 с.
2. Короткова Д.С. Оцінка розподілу ресурсів всередині домогосподарства: актуальність, методи, проблеми. Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 11–12 квіт. 2024 р.). URL: <https://mpsesm.org/index.php/mpsesm/mpsesm-xv/paper/view/1253/898> (дата звернення: 26.08.2025).
3. Короткова Д. Моделювання розподілу доходів та витрат всередині домогосподарства : дисертація на здобуття ступеню доктора філософії. Київ, 2024. 205 с. URL: <https://www.demography.org.ua/короткова-даря-сергіївна/> (дата звернення: 21.08.2025).
4. The Labour Force Survey. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs> (дата звернення: 29.08.2025).

УДК 330.322

JEL Classification: R58, E22

**Кудрик Р. А.,**  
здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет "Львівська  
політехніка", м. Львів

## **ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах воєнного стану територіальні громади України опинилися перед подвійним викликом: забезпечення базових потреб населення та пошук можливостей для відновлення й розвитку. Формування інвестиційного потенціалу набуває особливої актуальності, адже саме інвестиції можуть стати ключовим ресурсом відбудови інфраструктури, створення нових робочих місць, стимулювання економічної активності та зміцнення фінансової самостійності громад. Водночас війна загострила низку проблем – руйнування виробничих і житлових об'єктів, зниження податкових надходжень, скорочення підприємницької активності, посилення міграційних процесів. Це зумовлює потребу у пошуку нових механізмів активізації інвестиційного потенціалу, адаптованих до кризових умов.

Одним із провідних напрямів активізації є створення сприятливого інституційного середовища, яке передбачає розробку прозорих регуляторних правил, забезпечення захисту прав інвесторів, підвищення ефективності місцевого управління та цифровізацію адміністративних процедур. В умовах війни важливо спростити дозвільні процедури, забезпечити доступність земельних і майнових ресурсів для інвесторів, розширити можливості публічно-приватного партнерства [1]. Важливим завданням є також запровадження механізмів страхування інвестиційних ризиків, що дозволить зменшити негативний вплив воєнної невизначеності на інвестиційні рішення.

Не менш важливим інструментом є диверсифікація джерел інвестиційних ресурсів. Територіальні громади мають активніше залучати кошти не лише з державного бюджету, а й міжнародної технічної допомоги, грантових програм, благодійних фондів, ресурсів діаспори та приватного бізнесу [2]. Особливого значення набувають європейські фонди відновлення та програми транскордонного співробітництва, які створюють умови для інтеграції українських громад у європейський економічний простір. Важливо забезпечити ефективне управління цими ресурсами через прозорі механізми планування та звітності.

Ключовим напрямом є інноваційна трансформація інвестиційного потенціалу громад. В умовах війни та післявоєнного відновлення пріоритет мають отримати інвестиції у розвиток альтернативної енергетики, модернізацію комунальної інфраструктури, цифровізацію публічних послуг, логістичні та транспортні вузли. Значний потенціал має розвиток місцевих кластерів – аграрних, переробних, ІТ та креативних, які здатні забезпечити економічну диверсифікацію і створити синергію між різними секторами економіки громади. Використання технологій "розумного міста" та інструментів Big Data дозволяє підвищити ефективність управління інвестиційними процесами, зменшити витрати й забезпечити прозорість.

Суттєвим напрямом є розвиток людського капіталу як основи інвестиційної привабливості громади. Інвестори оцінюють не лише наявність ресурсів, а й кваліфікацію робочої сили, рівень підприємницької активності та інституційну спроможність місцевої влади [3]. У цьому контексті важливо забезпечити програми перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб, стимулювати молодь залишатися у громадах, підтримувати розвиток підприємництва через інкубатори та акселераційні програми. Формування сприятливого соціального середовища, доступу до освіти та медицини також є вагомим чинником привабливості для потенційних інвесторів.

Важливим інструментом стає маркетинг територій, який передбачає формування позитивного інвестиційного іміджу громади на національному та міжнародному рівнях. Це включає розробку інвестиційних паспортів, проведення бізнес-форумів, участь у виставках, налагодження партнерств із міжнародними організаціями. Успішна практика світових та європейських громад доводить, що саме активне просування територій дозволяє залучати інвестиції навіть в умовах високих ризиків. Для України важливо створювати спеціальні платформи, де громади можуть презентувати свої проекти потенційним інвесторам, у тому числі через цифрові сервіси.

В умовах війни особливої ваги набувають механізми адаптивного та ризик-орієнтованого управління. Громади повинні формувати "карти ризиків", що враховують військові загрози, безпекові виклики, логістичні обмеження, соціальні ризики. Це дозволить інвесторам більш чітко розуміти рівень безпеки та потенційні сценарії розвитку території. У цьому контексті актуальним є впровадження антикризових стратегій та планів швидкого реагування, які поєднують інтереси місцевої влади, бізнесу та населення.

Таким чином, активізація формування інвестиційного потенціалу територіальних громад в умовах війни має спиратися на багатовекторний підхід, який включає створення сприятливого інституційного середовища, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток людського капіталу та підприємництва, впровадження інновацій і цифрових технологій, формування позитивного інвестиційного іміджу та застосування

інструментів ризик-менеджменту. Комплексність та системність цих заходів забезпечить не лише виживання, а й відновлення і стратегічний розвиток громад, що стане запорукою сталого відновлення економіки України у післявоєнний період.

### Список використаних джерел

1. Керецман Н. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності територіальних громад у процесі відновлення країни у післявоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 346 – 350.
2. Кудрик Р. А., Побурко О. Я. Теоретичні основи формування інвестиційного потенціалу територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2025. №1(115). С. 82-89. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-7>.
2. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. №3(101). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>.

УДК 330.341.1:004.8

JEL Classification: O33, M15

**Максимова Ю. О.,**  
старший викладач кафедри  
економіки та підприємництва,  
Одеський національний університет  
імені І. І. Мечникова, м. Одеса  
**Івашко Л. М.,**  
канд. екон. наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та інновацій,  
Одеський національний університет  
імені І. І. Мечникова, м. Одеса

### РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

У ХХІ столітті спостерігається стрімкий розвиток інформаційних технологій, які стають ключовими факторами трансформації економіки та бізнес-середовища. Штучний інтелект (ШІ) посідає особливе місце серед сучасних технологій, забезпечує нові можливості для автоматизації, аналізу великих масивів даних та підвищення точності управлінських рішень.

Світова практика доводить, що підприємства, які активно впроваджують ШІ, досягають більшої операційної ефективності, швидше адаптуються до змін ринкової кон'юнктури та формують конкурентні переваги. Для України, яка перебуває у процесі цифрової трансформації та водночас стикається з викликами воєнного часу, інтеграція ШІ у бізнес-процеси набуває особливої актуальності.

Технології ШІ здатні підвищити продуктивність праці, оптимізувати логістичні процеси, покращити взаємодію з клієнтами та зменшити фінансові ризики, оптимізувати інвестиційні портфелі. У цьому контексті дослідження ролі ШІ у підвищенні ефективності бізнес-процесів є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. На рис. 1 представлено модель впливу штучного інтелекту на бізнес-процеси підприємства, яка ілюструє його вплив на чотири ключові сфери.



Рис. 1. Модель впливу ШІ на бізнес-процеси

Управління ланцюгами постачання: ШІ дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути транспортування, керувати запасами в режимі реального часу та мінімізувати логістичні витрати. Завдяки алгоритмам машинного навчання, підприємства можуть передбачати потенційні збої та оперативно реагувати на них, забезпечуючи безперервність поставок.

Персоналізований маркетинг: використання ШІ для аналізу даних про клієнтів дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та комунікації. Системи рекомендацій, чат-боти та інструменти автоматизації маркетингу допомагають підвищити лояльність клієнтів та збільшити продажі. ШІ може аналізувати поведінку клієнтів на веб-сайті, їхні купівельні звички та демографічні дані, щоб надати кожному користувачеві унікальний досвід.

Автоматизація обслуговування клієнтів: чат-боти та віртуальні помічники на основі ШІ можуть обробляти запити клієнтів 24/7, надавати інформацію, вирішувати типові проблеми та переадресовувати складніші

запити до операторів. Це значно знижує навантаження на персонал, підвищує швидкість і якість обслуговування.

Фінансовий моніторинг та прогнозування: ШІ-системи можуть аналізувати великі обсяги фінансових даних для виявлення аномалій, запобігання шахрайству та точного прогнозування фінансових показників. Це допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та оптимізувати інвестиційні портфелі.

Аналіз динаміки впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємств у 2020–2025 рр. свідчить про стрімке зростання його ролі в глобальній та національній економіці. Частка компаній, які застосовують ШІ, у світі зростає з 32% у 2020 р. до 78% у 2025 р. [1], до того ж основні впровадження відбуваються у хмарних середовищах та у вигляді генеративних рішень. Європейські країни демонструють поступове збільшення темпів інтеграції ШІ, однак рівень проникнення технології у малого бізнесу залишається низьким, тоді як великі корпорації вже активно використовують її у ключових бізнес-функціях.

Слід зазначити, що Україна, попри воєнні виклики, демонструє позитивну динаміку розвитку ринку ШІ із прогнозованим середньорічним зростанням на рівні 26% до 2031 р. [2], що створює передумови для модернізації бізнесу та підвищення його глобальної конкурентоспроможності. Разом з тим, повна реалізація потенціалу ШІ вимагає подолання бар'єрів, пов'язаних із цифровою інфраструктурою, підготовкою кадрів та забезпеченням кібербезпеки. Для ефективного застосування ШІ необхідні належна підготовка персоналу, інвестиції у цифрову інфраструктуру та побудова системи безпечного управління даними.

Таким чином, впровадження ШІ - це не лише технологічний тренд, але й стратегічний чинник сталого економічного розвитку. На сьогодні ШІ - потужний інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів, що сприяє зменшенню операційних витрат, підвищенню швидкості прийняття рішень та зміцненню конкурентоспроможності підприємств. Його інтеграція у діяльність бізнесу потребує інвестицій у цифрову інфраструктуру, навчання персоналу та створення умов для безпечного використання технологій.

### Список використаних джерел

1. Miguel N. AI Adoption Statistics 2025: All Figures and Facts. *BytePlus*. URL: <https://surl.li/rqdwgt>.
2. Artificial Intelligence - Ukraine. Market Forecast. *Statista*. URL: <https://surl.li/kljryp>.

УДК 338.43:338.2(477)

JEL Classification: Q13, Q18

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.08>

**Мартинюк М. П.,**

канд. екон. наук, докторант,

Національний науковий центр

"Інститут аграрної економіки", м. Київ

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

**Анотація.** Розглянуто сучасний стан та перспективи розвитку аграрної економіки України в умовах воєнних викликів. Обґрунтовано напрями відновлення та модернізації аграрної економіки у післявоєнний період з урахуванням глобальних викликів і соціальних пріоритетів.

**Ключові слова:** аграрна економіка, воєнні виклики, продовольча безпека, відновлення, розвиток, Україна.

**Вступ.** В умовах повномасштабної війни, яка супроводжується руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та втратою сільськогосподарських угідь, аграрна економіка опинилася в умовах значної нестабільності та обмежених ресурсів. Попри надзвичайні виклики, аграрний сектор продемонстрував високу стійкість та адаптивність, зберігаючи провідні позиції України як одного з глобальних постачальників продовольства. Однак ця стійкість має високу соціально-економічну ціну, адже поєднується з ризиками для життя працівників, скороченням рентабельності виробництва, зростанням витрат на логістику та невизначеністю майбутніх перспектив.

Водночас актуалізується необхідність пошуку нових інституційних, організаційних та інноваційних рішень, здатних забезпечити не лише виживання аграрного сектору, а й формування умов для його відновлення та стратегічного розвитку [1]. Ці питання перебувають у центрі уваги сучасних досліджень українських і зарубіжних науковців, які розглядають вплив війни на підприємництво та аграрні ринки [2], проблеми продовольчої безпеки та створення доданої вартості [3], структурні зміни експорту та цінову ситуацію [4], розвиток інтеграційних структур [5], організаційно-економічну адаптацію малих аграрних підприємств до

інституційних змін в умовах воєнного часу [6], трансформацію аграрної логістики та ланцюгів доданої вартості [7] тощо.

*Метою* є визначення сучасних викликів і перспектив розвитку аграрної економіки України в умовах війни, а також окреслення стратегічних напрямів її трансформації в контексті післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрна економіка у широкому розумінні охоплює сукупність економічних відносин, що виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарської продукції та продовольства. В умовах воєнних конфліктів її функціонування набуває особливого змісту, адже виробництво продовольства стає не лише економічним, а й безпековим чинником. Таким чином, аграрна економіка трансформується у сферу, де перетинаються економічні, соціальні та військово-політичні детермінанти. Функціонування аграрного сектору передбачає підтримання мінімально необхідного рівня виробництва і логістики за умов руйнування інфраструктури, дефіциту ресурсів та високих ризиків для виробників.

Історичний та сучасний досвід свідчить, що воєнні конфлікти істотно трансформують аграрну економіку. Наприклад, під час Другої світової війни аграрні сектори європейських країн були спрямовані на забезпечення воєнної мобілізації та продовольчої самодостатності (Harrison, 1998 [8]). У післявоєнний період реконструкція аграрної економіки Німеччини та Японії відбувалася в рамках масштабних програм підтримки (зокрема, План Маршалла), що забезпечило швидке відновлення виробництва та модернізацію технологій.

Сучасні дослідження також підкреслюють, що у випадках збройних конфліктів у країнах Африки та Близького Сходу сільське господарство залишається найбільш вразливим сектором, оскільки поєднує проблеми доступу до земель, нестачу фінансових ресурсів і загрози продовольчій безпеці (FAO, 2016 [9]; OECD, 2020 [10]). Водночас міжнародний досвід підтверджує, що ефективні механізми підтримки фермерства, залучення інвестицій і розвиток інноваційних технологій у сільському господарстві можуть стати основою для швидкої післявоєнної відбудови.

Аграрний сектор України зазнає значного впливу війни, що змушує підприємства та державні структури адаптуватися до умов підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів. Основні виклики включають [7]:

*руйнування виробничих потужностей та інфраструктури.* Бойові дії знищують або пошкоджують елеватори, склади, холодильні комплекси та

транспортні вузли, що зменшує можливості зберігання продукції та веде до прямих і опосередкованих економічних втрат;

*мінну небезпеку та втрата сільськогосподарських угідь.* Заміновані або непридатні для обробітку поля обмежують площу посівів, ускладнюють проведення агротехнічних робіт та підвищують ризики для життя працівників;

*логістичні бар'єри.* Блокування портів та руйнування транспортної інфраструктури ускладнює експорт продукції, підвищує собівартість логістики та збільшує час доставки на зовнішні ринки;

*енергетичні та ресурсні обмеження.* Нестача електроенергії, пального, добрив і насіння змушує оптимізувати використання ресурсів, застосовувати альтернативні джерела енергії та коригувати технологічні процеси;

*ризики продовольчої безпеки.* Зменшення експорту зернових та олійних культур загрожує дефіцитом на світових ринках, підвищенням цін і погіршенням продовольчої безпеки країн-імпортерів.

Таким чином, воєнні виклики формують комплексний тиск на аграрний сектор, що потребує інтегрованих підходів управління ризиками, адаптації виробничих процесів та розвитку нових логістичних і технологічних рішень.

Війна змінила традиційні механізми функціонування аграрного сектору України, висуваючи на перший план питання стійкості, ефективності та інноваційності. Перспективи розвитку галузі формуються через адаптацію до нових умов, підтримку виробників, технологічний прогрес та інтеграцію у глобальні ринки (табл. 1).

Таблиця 1

**Перспективи розвитку аграрної  
економіки в умовах воєнних викликів**

| Напрямок розвитку                     | Основні заходи                                                                             | Очікуваний ефект                                                  | Часова перспектива                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Адаптація до воєнних умов             | Диверсифікація логістичних маршрутів; оптимізація технологій; використання стійких культур | Збереження виробництва та мінімізація втрат врожаю                | Поточний період війни                                         |
| Підтримка малих і середніх виробників | Державні субсидії; гранти; пільгове фінансування; страхування ризиків                      | Фінансова стійкість підприємств; збереження робочих місць         | Поточний період війни та перші роки післявоєнного відновлення |
| Цифровізація та інновації             | Використання IoT, систем дистанційного моніторингу, прогнозування врожаю                   | Підвищення ефективності виробництва; оптимізація ресурсів         | Поточний період війни та післявоєнний період                  |
| Екологізація та стійкість             | Впровадження стандартів Green Deal та SDGs; розвиток органічного виробництва               | Конкурентні переваги на європейських ринках; залучення інвестицій | Середньострокова перспектива                                  |

Продовж. табл. 1

|                            |                                                                           |                                                                   |                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Ланцюги доданої вартості   | Розвиток переробки; виробництво функціональних продуктів та біотехнологій | Збільшення доходів; зменшення залежності від сировинного експорту | Середньо- та довгострокова перспектива              |
| Інтеграція у світові ринки | Сертифікація продукції; стандартизація; участь у глобальних альянсах      | Відновлення експортного потенціалу; зміцнення економічної безпеки | Довгострокова перспектива післявоєнного відновлення |

Джерело: складено за даними [11, 12, 13, 14].

Таблиця демонструє основні напрями адаптації та розвитку аграрного сектору України в умовах воєнних викликів, заходи для їх реалізації та очікувані ефекти. Вона узагальнює стратегії від поточної адаптації виробництва і логістики до середньо- та довгострокових ініціатив з цифровізації, екологізації та інтеграції у світові ринки [11, 12]. Окрім того важливими залишаються питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аграрної продукції [13], розвитку підприємництва [14], земельних відносин [15] тощо.

**Висновки.** Воєнні виклики створюють значний тиск на аграрний сектор України, водночас стимулюючи пошук адаптаційних стратегій та технологічних інновацій. Диверсифікація логістики, цифровізація, розвиток ланцюгів доданої вартості та дотримання міжнародних екологічних стандартів підвищують стійкість виробництва та відкривають нові ринки. Комплексна реалізація цих заходів дозволяє забезпечити продовольчу безпеку, фінансову стабільність підприємств і закласти основу для післявоєнного економічного відновлення аграрного сектору.

### Список використаних джерел

1. Khodakivska, O., & Mohylnyi, O. The modern state agricultural policy of Ukraine: Problems of countries with transition economy. *Public Policy and Administration*. 2018. Vol. 17, No. 4. P. 526–538. URL: <https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-4-03>
2. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezdashna, Yu., & Ksenofontova, K. Development of the entrepreneurial ecosystem for the agricultural sector in Ukraine during wartime. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, No. 5. P. 59–75. URL: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.59>
3. Skydan, O., Khodakivska, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I., & Brodsky, Y. Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated Integration into the European Union. In: Alareeni, B., Elgedawy, I. (eds.) *Opportunities and Risks in AI for Business Development*. Cham: Springer, 2024. Vol. 545. P. 711–723. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5\\_62](https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62)
4. Cheremisina, S., Rossokha, V., Selinnyi, M., Balan, O., & Nahorny, V. Assessment of structural changes in exports and price situation on the Ukrainian

grain market during the war. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32, No. 2. P. 50–62. URL: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.50>

5. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32, No. 2. P. 10–27. URL: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10>

6. Lopatynskyi, Yu., Humeniuk, M., Shpykuliak, O., Shelenko, D., & Nemish, D. Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32, No. 1. P. 10–19. URL: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.10>

7. Ходаківська, О.В., Мартинюк, М.П. Наслідки впливу воєнних дій на стан аграрного сектору України. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: зб. наук. праць V Міжнар. наук. конф.*, м. Тернопіль, 22 березня 2024 р. Вінниця: Міжнародний центр наукових досліджень, ТОВ "УКРЛОГОС Груп", 2024. С. 19–23.

8. Harrison, M. The economics of World War II: An overview. In: Harrison, M. (Ed.), *The economics of World War II: Six great powers in international comparison*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. P. 1–42. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511664073>

9. FAO. *Peace and food security: Investing in resilience to sustain rural livelihoods amid conflict*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2016. URL: <https://doi.org/10.18356/peace-food-security-en>

10. OECD. *States of fragility 2020*. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/ba7c22e7-en>

11. Mukoviz, V., Leshchii, L., Khodakivska, O., Prokopova, O., & Kuzub, M. Accounting for transaction costs of agricultural producers in the shadow economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8, No. 2. P. 67–85. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.04>

12. Khodakivska, O., Martynuik, M., Lupenko, Yu. Prospective analysis of the implementation of the "green" economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26, No. 10. P. 163–179. URL: <https://doi.org/10.48077/scihor10.2023.163>

13. Patyka, N., Khodakivska, O., Pronko, L., Kolesnyk, T., Klymchuk, O. Approaches to evaluation of the agriculture competitiveness level: Empirical evidence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, No. 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/approaches-to-evaluation-of-the-agriculture-competitiveness-level-empirical-evidence-in-ukraine-10243.html>

14. Ходаківська, О.В., Гнатенко, І.А., Дяченко, Т.О., Сабій, І.М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5–11.

15. Ходаківська О.В., Бурлака Н.І. Земельні відносини у сільському господарстві: регіональний вимір : монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2012. 240 с.

УДК 330.342.3

JEL Classification: R42, H54

**Приймак В. О.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний  
університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова, м. Харків

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МЕТРОПОЛІТЕНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ**

Як відомо, в Україні метрополітени функціонують в трьох містах – Києві, Харкові та Дніпрі. Найбільшим про протяжності (~70 км), кількості ліній (3) та кількості станцій (52) є столичний метрополітен. На другому місті – Харківський метрополітен (38 км підземних магістралей, 3 лінії, 30 станцій). Найменшим є метрополітен м. Дніпро, він має протяжність 7,8 км, складається з однієї лінії, на якій розташовано 6 станцій. Також існує легкорейкова транспортна системі в м. Кривий Ріг, яка має дві лінії сумарною довжиною 18 км, по яким курсують 4 маршрути та розташовано 11 станцій. Криворізький метротрам збудовано за стандартами метрополітену, проте у якості рухомого складу використовуються поїзди із кількох трамвайних вагонів.

Всі метрополітени України – збиткові підприємства. Вони фінансуються за рахунок місцевих бюджетів. Доходів від основної діяльності – перевезення пасажирів та від додаткової – здачі в оренду площ комерційним підприємствам, розміщення реклами на станціях та рухомому складі тощо не вистачає для покриття власних витрат. Зазначу, що в Харкові з початку війни та по теперішній час проїзд для всіх пасажирів в комунальному транспорті міста – безкоштовний, тобто доход Харківського метрополітену від основного виду діяльності дорівнює 0.

В табл. 1 зібрані величини доходів від реалізації послуг за період 2019-І півріччя 2025 р.

Таблиця 1

**Доход від реалізації послуг метрополітенами України, млн грн**

| Роки               | Київ   | Харків | Дніпро | Кривий Ріг |
|--------------------|--------|--------|--------|------------|
| 2019               | 3389,5 | 1276,2 | 19,1   | 35,4       |
| 2020               | 1845,5 | 860,9  | 15,3   | 20,2       |
| 2021               | 2189,4 | 991,5  | 22,0   | 15,3       |
| 2022               | 1085,5 | 158,0  | 18,5   | 516,9      |
| 2023               | 1589,9 | 24,4   | 21,1   | 552,0      |
| 2024               | 1630,5 | 29,4   | 19,8   | 554,2      |
| 2025<br>І півріччя | 833,6  | 65,7   | 10,3   | 295,7      |

Як видно із табл. 1, перше "падіння" доходів пов'язано з карантинними обмеженнями в період пандемії COVID-19, та продовжилось на тлі глобального відтоку населення та закриття частки підприємств в період повномасштабної війни.

В табл. 2 наведені величини чистого фінансового результату (прибуток/збиток) функціонування метрополітенів України.

Таблиця 2

**Чистий фінансовий результат  
функціонування метрополітенів України, млн грн**

| Роки               | Київ    | Харків | Дніпро | Кривий Ріг |
|--------------------|---------|--------|--------|------------|
| 2019               | -635,5  | -266,8 | -0,4   | -12,6      |
| 2020               | -903,6  | -258,9 | -12,7  | -33,1      |
| 2021               | -1217,8 | -205,0 | -0,8   | -4,5       |
| 2022               | -908,8  | -218,7 | -17,3  | +6,6       |
| 2023               | -2792,2 | -431,9 | -60,2  | -11,3      |
| 2024               | -2903,2 | -479,9 | -36,6  | -20,8      |
| 2025<br>І півріччя | -2586,6 | -234,5 | -14,2  | -18,9      |

Від'ємні величини в табл. 2 вказують на збитки підприємств. Лише Криворізький метротрам в 2022 році надав показники, що відобразили прибуток підприємства в 6,6 млн. гривень за рік.

Компенсації витрат підприємствам надають місцеві ради міст, де функціонує громадський транспорт.

В повоєнні роки міський громадський комунальний транспорт України має зосередити свої зусилля на подоланні фінансової кризи, що переслідує його багато років.

Для метрополітенів це, перш за все, раціоналізація графіків руху, ущільнення пасажиропотоку, впровадження енергозберігаючих технологій та ведення поїздів в енергозберігаючому режимі, бо левову частку витрат метрополітенів складають витрати на електроенергію. Наземний громадський транспорт, в свою чергу, має стати таким, що виконує функцію підвізного транспорту до станцій метрополітенів. Узгодженість графіків руху наземного і підземного громадського транспорту теж має велике значення для підвищення доходів транспортних підприємств.

У воєнні часи, коли міста продовжують жити, а їхня економіка функціонувати, важливо наповнювати міські бюджети сумлінно сплаченими податками, які місцевими радами перерозподіляються в тому числі і на фінансову підтримку міського громадського транспорту. Бо це взаємопов'язані речі: функціонує транспорт – функціонує все інше міське господарство; функціонують міські підприємства, сплачують податки – за рахунок цього функціонує міський громадський транспорт.

Також, на наш погляд, для підвищення стійкості функціонування метрополітенів треба довести до логічного завершення монетизацію пільг на проїзд таким чином, щоб всі користувачі однаково оплачували проїзд, а тарифи на міські комунальні перевезення громадським транспортом зробити економічно вигідними підприємствам, але з урахуванням того, що громадський транспорт – соціальний вид транспорту. Також треба відновити субсидування метрополітенів з боку держави, заложивши це в державні програми підтримки громадського транспорту. Якщо державні кошти не надавати на розрахункові рахунки підприємств, то на них можна закуповувати рухомий склад, інші основні засоби, оновлювати транспортну інфраструктуру тощо. Не зайвим буде також розгляд на рівні уряду ефективної системи ціноутворення на енергоносії для громадського транспорту. Активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями щодо фінансової підтримки функціонування метрополітенів сприятиме поліпшенню фінансового клімату цих підприємств.

Таким чином, підвищення фінансової стійкості метрополітенів України можливо за умов дієвих заходів, що передбачають модернізацію існуючої моделі їх фінансування, справедливую тарифну політику та стратегічне бачення розвитку міського громадського транспорту. Крім того, будівництво нових станцій, що не припиняється в умовах війни, сприятиме підвищенню фінансових результатів метрополітенів за рахунок припливу нових пасажирів.

УДК 332.2:631.1:338.43(477)

JEL Classification: Q15, Q01

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.09>

**Сабій І. М.,**

старший науковий співробітник  
відділу земельних відносин і природокористування,  
Національний науковий центр "Інститут  
аграрної економіки", м. Київ

**Лойко С. В.,**

канд. екон. наук,  
Малинський лісотехнічний  
коледж, м. Малин

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЕКО-СОЦІО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ**

**Анотація.** Проаналізовано трансформацію земельних відносин України в умовах війни. Визначено основні еко-соціо-економічні виклики, пов'язані з втратою земельного фонду, загрозами продовольчій безпеці, соціальною нестабільністю та екологічними ризиками. Окреслено напрями інституційного оновлення земельної політики, інтеграцію екологічних пріоритетів та перспективи післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** земельні відносини, війна, еко-соціо-економічні виклики, земельна політика, відновлення.

**Вступ.** Земельні відносини в Україні перебувають у фазі глибоких трансформацій, які значно ускладнилися в умовах воєнного часу. Повномасштабна війна призвела до втрати частини земельного фонду, деградації ґрунтів, порушення логістичних та інституційних механізмів управління земельними ресурсами [1]. Одночасно посилюються соціальні ризики для сільських громад та виникають екологічні загрози, пов'язані з мінуванням територій і техногенними пошкодженнями [2]. За таких умов формування збалансованої земельної політики стає ключовим чинником забезпечення продовольчої безпеки та стійкого розвитку аграрної економіки.

Метою дослідження є аналіз перспектив розвитку земельних відносин в Україні в умовах еко-соціо-економічних викликів воєнного часу та окреслення напрямів інституційного оновлення земельної політики. Для досягнення мети передбачено вирішення наступних завдань:

- розкрити основні еко-соціо-економічні виклики, що впливають на земельні відносини під час війни;

- визначити ключові проблеми державного регулювання та соціальної справедливості у сфері землекористування;
- обґрунтувати напрями екологізації та цифровізації земельної політики;
- окреслити перспективи післявоєнного відновлення земельних ресурсів і сільських територій.

**Виклад основного матеріалу.** У рамках концепції сталого розвитку набули поширення інтегративні моделі, що поєднують економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну збалансованість [3]. Зокрема, теорія "трикутника сталості" передбачає досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним благополуччям і збереженням довкілля [4]. Теорія екологізації, у свою чергу, наголошує на відновлюваному характері землі як ресурсу та потребі внутрішнього врахування екстерналій у вартісних оцінках землекористування [5].

Соціальний вимір земельних відносин представлений концепціями інклюзивного розвитку, що підкреслюють важливість доступу до землі, захисту прав власності та зміцнення сільських громад [6]. У воєнних умовах цей аспект посилюється проблемами вимушеного переселення, руйнування традиційних форм зайнятості та зростанням соціальної нерівності [7].

Поєднання зазначених підходів формує основу для сучасної земельної політики, яка має одночасно економічну доцільність, екологічну стійкість та соціальну справедливість. Саме інтеграція цих трьох вимірів дозволяє виробити системні рішення для відновлення та розвитку земельних відносин у післявоєнний період.

Воєнні події істотно вплинули на систему земельних відносин України, що виявляється у втраті ресурсів, трансформації соціальних практик та зростанні екологічних ризиків.

По-перше, відчутними стали територіальні та якісні втрати земельного фонду. Значні площі угідь тимчасово вибули з господарського використання внаслідок окупації та мінування, що зумовлює зменшення обсягів виробництва й ускладнює продовольче забезпечення. Одночасно пошкодження меліоративних систем і забруднення ґрунтів знижують їхню продуктивність, формуючи довгострокові виклики для аграрної економіки.

По-друге, зміни торкнулися соціального виміру земельних відносин. Вимушене переміщення населення призвело до втрати доступу до земельних ділянок, виникнення суперечок щодо прав власності та користування. Сільські громади стикаються з дефіцитом ресурсів і зростанням соціальної вразливості, що безпосередньо впливає на стійкість місцевого розвитку.

По-третє, актуалізувалися економічні обмеження. Порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестицій та ускладнений доступ до фінансування суттєво знижують ефективність аграрного виробництва. Це позначається на функціонуванні ринкового обігу земель, який в умовах війни характеризується високим рівнем невизначеності та непередбачуваністю цінових і транзакційних процесів [8] та йде в розріз з основоположними вимогами ЄС щодо прозорості, ефективності та передбачуваності земельних відносин [9-11].

Нарешті, особливої уваги потребують екологічні наслідки воєнних дій [12]. Забруднення земель вибухонебезпечними предметами, важкими металами та залишками паливно-мастильних матеріалів створює серйозні ризики для довкілля й здоров'я населення. Такі фактори формують тривалі обмеження для використання угідь і потребують розробки спеціальних механізмів рекультивації.

Загалом, еко-соціо-економічні виклики у воєнний період проявляються у взаємозалежності: деградація земельного фонду знижує виробничий потенціал, що поглиблює соціальні проблеми, тоді як екологічні ризики стають додатковим тягарем для економічної та соціальної сфер. Це вимагає комплексної адаптації земельної політики, орієнтованої на баланс між короткостроковими потребами воєнного часу та стратегічними завданнями післявоєнного відновлення (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Еко-соціо-економічні виклики земельних відносин у воєнний період**

| Виклик               | Прояви                                            | Наслідки та ризики                                                       | Напрями реагування                                                              |
|----------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Деградація земель    | Мінування, окупація, руйнування меліорацій        | Зниження родючості, скорочення виробництва, загроза продовольчій безпеці | Рекультивація, моніторинг, відновлення ґрунтів                                  |
| Соціальні обмеження  | Втрата доступу до землі, порушення прав власності | Соціальна несправедливість, слабка стійкість громад                      | Захист прав власності, підтримка громад, адаптація законодавства                |
| Економічні обмеження | Логістичні порушення, нестача інвестицій          | Зниження ефективності виробництва, нестабільність ринку землі            | Фінансова підтримка, розвиток альтернативних маршрутів, стимулювання інвестицій |
| Екологічні ризики    | Забруднення ґрунтів, залишки боєприпасів          | Загроза здоров'ю, обмежене використання земель                           | Моніторинг і очищення територій, екологічні стандарти                           |

*Джерело: сформовано авторами.*

Післявоєнне відновлення земельних відносин в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує відновлення продуктивності земель, забезпечення соціальної справедливості та екологічної стійкості.

*Відновлення продуктивності та екологічної стійкості земель.* Важливо зосередитися на рекультивації пошкоджених і забруднених територій, відновленні меліоративних систем та застосуванні сучасних технологій для підвищення родючості ґрунтів. Ефективним інструментом є впровадження цифрових кадастрових систем і геоінформаційних технологій (GIS) для моніторингу стану земель та планування їх відновлення [13]. Одночасно слід враховувати екологічні аспекти землекористування, зокрема заходи з охорони біорізноманіття, зменшення ерозії ґрунтів та зниження антропогенного навантаження [14]. У контексті післявоєнного відновлення ключовим завданням залишається забезпечення справедливого доступу до земельних ресурсів та перерозподіл економічних вигод щодо структурних диспропорцій у перехідній економіці України [15].

*Соціальна справедливість та інклюзивність земельної політики.* Післявоєнна земельна політика має гарантувати рівний доступ до земельних ресурсів для всіх категорій громадян, захист прав власності та користування, а також підтримку сільських громад, які зазнали воєнних втрат [16]. Інклюзивний підхід передбачає участь місцевих громад у прийнятті рішень щодо землекористування та відновлення інфраструктури.

Комплексна реалізація цих заходів забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, сприяє стабілізації земельних відносин та формує передумови для сталого розвитку аграрного сектору України в післявоєнний період [17].

**Висновки.** Аналіз еко-соціо-економічних викликів показав, що воєнний стан суттєво вплинув на земельні відносини в Україні. Водночас дослідження виявило потенційні напрями післявоєнного розвитку. Рекультивація земель, впровадження сучасних агротехнологій і цифрових систем моніторингу можуть забезпечити відновлення родючості та стабілізацію виробничих процесів. Інклюзивна земельна політика, яка захищає права власності та враховує інтереси громад, сприятиме підвищенню соціальної стійкості та довіри до державних інститутів.

Узгодження економічних, соціальних і екологічних аспектів у прийнятті рішень стає ключовим фактором сталого розвитку аграрного сектору. Взаємодія між відновленням продуктивності, охороною довкілля та забезпеченням соціальної справедливості створює передумови для стабілізації прозорого й регульованого обігу земель та ефективного післявоєнного розвитку.

Загалом, аналіз підтверджує, що системна, інтегрована стратегія управління земельними ресурсами є необхідною умовою забезпечення сталості та довгострокової безпеки аграрного сектору в умовах постконфліктного відновлення.

### Список використаних джерел

1. Ходаківська О.В., Мартинюк М.П. Наслідки впливу воєнних дій на стан аграрного сектору України. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*: зб. наук. праць з матеріалами V Міжнар. наук. конф., м. Тернопіль, 22 березня, 2024 р. / Міжнародний центр наукових досліджень, Вінниця: ТОВ "УКРЛОГОС Груп, 2024. С. 19-23.
2. Ходаківська О., Юрченко І. Ринковий обіг земель сільськогосподарського призначення в Україні в умовах війни. *Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану*. Мат. Міжн. наук.-практ. конф., 26-28 квітня 2023 р., Ужгород, 2023. С. 199-202. <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.02>
3. Ходаківська О. В. Теоретико-світоглядні засади сталого розвитку соціально-економічних систем. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів: міжн. наук.-практ. конф.* м. Київ, 30 берез. 2020 р. К., 2020. 120 с. С. 116-120.
4. Purvis B., Mao Y., Robinson D. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*. 2019. Vol. 14. P. 681–695. DOI: 10.1007/s11625-018-0627-5
5. Саблук П. Т., Ходаківська О. В. Екологізація агропромислового виробництва – визначальна складова сучасної аграрної політики. *Перспективи екологізації аграрного виробництва в Україні: зб. наук. праць*. К. : ННЦ ІАЕ, 2012. С. 3–12.
6. Сабій І., Мартинюк М., Береговий О.Л. Актуальність теоретичних досліджень інклюзивного розвитку земельних відносин. *Актуальні проблеми економіки та суспільства у сучасному світі: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 2 травня 2025 р)*. Черкаси, Research Europe. 2025. 96 с. С.15–19.
7. Сабій І. Теоретичні основи екосистемного та інклюзивного регулювання земельних відносин. *Сталий розвиток економіки та суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 20 липня 2025 р)*. Research Europe, 2025. 76 с. С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250720.01>
8. Mukoviz V., Leshchii L., Khodakivska O., Prokopova O., & Kuzub M. Accounting for transactions costs of agricultural producers in the shadow economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8(2). 67–85. <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.04>
9. Левек Р., Ходаківська О., Юрченко І. Моделі регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення в країнах ЄС. *Економіка АПК*. 2017. № 10. С. 5–12.
10. Ходаківська О.В., Юрченко І.В. Регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення: досвід країн ЄС. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 78–85.

11. Ходаківська О., Левек Р. Земельні відносини: пошук балансу інтересів між державним регулюванням та неолібералізмом. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 5–14.
12. Диняк О. В. Екологічні наслідки воєнних дій. *Екологічна безпека України в умовах воєнного стану*. 2023. С. 22–30. <https://eco.j.dea.kiev.ua/archives/2023/6/22.pdf>.
13. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М. Моніторинг сільськогосподарських угідь із застосуванням систем дистанційного зондування земель. *Економіка та управління аграрними системами*. 2019. Т. 2, № 1. С. 27–34. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201908027>.
14. Ходаківська О.В., Бурлака Н.І. Земельні відносини у сільському господарстві: регіональний вимір : монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2012. 240 с.
15. Khodakivska O., Mohylnyi O. The Modern State Agricultural Policy of Ukraine: problems of countries with transition economy. *Public Policy and Administration*. 2018. Vol. 17(4). pp. 526–538. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-4-03>
16. Наумчук В. Інституційні засади управління земельними ресурсами в умовах ринкових трансформацій. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (13 листоп. 2024 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2024. С. 96–100.
17. Post-War Reconstruction of Ukraine: Environmental Aspects of State Regulation of Land Relations URL: [https://www.researchgate.net/publication/394958344\\_Post-ar\\_Reconstruction\\_of\\_Ukraine\\_Environmental\\_Aspects\\_of\\_State\\_Regulation\\_of\\_Land\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/394958344_Post-ar_Reconstruction_of_Ukraine_Environmental_Aspects_of_State_Regulation_of_Land_Relations). Дата звернення: 10.08.2025.

## **СЕКЦІЯ 2. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ** **SECTION 2. INTERNATIONAL RELATIONS**

УДК 327+339

JEL Classification: F13, Q17

**Андрощук І. О.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет, м. Кропивницький

### **МІЖДЕРЖАВНІ УГОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

У ХХІ столітті продовольча безпека набула глобального виміру, адже зростання чисельності населення, кліматичні зміни, воєнні конфлікти та дисбаланси у світовій економіці створюють комплексні виклики для забезпечення стабільного доступу до харчових ресурсів. У цих умовах міждержавні угоди й міжнародна співпраця виступають ключовими механізмами координації дій країн, спрямованих на збалансування світових продовольчих потоків, зниження ризиків дефіциту та досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Ефективність таких угод визначається здатністю не лише врегульовувати торговельні аспекти, а й сприяти розвитку стійких продовольчих систем на основі солідарності, інновацій та рівноправного партнерства.

Важливим чинником є діяльність міжнародних організацій – **Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), Всесвітньої продовольчої програми (WFP), Світової організації торгівлі (WTO)**, які формують нормативно-правову базу та координують багатосторонні угоди у сфері продовольства. Розроблені ними механізми передбачають контроль за дотриманням стандартів безпечності продуктів, регулювання торгівлі аграрною продукцією, надання гуманітарної допомоги в кризових регіонах. Зокрема, програми WFP довели ефективність як інструмент оперативного реагування на надзвичайні ситуації, проте їх результативність значною мірою залежить від участі національних урядів і донорів.

Досвід регіональної співпраці свідчить, що угоди в межах **Європейського Союзу** чи **МЕРКОСУР** сприяють формуванню єдиного аграрного ринку, гармонізації стандартів та спільному фінансуванню аграрних програм [1]. У випадку ЄС реалізація **Спільної аграрної політики (CAP)** стала дієвим механізмом забезпечення продовольчої стабільності, адже поєднує інструменти субсидування фермерів, підтримки інновацій та збереження екологічної рівноваги. Це підтверджує важливість довгострокових інтеграційних угод, які враховують

багатовимірність продовольчого забезпечення – від економіки до екології та соціального розвитку.

Разом із тим, ефективність міждержавних угод значною мірою залежить від **балансу інтересів між країнами-експортерами та імпортерами продовольства**. Прикладом є домовленості в межах **СРТРР чи NAFTA/USMCA**, де аграрна продукція стала предметом складних переговорів через конкуренцію між національними виробниками. Ефективними виявляються угоди, які містять гнучкі механізми вирішення торговельних суперечок, а також стимулюють розвиток локальних продовольчих систем замість їх повної залежності від імпорту.

Особливе місце займають угоди, спрямовані на врегулювання кризових ситуацій. Прикладом стала **"зернова угода" між Україною, Туреччиною, ООН та Росією (2022–2023 рр.)**, яка продемонструвала здатність багатосторонньої дипломатії забезпечити стабільність світових ринків у період воєнної агресії та зменшити ризики голоду в найбільш уразливих країнах Африки та Азії [2]. Цей кейс підкреслив, що навіть у надзвичайних умовах міждержавні угоди можуть виступати ефективним інструментом глобального продовольчого менеджменту, якщо вони спираються на інтереси кількох сторін і мають міжнародні гарантії.

Водночас залишається низка обмежень, які знижують ефективність угод у сфері продовольчого забезпечення: **геополітична напруженість, недотримання зобов'язань, асиметрія у розподілі вигод, слабкість інституцій у країнах, що розвиваються**. Крім того, глобальна продовольча політика потребує глибшої інтеграції екологічних факторів, адже виснаження земельних і водних ресурсів, зміна клімату та викиди парникових газів дедалі більше впливають на стабільність аграрних ринків. Це вимагає включення екологічних стандартів і механізмів "зеленої угоди" у текст майбутніх міжнародних домовленостей.

Умови підвищення ефективності міждержавних угод у сфері продовольчого забезпечення передбачають:

- створення **глобальних механізмів моніторингу та контролю виконання домовленостей** із залученням незалежних інституцій;
- розвиток **гнучких моделей багаторівневого партнерства**, де поєднуються державні, приватні та громадські ініціативи;
- інтеграцію **цифрових технологій** (блокчейн, супутниковий моніторинг, big data) для відстеження переміщення продукції, прозорості торгівлі та запобігання спекуляціям;
- стимулювання **регіональної співпраці**, яка може швидше реагувати на локальні виклики продовольчої безпеки;
- обов'язкове врахування **екологічних та соціальних параметрів**, що забезпечує баланс між економічною вигодою й довгостроковою стійкістю.

Таким чином, міждержавні угоди у сфері глобального продовольчого забезпечення є не лише торговельно-економічними інструментами, а й

важливим елементом глобального управління. Їхня ефективність визначається рівнем прозорості, гнучкості механізмів, балансом інтересів і готовністю до інтеграції інноваційних та екологічних стандартів. Для України, яка є одним із провідних експортерів агропродовольчої продукції, участь у таких угодах означає не лише зміцнення власної економіки, а й внесок у забезпечення світової продовольчої безпеки. Подальший розвиток міжнародного співробітництва у цій сфері може стати основою стабільності глобальної економіки та запорукою подолання продовольчих криз у майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Вакарчук К. В. Співробітництво країн ЄС з меркосур та селак: регіональний та глобальний вимір. *Міжнародні та політичні дослідження*. 2022. №35. С. 145–156. <https://doi.org/10.18524/2707-5206.2022.35.261821>.
2. Медіакомпанія DW. Зернова угода - домовленість між ООН, Туреччиною, Україною і РФ про морські коридори для вивезення українського зерна, підписана 22 липня 2022 року. 17 липня 2023 року термін її дії збіг, РФ відмовилась від участі в ній. URL: <https://www.dw.com/uk/zernova-ugoda/t-65030117>.

УДК 331.108:658

JEL Classification: F23, M12

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.10>

**Михайлишин Л. І.,**

д-р екон. наук, професор, професор  
кафедри міжнародних економічних відносин,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

**Василів Л. В.,**

здобувачка вищої освіти,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

### **МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ АТ "УКРТРАНСНАФТА")**

Сучасний розвиток глобальної економіки визначає підвищену роль ефективного управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. В умовах інтеграції у світове економічне середовище HR-менеджмент виступає

не лише як функція управління кадрами, а як стратегічний інструмент формування інтелектуального капіталу, розвитку знань і навичок працівників, стимулювання інновацій та підвищення продуктивності. Міжнародний контекст управління персоналом передбачає використання різних моделей, які враховують культурні, соціально-економічні та організаційні особливості. Вивчення цих моделей набуває особливої актуальності для українських компаній, адже глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність інтеграції кращих міжнародних практик у національні системи HRM. Це дає змогу підприємствам, зокрема таким стратегічним як АТ "Укртрансффта", адаптуватися до вимог світового бізнес-середовища, підвищувати ефективність кадрової політики та зміцнювати конкурентні позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Мета даного дослідження полягає у здійсненні порівняльного аналізу моделей міжнародного HR-менеджменту та визначенні напрямів їхнього застосування в умовах українських підприємств, зокрема на прикладі АТ "Укртрансффта". Для досягнення цієї мети необхідно дослідити особливості ключових концепцій управління персоналом у різних регіонах світу, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, а також оцінити рівень відповідності потребам українських організацій. Особлива увага приділяється американській моделі – орієнтованій на результативність, індивідуальні KPI та систему мотивації; європейській моделі – що поєднує соціальне партнерство, децентралізацію та баланс інтересів; а також азійській моделі – яка підкреслює роль корпоративної культури, колективізму та довгострокового планування. Аналіз спільних і відмінних рис цих підходів дозволить визначити можливості їх адаптації до українських реалій та розробити практичні рекомендації для вдосконалення HR-політики.

Теоретична база роботи спирається на концепції міжнародного та порівняльного HRM, зокрема у контексті глобалізації, де управління персоналом трансформується в стратегічний ресурс організації [1]. Американська модель з її акцентом на продуктивність та персональну мотивацію розглядається як гнучкий інструмент управління ефективністю компаній [1]. Європейська ж модель базується на соціальному діалозі, дотриманні трудових прав і поєднанні бізнес-цілей із суспільними інтересами [2]. Азійський підхід, згідно з сучасними дослідженнями, характеризується високим рівнем корпоративної лояльності, колективізму та довгострокового працевлаштування, що підвищує стабільність компаній у мінливих ринкових умовах [4].

Практичний аспект дослідження полягає у детальному аналізі кадрової політики АТ "Укртрансффта": включно з оцінкою структури персоналу, кількісними та якісними характеристиками працівників, системою оцінки

ефективності, програмами навчання й розвитку, мотиваційними механізмами, а також динамікою показників останніх років. За результатами звітів міжнародних організацій щодо корпоративного управління українськими державними компаніями, у тому числі енергетичного сектору, саме прозорість кадрової політики та впровадження сучасних HR-практик визначаються ключовими факторами успішності реформ [5]. Це дозволяє оцінити ефективність управління персоналом у компанії, виявити сильні й слабкі сторони практики та здійснити порівняльний аналіз із міжнародними моделями HRM.

Додатково слід зазначити, що АТ "Укртрансфат" приділяє значну увагу формуванню кадрового резерву, розвитку молодих спеціалістів і підвищенню кваліфікації працівників. У компанії впроваджуються сучасні програми навчання, які поєднують теоретичну підготовку з практичним досвідом, що сприяє зростанню професійної компетентності персоналу. Окрема увага приділяється створенню корпоративної культури безпеки та відповідальності, що є критично важливим у сфері енергетики. Крім того, застосовуються різні мотиваційні механізми, які дозволяють утримувати кваліфікованих працівників та підвищувати їхню залученість. Такий підхід забезпечує стабільність компанії та підвищує її конкурентоспроможність у міжнародному бізнес-середовищі.

Важливим аспектом дослідження є визначення перспектив адаптації міжнародного досвіду у сфері управління персоналом в Україні. Особливо актуальними є питання інтеграції ефективних HR-практик із урахуванням культурних й організаційних особливостей, а також роль державної політики та бізнес-середовища у створенні сприятливих умов для модернізації кадрових систем [3].

Отже, міжнародні підходи до управління персоналом відкривають нові можливості для розвитку українських підприємств, зокрема АТ "Укртрансфат". Вони сприяють професійному зростанню працівників, формуванню інтелектуального капіталу, підвищенню інноваційного потенціалу та інтеграції у світову економіку. Для "Укртрансфату" застосування елементів європейської моделі може стати основою для посилення соціального партнерства та розвитку діалогу з працівниками, американської – для вдосконалення системи KPI й підвищення ефективності мотиваційних механізмів, а азійської – для формування стабільної корпоративної культури й довгострокової лояльності персоналу. У комплексі це дозволяє створити багатовекторну кадрову систему, яка відповідатиме як внутрішнім потребам компанії, так і міжнародним стандартам управління. Таким чином, результати проведеного дослідження можуть бути використані як основа для вдосконалення HR-політики українських

підприємств, впровадження сучасних програм розвитку й навчання персоналу та формування стратегічного бачення управління людськими ресурсами. Це підкреслює важливість розгляду HR-менеджменту не лише як інструменту підтримки бізнес-процесів, а як ключового чинника довгострокової конкурентоспроможності України у глобальному економічному середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Tarique I., Briscoe D., Schuler R. International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises. 6th ed. London : Routledge, 2020.
2. Eurofound. Social Dialogue and HR Practices in European Global Companies. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2020.
3. CIPD. People Profession 2023: International Survey Report. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2023.
4. Cooke F. L., Saini D., Wang J. Multilevel Relational Influences on HRM in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*. 2022. Vol. 39, No. 2. P. 321–340.
5. World Bank. System of Financial Oversight and Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine. Washington, DC : World Bank, 2022.

**СЕКЦІЯ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**  
**SECTION 3. ACCOUNTING AND TAXATION**

УДК 657

JEL Classification: M41, H25

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.11>

**Сук П. Л.,**  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри обліку і оподаткування,  
Відокремлений підрозділ Національного  
університету біоресурсів і природокористування  
України "Ніжинський агротехнічний інститут", м. Ніжин

**РОЗПОДІЛ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ  
ПЕРІОДІВ ЗА ОБЕРНЕНИМ МЕТОДОМ НА ОСНОВІ  
ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ**

Щоб розвивати інноваційні технології підприємства повинні використовувати витрати.

Якщо витрати включаються у фінансові результати не у періоді виникнення, а у наступних періодах, то вони є витратами майбутніх періодів (далі – ВМП).

У Методичних рекомендаціях щодо заповнення форм фінансової звітності ВМП називають витрати, що мали місце протягом поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів [1].

Інструкцією про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій визначено, що до ВМП відносяться витрати, пов'язані з підготовчими до виробництва роботами в сезонних галузях промисловості; з освоєнням нових виробництв та агрегатів; сплачені авансом орендні платежі; оплата страхового поліса; оплата торгового патенту; передплата на газети, журнали, періодичні та довідкові видання тощо.

ВМП обліковують на рахунку 39 "Витрати майбутніх періодів", за дебетом якого ВМП накопичуються, а за кредитом – вони списуються (розподіляються) та включаються до складу витрат звітного періоду [2; 3].

ВМП наводяться у фінансовій звітності Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма № 1), у статті "Витрати майбутніх періодів" (код рядка 1170), у розділі II "Оборотні активи", в активі [1; 4].

У світовій практиці застосовують різні терміни для позначення ВМП: "deferred expenses", "deferred charges", "deferred costs", "deferred expenditures" –

відстрочені витрати, відкладені витрати або "prepaid expenses", "prepayments" – передплачені витрати.

Відстрочені витрати являють собою грошові кошти, сплачені авансом за товари або послуги, які будуть спожиті в майбутніх періодах. З іншого боку, відстрочений дохід (або дохід майбутніх періодів) – це зобов'язання, яке виникає при отриманні оплати за товари чи послуги, які ще не були поставлені або виконані [5].

Включають ВМП у наступні періоди за окремими методами. Їх застосовують різну кількість. Зокрема, доцільно використовувати обернений метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів.

Товарами є матеріальні цінності, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу [6].

Відображають рух товарно-матеріальних цінностей, що надійшли на підприємство з метою продажу на рахунку 28 "Товари".

До нього відкривають такі субрахунки: 281 "Товари на складі", 282 "Товари в торгівлі", 283 "Товари на комісії", 284 "Тара під товарами", 285 "Торгова націнка", 286 "Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу" [2; 3].

До доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) включається загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного податку тощо).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) обраховується шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податків і зборів [4; 7].

Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів розраховується як різниця між доходом від реалізації товарів і наданими знижками, доходами, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податками і зборами.

Можна використовувати чистий дохід (виручку) від реалізації товарів як основу для застосування відповідного оберненого методу розподілу ВМП.

Облік доходу (виручки) від реалізації товарів підприємства торгівлі та інші організації ведуть на субрахунку 702 "Дохід від реалізації товарів" рахунку 70 "Доходи від реалізації".

За кредитом субрахунку 702 узагальнюється інформація про збільшення (одержання) доходу, за дебетом – належна сума непрямих

податків (акцизного податку, податку на додану вартість та інших, передбачених законодавством); результат операцій перестрахування (у кореспонденції з субрахунком 705 "Перестрахування"); результат зміни резервів незароблених премій (у страхових організаціях); та списання у порядку закриття на рахунок 79 "Фінансові результати" [2; 3].

Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід)" (форма № 2) показується у статті "Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)" (код рядка 2000) [1; 4].

Щоб прорахувати чистий дохід (виручку) від реалізації товарів використовують формулу:

$$\text{ЧД(В)РТ} = \text{Д(В)РТ} - \text{НД} - \text{ДДНК(П)} - \text{П} - \text{З}, \quad (1)$$

де: ЧД(В)РТ – чистий дохід (виручка) від реалізації товарів; Д(В)РТ – дохід (виручка) від реалізації товарів; НД – надані знижки; ДДНК(П) – доходи, що за договорами належать комітентам (принципалам); П – податки; З – збори.

Розрахунок оберненого методу розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів робиться із попереднього обчислення методу розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів, і потім суми треба записати у зворотній послідовності: перший рік – в останній, другий рік – у передостанній тощо.

Річна сума розподілу ВМП за методом на основі чистого доходу від реалізації товарів рахується множенням суми розподілу ВМП на коефіцієнт розподілу ВМП, який визначається діленням чистого доходу від реалізації товарів за відповідні періоди на плановий обсяг чистого доходу від реалізації товарів за увесь період.

Обраховують метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів за формулами:

$$\text{РСРВМП} = \text{СРВМП} \times \text{КРВМП}, \quad (2)$$

де: РСРВМП – річна сума розподілу ВМП; СРВМП – сума розподілу ВМП; КРВМП – коефіцієнт розподілу ВМП.

$$\text{КРВМП} = \text{ОЧДВРТ} : \text{ПОЧДВРТ}, \quad (3)$$

де: ОЧДВРТ – плановий або фактичний обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації товарів за окремі періоди; ПОЧДВРТ – плановий обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації товарів за увесь період.

Розраховувати метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів можна також за іншим варіантом:

$$\text{РСРВМП} = \text{ОЧДВРТ} \times \text{КРВМП}; \quad (4)$$

$$\text{КРВМП} = \text{СРВМП} : \text{ПОЧДВРТ}. \quad (5)$$

Обраховувати метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів можна двома способами: 1) із первісної (початкової) суми ВМП; 2) із залишкової (поточної) суми ВМП.

Порахуємо на прикладі обернений метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів.

Приклад. Початкова (первісна) сума ВМП – 98000 грн, строк розподілу – 5 років. За цей період очікується одержати 315000 грн чистого доходу від реалізації товарів, у тому числі: за 1-й рік – 84000 грн, за 2-й рік – 70000 грн, за 3-й рік – 65000 грн, за 4-й рік – 54000 грн, за 5-й рік – 42000 грн.

Порахуємо коефіцієнти розподілу ВМП: за 1-й рік – 0,2667 ( $84000 : 315000 = 0,2667$ ), за 2-й рік – 0,2222 ( $70000 : 315000 = 0,2222$ ), за 3-й рік – 0,2064 ( $65000 : 315000 = 0,2064$ ), за 4-й рік – 0,1714 ( $54000 : 315000 = 0,1714$ ), за 5-й рік – 0,1333 ( $42000 : 315000 = 0,1333$ ).

Прорахунок 1-го способу (від початкової (первісної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі чистого доходу від реалізації товарів виконано в таблицях 1 і 2.

Таблиця 1

**Перерахування ВМП у наступні періоди за  
1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП)  
методу на основі чистого доходу від реалізації товарів**

| Рік | Сума розподілу ВМП, грн | Чистий дохід від реалізації товарів, грн | Коефіцієнти розподілу ВМП | Річна сума розподілу ВМП, грн |
|-----|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1   | 98000                   | 84000                                    | 0,2667                    | 26137                         |
| 2   | 98000                   | 70000                                    | 0,2222                    | 21776                         |
| 3   | 98000                   | 65000                                    | 0,2064                    | 20227                         |
| 4   | 98000                   | 54000                                    | 0,1714                    | 16797                         |
| 5   | 98000                   | 42000                                    | 0,1333                    | 13063                         |
| х   | Разом                   | 315000                                   | 1                         | 98000                         |

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

**Перерахування ВМП у наступні періоди за  
1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП) оберненого  
методу на основі чистого доходу від реалізації товарів**

| Рік | Сума розподілу ВМП, грн | Чистий дохід від реалізації товарів, грн | Коефіцієнти розподілу ВМП | Річна сума розподілу ВМП, грн |
|-----|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1   | 98000                   | 42000                                    | 0,1333                    | 13063                         |
| 2   | 98000                   | 54000                                    | 0,1714                    | 16797                         |
| 3   | 98000                   | 65000                                    | 0,2064                    | 20227                         |
| 4   | 98000                   | 70000                                    | 0,2222                    | 21776                         |
| 5   | 98000                   | 84000                                    | 0,2667                    | 26137                         |
| х   | Разом                   | 315000                                   | 1                         | 98000                         |

Джерело: авторська розробка.

Дані таблиць 1 і 2 показують, що обрахунок простого і оберненого методів на основі чистого доходу від реалізації товарів за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП) дає змогу повністю розподілити ВМП протягом п'яти років.

Використання 2-го способу (від залишкової (поточної) суми ВМП) для розрахунку простого і оберненого методів на основі чистого доходу від реалізації товарів відображено в таблицях 3 і 4.

Таблиця 3

**Перерахування ВМП у наступні періоди за  
 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП)  
 методу на основі чистого доходу від реалізації товарів**

| Рік | Сума розподілу ВМП, грн | Чистий дохід від реалізації товарів, грн | Коефіцієнти розподілу ВМП | Річна сума розподілу ВМП, грн |
|-----|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1   | 98000                   | 84000                                    | 0,2667                    | 26137                         |
| 2   | 71863                   | 70000                                    | 0,2222                    | 15968                         |
| 3   | 55895                   | 65000                                    | 0,2064                    | 11537                         |
| 4   | 44358                   | 54000                                    | 0,1714                    | 7603                          |
| 5   | 36755                   | 42000                                    | 0,1333                    | 36755                         |
| х   | Разом                   | 315000                                   | 1                         | 98000                         |

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4

**Перерахування ВМП у наступні періоди за  
 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП) оберненого  
 методу на основі чистого доходу від реалізації товарів**

| Рік | Сума розподілу ВМП, грн | Чистий дохід від реалізації товарів, грн | Коефіцієнти розподілу ВМП | Річна сума розподілу ВМП, грн |
|-----|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1   | 36755                   | 42000                                    | 0,1333                    | 36755                         |
| 2   | 44358                   | 54000                                    | 0,1714                    | 7603                          |
| 3   | 55895                   | 65000                                    | 0,2064                    | 11537                         |
| 4   | 71863                   | 70000                                    | 0,2222                    | 15968                         |
| 5   | 98000                   | 84000                                    | 0,2667                    | 26137                         |
| х   | Разом                   | 315000                                   | 1                         | 98000                         |

Джерело: авторська розробка.

З показників таблиць 3 і 4 можна побачити, що при прорахунку 2-го способу (від залишкової (поточної) суми ВМП) методу на основі чистого доходу від реалізації товарів в останньому (табл. 3) і в першому (табл. 4) роках ВМП не відраховуються відповідно до коефіцієнту розподілу ВМП, а списуються у витрати періоду (36755 грн).

**Висновки.** Обраховувати аллокацію (від англ. *allocation* – розподіл, розміщення) ВМП можна за оберненим методом на основі чистого доходу від реалізації товарів.

Обернений метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів калькулюється на базі попереднього обрахунку методу розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації товарів, і потім суми потрібно проставити у зворотній черговості: перший рік – в останній, другий рік – у передостанній і т. д.

Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів розраховується як алгебраїчна сума доходу від реалізації товарів і наданих знижок, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податків і зборів [4; 7].

Шерінг (від англ. *sharing* – розподіл, поділ) ВМП за методом на основі чистого доходу від реалізації товарів можна робити двома способами: 1) із первісної (початкової) суми ВМП; 2) із залишкової (поточної) суми ВМП.

### Список використаних джерел

1. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності (Наказ Міністерства фінансів України). № 433. (2013). Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv>.
2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (Наказ Міністерства фінансів України). № 1591. (2011). Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11>.
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (Наказ Міністерства фінансів України). № 291. (1999). Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. Вилучено з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
5. Deferral(February 11, 2025). Вилучено з : <https://en.wikipedia.org/wiki/Deferral>.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси" (Наказ Міністерства фінансів України). № 246. (1999). Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" (Наказ Міністерства фінансів України). № 290. (1999). Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.

УДК 657.3

JEL Classification: M41, M42, G32

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.05>

**Чуєнков А. А.,**

магістр (аспірант)

кафедри обліку і оподаткування,

Державний торговельно-економічний

університет, м. Київ

## **ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ В ІНТЕГРОВАНІЙ ЗВІТНОСТІ**

Останнім часом користувачі звітності потребують більш детального розкриття інформації про створення вартості бізнесу. Додатковими об'єктами уваги стають питання екології та соціальної взаємодії підприємства та їх вплив на створення вартості бізнесу.

З метою забезпечення користувачів звітності достовірною інформацією про створення вартості бізнесу доречно застосовувати інтегровану звітність, принципи складання якої (концепція інтегрованого звітування) описані в IRF (International reporting framework) [1].

Як зазначає В. Ганусич, О. Йолтуховська та Я. Шеверя "концепція інтегрованого звітування дозволяє об'єднати класичну фінансову звітність компанії із комплексом нефінансових показників. Основне її призначення не на стільки у відображенні впливу існуючих форм звітності в єдиному документі, на скільки у відображенні впливу екологічних та соціальних заходів на успішність та ефективність діяльності та на результати, яких досягає компанія" [2].

Інтегрована звітність дозволяє комплексно підійти до формування та подання інформації про створення вартості бізнесу. Вона слугує доповненням до фінансової звітності. Використання нефінансових показників та описової частини допомагає деталізувати інформацію, яка відображається у фінансовій звітності.

Інформація про створення вартості бізнесу в інтегрованій звітності розкривається за допомогою капіталів (фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціально-репутаційний та природний). Згідно з IRF капітали – це запаси вартості, від яких залежить успіх усіх організацій в якості використовуваних ресурсів їхніх бізнес-моделей, і які збільшуються, зменшуються або перетворюються за допомогою комерційної діяльності організації та продуктів її діяльності. Капітали тісно пов'язані з об'єктами фінансової звітності.

Визначення показників створення вартості бізнесу, які в повній мірі допоможуть розкрити інформацію про створення вартості бізнесу, потребує виконання певних кроків (рис. 1).

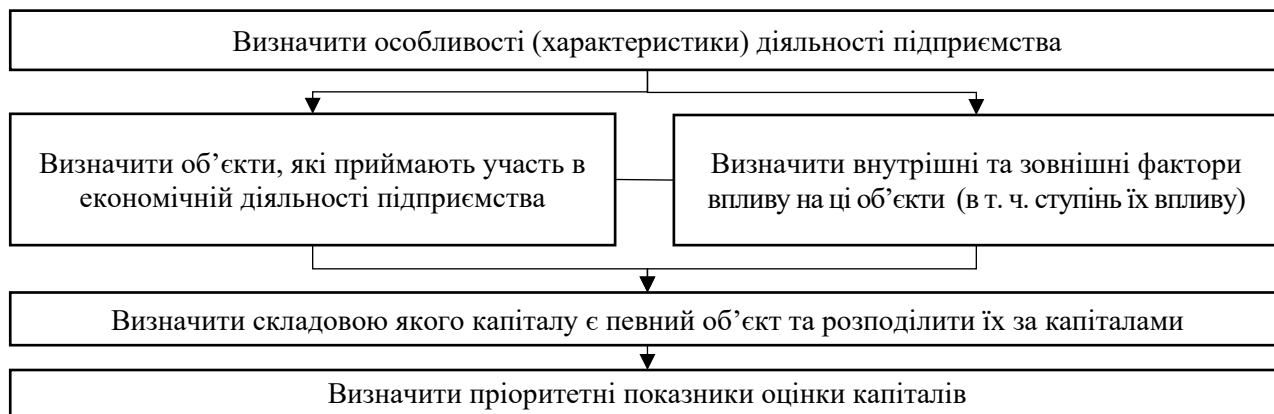


Рис. 1. Порядок визначення показників створення вартості бізнесу  
Джерело: власна розробка.

Як стверджують Н.М Свічкарь та Є.М. Кобець "у центрі інтегрованої звітності – усвідомлення того, що вартість організації залежить від широкого діапазону факторів" [3]. В залежності від виду діяльності підприємства, середовища в якому воно функціонує та інших особливостей діяльності підприємства, можна визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на створення вартості бізнесу.

До зовнішніх факторів можна віднести економічний та екологічний стан держави, стан ринку, систему оподаткування тощо. До внутрішніх факторів можна віднести рівень компетентності та вмотивованості працівників, фізичний та моральний стан активів які використовуються, стан корпоративного управління тощо.

В залежності від ступеню впливу певних факторів на об'єкти та, як наслідок, вплив на економічний стан підприємства загалом, можна визначати пріоритетність певних показників. Це дозволить побудувати багаторівневу і багатофакторну систему показників інтегрованого звіту у розрізі капіталів для кожного підприємства.

Такий підхід дозволяє відображати достовірну інформацію про створення вартості бізнесу в інтегрованій звітності з урахуванням потреб користувачів звітності.

### Список використаних джерел

1. Integrated Reporting Framework. IFRS Foundation. URL: [integratedreporting.org/resource/international-ir-framework](https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework) (дата звернення: 28.08. 2025).
2. Ганусич В., Йолтуховська О., Шеверя Я. Концепція створення вартості в інтегрованій звітності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 346–357.
3. Свічкарь Н.М., Кобець Є.М. Впровадження інтегрованої звітності як нової моделі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33.

**СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**  
**SECTION 4. FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

УДК 336.2:364.1

JEL Classification: I38, H53

**Булавинець О. В.,**  
канд. екон. наук, докторант  
кафедри фінансів імені С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний  
університет, м. Тернопіль

**МОДЕРНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНОЇ  
ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Соціальна підтримка населення є ключовим інструментом державної політики, спрямованої на забезпечення базових соціальних стандартів та мінімізацію рівня нерівності у суспільстві. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні зростає потреба у посиленні механізмів соціального захисту та їх адаптації до нових викликів. Наголосимо, що основна мета соціального захисту полягає у забезпеченні соціальної справедливості та врегулювання соціальних відносин у суспільстві з ціллю забезпечення гідного життя для всіх його членів [1, с. 206]. Актуальні тенденції у сфері соціальної підтримки передбачають переорієнтацію на адресність, цифровізацію процесів надання допомоги та гармонізацію з міжнародними підходами. В сучасних тенденціях розвитку України особливого значення набуває захист найбільш уразливих категорій населення – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, малозабезпечених домогосподарств. Водночас, зростання кількості суб'єктів господарювання, що втратили можливість провадити свою діяльність, глобальна міграція населення, відтік економічно активного населення, збільшення кількості внутрішньо-переміщених осіб спричинили різке зменшення доходів серед населення, зростання рівня безробіття, недоотримання податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів. В наслідок таких процесів, відбувається трансформація імплементації державної політики, а особливо, сфери соціального захисту населення в Україні в контексті забезпечення економічної та національної безпеки [2].

Важливою складовою системи соціальної підтримки виступають соціальні трансфери, які виконують перерозподільчу та стабілізуючу функції, забезпечуючи фінансову підтримку найбільш вразливих груп громадян. Ефективність соціальних трансфертів визначає не лише рівень соціального

захисту, а й стійкість фінансової системи та якість державного управління в цілому. Їх належна реалізація та модернізація є передумовою формування збалансованої моделі соціально-економічного розвитку України.

Констатуємо, що у межах проекту "Модернізація системи соціальної підтримки населення України" [3] акцент робиться на підвищенні адресності та прозорості соціальних виплат, удосконаленні механізмів управління фінансовими ресурсами, а також на розширенні застосування цифрових технологій. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності бюджетних видатків, соціальній інтеграції та зміцненню довіри громадян до державної соціальної політики.

До основних векторів модернізації системи соціальної підтримки населення України слід віднести такі:

1. Підвищення адресності та справедливості соціальної допомоги (удосконалення механізмів верифікації одержувачів; запровадження єдиних критеріїв оцінювання потреб домогосподарств тощо);

2. Цифровізація процесів надання соціальних послуг (впровадження електронних реєстрів отримувачів соціальної підтримки; розвиток "єдиного вікна" для подання заявок на соціальні виплати; інтеграція інформаційних систем з іншими державними базами даних);

3. Оптимізація та раціоналізація системи соціальних трансфертів (перегляд структури та видів соціальних виплат з урахуванням пріоритетності; запровадження механізмів моніторингу ефективності трансфертів; посилення ролі місцевих бюджетів у фінансуванні соціального захисту);

4. Гармонізація з європейськими стандартами та кращими світовими практиками (адаптація української системи соціальної підтримки до стандартів ЄС; залучення міжнародної технічної допомоги для реформування соціальної сфери);

5. Посилення соціального захисту вразливих груп населення (підтримка внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, малозабезпечених родин; розвиток програм безбар'єрності, реабілітації та інтеграції; створення умов для підвищення соціальної мобільності та зайнятості);

6. Підвищення прозорості та підзвітності системи соціальної підтримки (удосконалення фінансового контролю; забезпечення відкритості інформації про обсяги і напрями використання бюджетних коштів тощо) [3].

Моніторинг зарубіжної практики соціальної підтримки населення засвідчив, що Швеція вважається класичним прикладом "соціальної держави", де соціальний захист ґрунтується на принципах універсальності, солідарності та високого рівня перерозподілу через бюджет. Концепція "folkhemmet" (народний дім) передбачає, що держава гарантує кожному громадянину базові соціальні стандарти незалежно від рівня доходів. Універсальний характер системи проявляється у безкоштовній медичній

допомозі, доступній освіті та широкому спектрі сімейних трансфертів [4]. Важливе місце посідає система соціального страхування, що адмініструється Шведською соціальною страховою агенцією (Försäkringskassan), яка охоплює пенсійні виплати, допомогу у разі хвороби, безробіття, народження чи догляду за дитиною. Відзначимо, що у Швеції пенсійна система поєднує страхові пенсійні виплати з гарантованою базовою пенсією, що забезпечує баланс між принципами справедливості та солідарності [5].

Модерні тренди соціальної підтримки населення в Україні мають враховувати такі пріоритети шведського досвіду: забезпечення широкого охоплення соціальними послугами на основі універсальних виплат, чітке розмежування ролей між державними та муніципальними органами у сфері соціального захисту, а також стабільне фінансування системи за рахунок податкових надходжень. У перспективі це дозволить підвищити рівень довіри громадян до соціальної політики держави та зміцнити соціальну єдність суспільства.

Отже, модернізація системи соціальної підтримки населення України є стратегічним напрямом державної політики, що має забезпечити підвищення адресності, прозорості та ефективності соціальних виплат. В умовах воєнного стану особливого значення набуває захист найбільш уразливих груп населення, інтеграція цифрових технологій та запровадження міжнародних стандартів. Використання кращих практик європейських країн, зокрема Швеції, сприятиме формуванню більш справедливої, стійкої та соціально орієнтованої моделі розвитку. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити довіру громадян до соціальної політики та зміцнити соціальну єдність українського суспільства.

### Список використаних джерел

1. Бурик З. М. Реформування системи соціального захисту осіб з інвалідністю: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 204–212.
2. Тиха О. Сучасні тенденції впливу трансформації на формування соціального захисту населення України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-17>
3. Проєкт "Модернізація системи соціальної підтримки населення України". Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua/modernising-the-system-for-social-support-loan-8404-ua>.
4. Social Insurance in Sweden. Forsäkringskassan. URL: [https://www.forsakringskassan.se/english/moving-to-working-studying-or-newly-arrived-in-sweden/social-insurance-in-sweden?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.forsakringskassan.se/english/moving-to-working-studying-or-newly-arrived-in-sweden/social-insurance-in-sweden?utm_source=chatgpt.com).
5. A reformed pension system in Sweden. Ministry of Health and Social Affairs. URL: <https://www.government.se/legal-documents/2017/10/a-reformed-pension-system>.

УДК 338.28:004.77]:336

JEL Classification: L81, F14, M31

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.02>

Гуня С. С.,

методист,

Державний університет інформаційно-  
комунікаційних технологій, м. Київ

## **ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТПЛЕЙСІВ У РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ**

Сучасний розвиток світової економіки відзначається стрімкою цифровізацією та зростанням масштабів електронної комерції. Центральним елементом цього процесу виступають маркетплейси – універсальні онлайн-платформи, що поєднують продавців і покупців та забезпечують їх зручною інфраструктурою. Вони вже давно вийшли за межі простих інтернет-магазинів, трансформувались у багатофункціональні екосистеми, які визначають напрямки глобальних торговельних потоків, стимулюють розвиток малого й середнього бізнесу та підвищують якість споживчого досвіду.

Маркетплейс можна визначити як електронну платформу, яка забезпечує взаємодію різних учасників торговельного процесу – виробників, посередників, продавців і кінцевих споживачів. Його ключова особливість полягає в інтеграції численних сервісів, зокрема пошуку товарів, оформлення замовлень, здійснення електронних платежів, організації доставки, реклами та аналітики.

На відміну від класичних інтернет-магазинів, маркетплейси об'єднують велику кількість незалежних продавців, надаючи покупцям широкий вибір товарів і послуг. Це робить їх ефективним інструментом розвитку конкуренції та забезпечення прозорості ринкових відносин.

Роль маркетплейсів у розвитку міжнародної торгівлі.

По-перше, вони сприяють глобалізації торгівлі, відкриваючи компаніям доступ до міжнародних ринків без необхідності значних інвестицій у власну інфраструктуру. Так, Alibaba надала мільйонам споживачів доступ до китайських виробників, а Amazon створив нові можливості для тисяч малих і середніх підприємств.

По-друге, маркетплейси є каналом інтеграції малого бізнесу у світову економіку. Завдяки готовим рішенням підприємці можуть швидко розпочати експортну діяльність без зайвої бюрократії, що сприяє розвитку підприємництва та створенню нових робочих місць.

По-третє, ці платформи стають рушійною силою цифрової трансформації ринків. Використання big data, штучного інтелекту та алгоритмів персоналізації забезпечує краще задоволення потреб клієнтів, підвищення рівня сервісу й формування нових стандартів e-commerce.

Маркетплейси забезпечують вигоди для всіх учасників економічних відносин, створюючи зручну та збалансовану екосистему.

Для бізнесу ключовою перевагою є значне зниження бар'єрів входу на ринок. Якщо раніше підприємцям було необхідно інвестувати великі кошти у розробку власного інтернет-магазину, його просування, налаштування

платіжних систем та організацію логістики, то сьогодні маркетплейс пропонує готову інфраструктуру "під ключ". До неї входять інтегровані сервіси для прийому платежів, організації доставки, рекламного просування та аналітики продажів. Це дозволяє підприємствам, зокрема малому та середньому бізнесу, зосередитися на головному – формуванні конкурентного асортименту та підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Важливим аспектом є й можливість масштабування діяльності: платформи надають доступ до великої аудиторії користувачів, завдяки чому продавці можуть швидко збільшувати обсяг продажів, виходити на нові сегменти ринку або навіть на міжнародний рівень. Крім того, відомі бренди маркетплейсів, такі як Amazon, Alibaba чи Rozetka, формують високу довіру з боку споживачів, що позитивно впливає і на репутацію самих продавців. Фактично авторитет платформи стає додатковим гарантом надійності для бізнесу, який через неї працює.

Для покупців маркетплейси також мають численні переваги. По-перше, це широкий асортимент товарів і послуг, зосереджений на одному ресурсі. Споживач може у зручний спосіб знайти практично все – від продуктів харчування до електроніки, одягу чи меблів, не витрачаючи часу на пошук у різних магазинах.

По-друге, маркетплейси забезпечують прозорість ринку: користувачі мають можливість порівняти ціни, характеристики товарів і відгуки інших покупців, що сприяє ухваленню більш зважених рішень. Це підвищує конкуренцію між продавцями та стимулює їх покращувати якість товарів і сервісу.

По-третє, значною перевагою є гнучкість у доставці та оплаті. Більшість платформ пропонують кілька варіантів отримання товарів – кур'єрську доставку, пункти видачі, поштові сервіси – а також можливість оплати як онлайн, так і при отриманні.

І, нарешті, не менш важливим фактором є захист прав споживачів і безпека транзакцій. Відомі маркетплейси впроваджують політику повернення товарів, компенсують витрати у випадках шахрайства, а також гарантують конфіденційність персональних даних. Це формує у покупців відчуття безпеки, стимулює довіру до електронної торгівлі та робить процес покупок більш комфортним. Переваги маркетплейсів для бізнесу та покупців представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Переваги маркетплейсів для бізнесу та покупців**

| Категорія   | Перевага                         | Суть та значення                                                                                                                                 |
|-------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Для бізнесу | Зниження бар'єрів входу на ринок | Підприємцям не потрібно інвестувати у створення власного сайту, рекламу чи логістику – достатньо зареєструватися на платформі та почати продажі. |
|             | Готова інфраструктура            | Платформи надають комплексні сервіси: платіжні системи, доставку, аналітику, рекламні інструменти, що значно спрощує управління бізнесом.        |
|             | Масштабованість діяльності       | Завдяки великій кількості користувачів продавці можуть швидко збільшувати обсяги продажів, розширювати асортимент і виходити на нові ринки.      |

Продовж. табл. 1

|              |                                             |                                                                                                                                           |
|--------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | Формування довіри споживачів                | Репутація відомих платформ підвищує довіру до продавців, навіть нових чи малих, забезпечуючи безпеку угод.                                |
| Для покупців | Широкий асортимент товарів і послуг         | Один ресурс охоплює різні категорії – від продуктів харчування до електроніки й меблів, що економить час і зусилля.                       |
|              | Прозорість ринку та порівняння              | Можливість швидко порівняти ціни, характеристики та відгуки інших покупців, що стимулює конкуренцію й покращує якість товарів та сервісу. |
|              | Гнучкість доставки та оплати                | Платформи пропонують кілька варіантів доставки (кур'єр, пошта, пункти видачі) та оплати (онлайн чи при отриманні).                        |
|              | Захист прав споживачів і безпека транзакцій | Системи повернення, компенсації у разі шахрайства та захист персональних даних підвищують довіру до онлайн-покупок.                       |

Таким чином, маркетплейси створюють взаємовигідне середовище для бізнесу й споживачів, стаючи потужним драйвером розвитку електронної комерції у глобальному масштабі. Водночас маркетплейси стикаються з низкою проблем. Серед них – надмірна конкуренція між продавцями, високі комісії, залежність від політик платформ, ризики поширення фальсифікату та виклики, пов'язані з логістикою. Ці фактори створюють труднощі для малого бізнесу і знижують його конкурентоспроможність.

Для подолання зазначених викликів необхідні системні рішення: удосконалення нормативного регулювання, підвищення стандартів якості продукції, розробка механізмів контролю й захисту прав споживачів. Лише комплексний підхід дозволить зберегти баланс між інтересами бізнесу та покупців і забезпечити стабільний розвиток цього сегмента.

Маркетплейси сьогодні є невід'ємною частиною світової електронної комерції. Вони інтегрують інтереси різних сторін, посилюють конкуренцію, підвищують доступність товарів і послуг та відкривають нові можливості для бізнесу. Їх значення у глобальній економіці постійно зростає, а подальший розвиток пов'язаний з інноваціями, розширенням функціоналу й активною інтеграцією у міжнародний торговельний простір.

Отже, маркетплейси виступають не лише як канали продажів, а й як стратегічний інструмент трансформації світової економіки в умовах цифровізації.

### Список використаних джерел

1. Іпполітова І. Я. *Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство*. № 47, 2023, с. 141–150.
2. Просович О. П. *Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. Вісник Львівського університету. Серія: маркетинг*. 2018. С. 32–38.
3. Кавун-Мошковська О., Котова М., Нечипорук А. *Маркетплейси в Україні: 2022 рік. Товари і ринки*, № 3 (43), 2022, с. 19–36.

УДК 658.14/.17:005.21:005.334

JEL Classification: G32, M21

**Заїчко І. В.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Національна академія статистики,  
обліку та аудиту, м. Київ

### **ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО, АНТИКРИЗОВОГО ТА ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах війни підприємства стикаються з численними викликами, що ставлять під загрозу їхню стійкість і здатність до сталого розвитку. Збройний конфлікт спричиняє серйозні економічні та соціальні потрясіння, що вимагає від суб'єктів господарювання ефективного антикризового управління й удосконалення стратегічних підходів для забезпечення стабільності та довгострокової конкурентоспроможності.

З огляду на зростання військових, політичних, економічних і кіберзагроз, особливої ваги набуває впровадження адаптивного управління, зокрема систем моніторингу та аналізу факторів ризику [1, с. 301]. Йдеться про зменшення вразливості бізнесу, підвищення оперативності реагування та розвиток методів прогнозування загроз задля підтримки стабільного функціонування у кризових умовах.

Підприємства повинні не лише адаптувати наявні стратегії, а й формувати нові підходи до управління, орієнтовані на довгострокову ефективність. У цьому контексті ключовим завданням є побудова стійкої системи управління ризиками та здатності до швидкої адаптації до нових викликів. Забезпечення позитивного ефекту від реалізації таких підходів можливе лише за умови правильної організації подальшої практичної діяльності підприємства, що, у свою чергу, є запорукою ефективного досягнення поставлених цілей [2, с. 4].

До головних факторів, що ускладнюють сталий розвиток підприємств в Україні, належать:

- зношеність основних виробничих фондів та технологічне відставання від провідних країн;
- обмежений досвід управління сталим розвитком та недосконалість організаційної структури;
- недостатньо розвинена інфраструктура та низький рівень комунікаційних можливостей;

- низька інвестиційна привабливість, дефіцит фінансових ресурсів, обмежене кредитування та високі відсоткові ставки;

- відсутність належної підтримки з боку держави у фінансуванні бізнесу.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства важливим є впровадження внутрішніх інструментів, які дозволяють оптимізувати процеси управління та підвищити ефективність діяльності. Один із пріоритетних напрямів розвитку підприємства полягає в оновленні виробничих процесів і вдосконаленні технічної інфраструктури. Йдеться про модернізацію обладнання, впровадження передових технологій, автоматизацію ключових етапів виробництва та підвищення рівня цифрової інтеграції. Умови нестабільного бізнес-середовища зумовлюють необхідність стратегічного оновлення через принципово новий формат змісту бізнес-процесів та адаптацію управлінських технологій [3, с. 405]. Це дозволяє скоротити експлуатаційні витрати та зменшити навантаження на систему технічного обслуговування. Використання інтелектуальних систем управління у сучасних виробничих комплексах забезпечує гнучке реагування на зміни ринкової ситуації, що є вагомим складовим сталого розвитку. Водночас важливою складовою стратегічного управління є формування та реалізація фінансової, інвестиційної і дивідендної політики. Їх основна мета – забезпечення ефективного руху фінансових потоків, підвищення привабливості підприємства для інвесторів і раціональне використання як власних, так і залучених капіталів. Інвестиційна політика має бути спрямована на довгострокове фінансування програм розвитку, а дивідендна на забезпечення стабільності доходів. Сприятливим чинником для сталого розвитку є створення спеціалізованих фондів, призначених для підтримки інноваційних ініціатив. Одним із важливих внутрішніх інструментів підвищення ефективності діяльності є застосування принципів ощадливого (lean) виробництва. Йдеться про впровадження технологій, що дозволяють зменшити споживання ресурсів, мінімізувати втрати матеріалів та енергії, а також оптимізувати логістичні ланцюги. Lean пропонує низку інструментів, що дозволяють підвищити ефективність бізнес-процесів шляхом зниження витрат і поліпшення продуктивності [4, с. 55].

Для забезпечення стійкості бізнесу важливо також вибудовувати ефективну взаємодію з ключовими контрагентами. Це охоплює розробку довгострокових програм співпраці з постачальниками та споживачами, укладання стратегічних угод і створення партнерських об'єднань. Не менш важливим є формування дієвої системи мотивації персоналу, яка має поєднувати матеріальні заохочення з нематеріальними стимулами, спрямованими на професійний розвиток та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей. Ключовою передумовою для адаптації до динамічних ринкових умов є постійне оновлення компетенцій персоналу. Впровадження системного навчання, програм підвищення кваліфікації та

професійного розвитку дозволяє сформувати команду, здатну ефективно відповідати на зовнішні виклики.

Зовнішні інструменти сталого розвитку спрямовані на налагодження ефективної взаємодії підприємства з державними інституціями, суспільством і ключовими учасниками ринкової екосистеми. Одним із важливих напрямів у цьому контексті є ініціювання та реалізація спільних програм економічного, соціального та екологічного спрямування у партнерстві з державними органами та міжнародними структурами що забезпечує довготривале економічне зростання та формує соціально відповідальне бізнес-середовища. Залучення грантів і технічної допомоги з-за кордону відкриває доступ до інноваційних рішень і сприяє імплементації найкращих світових практик.

Не менш суттєвим є багаторівневе планування сталого розвитку: на стратегічному рівні визначаються глобальні цілі з урахуванням ризиків і можливостей; на тактичному – розробляються заходи середньострокового характеру; а оперативний рівень дозволяє гнучко реагувати на зовнішні зміни.

Внутрішній фінансовий моніторинг є системою координаційних заходів, спрямованих на виявлення незаконного використання фінансових ресурсів підприємства, аналіз законності грошових потоків та оцінку реальних і потенційних фінансових можливостей. Його завданням є запобігання фінансовим правопорушенням, зокрема, операціям із приховування доходів сумнівного походження, фінансуванню терористичної діяльності, а також виявлення невідповідностей між фактичним станом фінансів і офіційною звітністю [5, с. 55]. У сучасному управлінні провідну роль у забезпеченні ефективності фінансового моніторингу відіграє цифровізація. Інформаційні технології забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, обробку великих обсягів даних, аналітичне моделювання та впровадження систем моніторингу ключових показників. Це дозволяє приймати стратегічно обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на зміни та посилювати загальну ефективність управління.

Завдяки впровадженню ресурсоефективних рішень та контролю за викидами можливо істотно зменшити негативний вплив виробництва на довкілля, одночасно підвищуючи енергоефективність і продуктивність. Отже, внутрішні та зовнішні інструменти сталого розвитку формують єдину, взаємозалежну систему стратегічного управління. Їхнє комплексне застосування забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує адаптивність до зовнішніх викликів і зміцнює позиції підприємства на ринку. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, а й стати рушіями позитивних трансформацій у суспільстві.

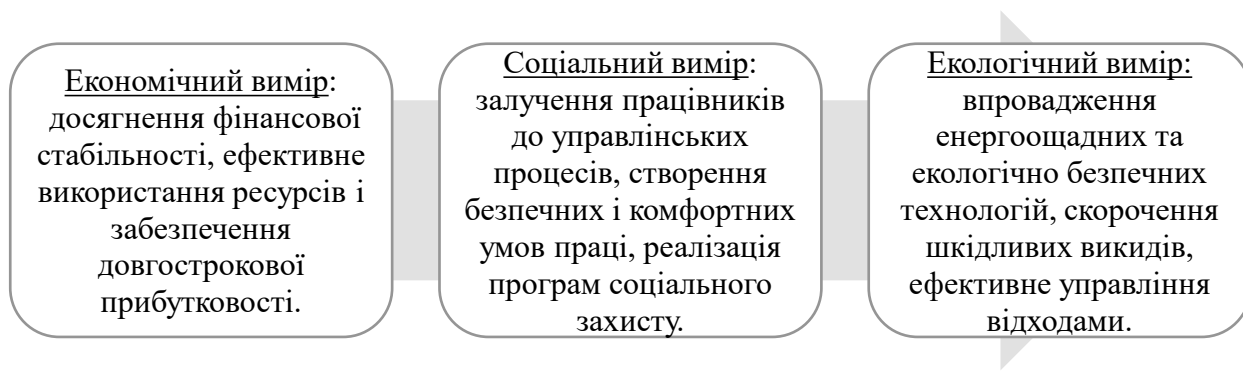


Рис. 1. Ключові напрями сталого розвитку підприємств

Для досягнення сталого розвитку (рис. 1) підприємству необхідно застосовувати системний підхід, здатний враховувати як внутрішні фактори, так і зовнішні виклики. Успішність діяльності визначається здатністю інтегрувати економічну, соціальну та екологічну складові в єдину стратегію, що базується на принципах адаптивного управління та стратегічної гнучкості. Застосування цифрових технологій відіграє ключову роль у трансформації управлінських процесів, підвищує ефективність прийняття рішень і зміцнює конкурентні переваги в умовах динамічного середовища. У сучасних умовах сталий розвиток перестає бути опцією – він стає критично важливою умовою збереження ринкових позицій, підвищення інвестиційної привабливості та досягнення довготривалої життєздатності підприємства.

У кризових умовах, спричинених війною, цифрова трансформація та стратегічне управління виступають не просто інструментами оптимізації, а ключовими чинниками виживання і сталого розвитку підприємств. Ефективна взаємодія внутрішніх і зовнішніх механізмів управління дозволяє сформувати адаптивну, стійку та конкурентоспроможну модель господарювання. Інтеграція цифрових технологій у всі рівні управлінських процесів посилює аналітичну спроможність бізнесу, підвищує його гнучкість і оперативність реагування на виклики, а також створює додаткові можливості для зростання. Водночас досягнення сталого розвитку неможливе без поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Саме така збалансована модель відкриває шлях до довгострокової стабільності, формує позитивний імідж підприємства та сприяє його інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. У цьому контексті стратегічне бачення, інвестиції в людський капітал і дотримання принципів ESG стають фундаментом для відновлення, зростання й формування нової парадигми стійкого бізнесу в Україні.

### Список використаних джерел

1. Ложачевська О. М., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку

ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 3. С. 299-302.

2. Бондарук Т. Г., Заїчко, І. В., Заїчко, І. Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. *Академічні візії*. 2024. Вип.27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927>.

3. Рижаківа Г.М., Кучеренко О.І., Приходько Д.О., Федорова Я.Ю., Малихін М.О., Інноваційні напрями оновлення операційних систем підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища девелопменту. *Просторовий розвиток*. С. 402-413. URL: <http://spd.knuba.edu.ua/article/view/319964/310555>.

4. Гончаренко О. Г. Ефективність бізнес-процесів на основі технологій ощадливого виробництва *Науковий вісник Сіверщини*. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки № 2 (13), 2024.С. 51-62. URL: <https://seducation.academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/Honcharenko-%D0%9E.H.pdf>.

5. Заїчко І.В. Заїчко І. Д. Заїчко В. І. Внутрішній фінансовий моніторинг грошових потоків підприємства як інструмент управління його фінансовою стійкістю та інвестиційною привабливістю. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 118-130. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/258/214>.

УДК 336.64:005.334

JEL Classification: G31, G32

**Каравашкін С. Д.,**  
здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Національна академія статистики,  
обліку та аудиту, м. Київ  
**Науковий керівник:**  
**Заїчко І. В.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Національна академія статистики,  
обліку та аудиту, м. Київ

## **ФІНАНСОВІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному динамічному ринковому середовищі одним із головних завдань фінансового менеджменту є забезпечення ефективного функціонування

підприємства та його фінансової стабільності. Особливе місце в цій системі займають оборотні активи, які визначають ліквідність, платоспроможність та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Раціональне управління ними вимагає врахування впливу низки як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також формування гнучкої фінансової стратегії, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати у довгостроковій перспективі.

Оборотні активи виступають основою поточної господарської діяльності та індикатором загального фінансового стану підприємства. Їх обсяг і структура змінюються під впливом різноманітних факторів, що вимагає стратегічного підходу до управління цими ресурсами. Для досягнення оптимального рівня обігових коштів необхідно не лише контролювати окремі їхні компоненти, а й враховувати загальний контекст функціонування підприємства у зовнішньому економічному середовищі.

| Зовнішні фактори                           | Внутрішні чинники                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| макроекономічна ситуація в країні          | конкурентоспроможність продукції                  |
| рівень інфляції                            | організація логістики та складського господарства |
| податкове регулювання                      | масштаб діяльності підприємства                   |
| банківські процентні ставки                | тривалість виробничого циклу                      |
| взаємовідносини з контрагентами            | технічний стан основних фондів                    |
| своєчасність розрахунків з постачальниками |                                                   |

Рис. 1. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування оборотних активів підприємства

Серед зовнішніх факторів, що формують середовище діяльності підприємства, ключову роль відіграють макроекономічна ситуація, податкове та регуляторне законодавство, інфляційні процеси, відсоткові ставки, валютні коливання та загальна ринкова кон'юнктура. Поряд із зовнішніми, значний вплив на стан оборотних активів мають внутрішні фактори, які охоплюють виробничі, організаційно-управлінські, економічні та соціальні складові.

Виробничі – включають тривалість виробничого циклу, номенклатуру продукції, рівень ресурсоспоживання та специфіку технологічних процесів. Затягнуті цикли або надмірна матеріалоємність можуть спричинити збільшення незавершеного виробництва й потребу у додаткових обігових коштах. Водночас обсяг і різноманітність використовуваних ресурсів також формують попит на оборотні активи, оскільки кожна модель виробництва має свої специфічні вимоги до ресурсного забезпечення. У цьому контексті забезпечення підприємства необхідними, а головне – достатніми фінансовими ресурсами для підтримки процесів відтворення та інноваційного розвитку виступає ключовим фактором досягнення стабільних фінансових результатів діяльності [1].

Організаційно-управлінські – охоплюють якість логістичних рішень, управління запасами, контроль за складськими залишками, рівень координації між підрозділами. Раціональна організація виробництва дає змогу оптимізувати структуру оборотних активів і підвищити операційну ефективність.

Економічні – включають частку доданої вартості в ціні продукції, особливості облікової політики та загальну економічну ефективність діяльності. Збалансованість між витратами і прибутковістю дозволяє уникнути надмірного залучення обігових ресурсів. Економічні аспекти внутрішнього середовища підприємства також мають суттєвий вплив на оборотні засоби. Ефективне використання економічних ресурсів, таких як праця та капітал, може впливати на вартість виробництва та, отже, на обсяг оборотних активів, необхідних для підтримки діяльності підприємства [2, с. 68].

Соціальні – стосуються рівня професійної підготовки персоналу, мотивації, комунікації в колективі та управління людським капіталом. Ефективна команда може значно підвищити продуктивність праці, що, у свою чергу, сприяє скороченню тривалості обороту активів.

Загалом, усі вищезазначені чинники утворюють взаємозалежну систему, яка потребує постійного моніторингу та адаптації. Успішне управління оборотними активами вимагає не лише оперативних рішень, а й стратегічного бачення фінансових потоків, системи обліку, ризик-менеджменту та здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [3, с. 120]. Водночас аналіз елементів оборотних коштів залишається ключовим етапом у розробці фінансової політики підприємства. Кожен з компонентів – запаси сировини, незавершене виробництво, готова продукція, витрати майбутніх періодів, товари відвантажені, дебіторська заборгованість, грошові кошти – формується під впливом власної групи показників. Їх комплексне врахування дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, формувати ефективні бюджети та забезпечувати стійкість підприємства в умовах високої конкуренції.

Зокрема, першим елементом є "Запаси сировини й матеріалів (Y1)", які залежать від таких параметрів, як обсяг виробництва, рівень цін, матеріаломісткість продукції та тривалість обороту. Це вказує на необхідність комплексного підходу до управління запасами та постійної оптимізації їх параметрів. Наступний елемент – "Запаси незавершеного виробництва (Y2)" – демонструє зв'язок між обсягами виробництва, матеріаломісткістю та тривалістю виробничого циклу. Їх оптимізація має критичне значення для ефективного розподілу ресурсів у процесі виробництва. У випадку "Запасів готової продукції (Y3)" важливими чинниками виступають виробничі обсяги, обсяг реалізації та собівартість, які визначають швидкість реалізації продукції й впливають на загальний фінансовий результат діяльності підприємства [4, с. 291]. "Витрати

майбутніх періодів (Y4)" пов'язані з розмірами витрат на оплату праці, кількістю персоналу та тривалістю обороту, що потребує зваженого підходу до планування витрат. "Товари, що відвантажені (Y5)" залежать від ефективності збутових процесів. На них впливають обсяги реалізації, виробнича собівартість, а також макроекономічні показники – індекс цін і рівень інфляції. Такі складові, як "Дебіторська заборгованість (Y6)" та "Грошові кошти (Y7)", формуються під впливом цінових і інфляційних змін, а також швидкості обігу коштів, що вимагає гнучкого управління платіжною дисципліною та ліквідністю.

Аналіз кожного елементу та відповідних чинників є передумовою ефективного управління обіговими активами. Такий системний підхід сприяє досягненню фінансової гнучкості, стабільності та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Ефективне управління оборотними засобами є фундаментом фінансової стійкості та операційної надійності підприємства. Комплексний вплив зовнішніх (економічна ситуація, податкове середовище, інфляція, взаємодія з контрагентами) і внутрішніх факторів (організаційна структура, виробничі особливості, кваліфікація персоналу, облікова політика) зумовлює необхідність системного підходу до формування структури й обсягів оборотних активів.

Таким чином, оборотні активи є не просто складовою операційної діяльності, а важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства. Системний підхід до управління обіговими коштами, орієнтований на гнучкість, адаптивність і економічну ефективність, сприяє досягненню стабільного розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та збереженню фінансової рівноваги у мінливому ринковому середовищі.

### Список використаних джерел

1. Бондарук Т. Г., Заїчко, І. В., Заїчко, І. Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. *Академічні візії*. 2024. Вип.27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927>.
2. Гринюк. І.М. Економічна сутність оборотних активів та їх типологія. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2016. Vol. 2, № 4. С. 64-74.
3. Заїчко І.В. Заїчко І. Д. Заїчко В. І. Внутрішній фінансовий моніторинг грошових потоків підприємства як інструмент управління його фінансовою стійкістю та інвестиційною привабливістю. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 118-130. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/258/214>.
4. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Голик Д. В. Оптимізація структури оборотних активів підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1(12). С. 289-293.

УДК 336.71:368(477)

JEL Classification: G22, G28, E58

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.04>

**Конюшенко М. В.,**

магістр з фінансів, економічний факультет,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, м. Київ

## **ВПЛИВ НОВИХ ВИМОГ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ**

З 1 січня 2024 року в Україні запрацювала нова регуляторна архітектура страхування: набрала чинності нова редакція Закону України "Про страхування" №1909-IX, а Національний банк України завершив масштабне оновлення підзаконної бази - від класифікації видів страхування до вимог до капіталу, системи управління та процедур авторизації. Ці зміни мають подвійний ефект: короткостроково - стимулюють очищення ринку та перебудову бізнес-моделей, довгостроково - вирівнюють стандарти із європейськими підходами до платоспроможності та ризик-орієнтованого нагляду, підвищуючи стійкість страхового сектору до шоків війни та післявоєнної відбудови.

Основні нововведення полягали в наступному:

### **1) Перехід від "видів" до "класів" страхування**

Новий Закон ввів 23 класи (з них 5 - life) замість понад 50 "видів". Це спрощує ліцензування і дає НБУ гнучкіший інструмент для політики доступу на ринок. Відповідну деталізацію та перелік ризиків закріплено Положенням НБУ №182 від 25.12.2023.

### **2) Система управління та ключові функції**

Положенням №194 від 27.12.2023 встановлено вимоги до системи управління страховика (керівники, колективна компетентність, бездоганна ділова репутація), а також до ключових функцій - ризик-менеджменту, комплаєнсу, актуарної та внутрішнього аудиту. Фактично це "скелет" системи управління страховиків, на який НБУ спирається у ризик-орієнтованому нагляді.

### **3) Авторизація та стандарти доступу на ринок**

Постановою №199 від 29.12.2023 уніфіковано форми та вимоги до пакета документів для отримання/підтвердження права на надання фінпослуг, включно з вимогами до бізнес-плану, структури власності та прозорості. Це підвищує бар'єр "входу" для слабких моделей і прискорює відтік неякісних гравців.

### **4) Платоспроможність і інвестиції: SCR/MCR**

Постанова №201 від 29.12.2023 закріпила вимоги щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика: визначення

регулятивного капіталу, активів, прийнятних для покриття SCR/MCR, методики оцінки активів і ліміти інвестування. На додачу НБУ вносив зміни в 2024 році для уточнення техніки оцінки активів і переходів.

5) Валютні обмеження під час воєнного стану і їх узгодження з новим законом

У лютому 2024 НБУ технічно "підтягнув" валютні обмеження для страхового сектору до термінології та норм нового закону й Постанов №199 та 201, щоб уникнути регуляторних колізій.

6) Фінансова звітність та IFRS 17

НБУ просуває застосування IFRS 17 для більш прозорості та порівнянної звітності про страхові контракти, оскільки це покращує якість даних для нагляду та інвесторів.

Як же ці зміни впливають на фінансову стійкість страхового ринку?

1) Капіталізація та очищення ринку

Жорсткіші вимоги до мінімального капіталу і покриття SCR/MCR підвищують вартість "регуляторної ліцензії" та пришвидшують вихід слабокапіталізованих компаній. За даними НБУ, станом на 1 липня 2024 року понад 30 страховиків порушували вимоги SCR/MCR; частина з них уже подали плани відновлення капіталу, а близько третини - залишили/залишають ринок. Це прямий механізм підвищення середньої якості капіталу та зниження системного ризику "доміно".

2) Пропорційність і перехідні періоди

Закон передбачає базовий і спрощений підходи до розрахунку капіталу, а також перехід на спрощений підхід протягом перших трьох років – це зменшує шок для малих гравців і стримує надмірну консолідацію "за будь-яку ціну", водночас утримуючи вимоги до платоспроможності на релевантному рівні.

3) Підвищення якості управління ризиками

Вимоги №194 до системи управління переводять ризик-менеджмент, комплаєнс і внутрішній аудит із формальностей у ядро бізнес-процесів. Для НБУ це дає можливість калібрувати нагляд залежно від профілю ризиків, а для компаній - зменшити частоту помилок у ціноутворенні, резервуванні та інвестуванні. У підсумку падає ймовірність дефолтів окремих страховиків через управлінські збої.

4) Чистіші баланси та якісніші активи

Оновлені правила до активів, прийнятних для покриття капіталу, і додаткові вимоги до аудиторських звітів щодо якості активів скорочують простір для "креативного" обліку. Це робить показники платоспроможності більш реальними, що прямо підсилює стійкість і довіру споживачів.

5) Прозорість та інвестпривабливість

IFRS 17 і уніфікація класифікації класів спрощують порівняння компаній для інвесторів і перестраховиків. У середньостроковому горизонті це здешевлює

залучення капіталу та розширює перелік контрагентів, з якими українські страховики можуть працювати на паритетних умовах.

б) Регуляторна узгодженість у форс-мажорних умовах

Синхронізація валютних обмежень із новим законом зменшує правові ризики під час транскордонних виплат і перестраховування та полегшує операційну роботу в умовах воєнного стану. Це опосередковано підтримує безперервність виплат і сервісу клієнтам.

Огляд фінансового сектору від НБУ фіксує:

- і life-, і non-life-сектори були прибутковими у I півріччі 2024 року;
- водночас частина компаній не виконувала SCR/MCR і мусила подавати плани відновлення або полишати ринок;
- структура активів life зосереджена у високоліквідних інструментах (депозити, ОВДП), тоді як non-life - більш диверсифікована, але зі зростанням частки високоліквідних компонентів у 2024 році;
- загалом іде переформатування ринку через "вихід" слабких гравців і зміцнення капітальної бази тих, хто залишається.

Ці факти підтверджують, що нові нормативи спрацювали як стрес-тест у дії: вони не просто підвищили вимоги на папері, а й зумовили реальну ротацію учасників, підвищивши середню якість капіталу та керованість ризиків у секторі.

В той же час такі кардинальні і швидкі зміни мають зворотню сторону:

1. Неповнота вторинного регулювання. На початку 2024 року частина підзаконних актів, що мали деталізувати процедури за окремими класами страхування, ще перебували в процесі розробки/узгодження, що створювало регуляторну невизначеність для окремих продуктів.

2. Навантаження на малі компанії. Навіть зі спрощеним підходом інвестиції у ключові функції та IT/дані для відповідності постановам №194 та №201 – відчутні. Ризик надмірної консолідації пом'якшується поетапністю та пропорційністю, але підтримувальні інструменти (наглядовий діалог, методички, "скринінг" планів відновлення) лишаються критично важливими.

3. Зовнішні обмеження через воєнний стан. Валютні правила, навіть пом'якшені й синхронізовані, залишають операційні "тертя" для перестраховування та трансграничних виплат. Це фактор, який регулятор знімає поступово за наявності макро-простору.

4. Технічна складність IFRS 17. Перехід до нової облікової моделі вимагає якісних даних, актуарної експертизи й системної взаємодії з аудиторами; без цього ризик некоректних оцінок зростає.

Можна сформулювати наступні рекомендації:

- Утримувати пропорційність нагляду: масштаб і глибина перевірок – за профілем ризику, із фокусом на виконанні планів відновлення SCR/MCR.

- Завершити вторинне регулювання за класами й забезпечити стабільність правил протягом перехідного періоду – це зменшить премії за регуляторний ризик.
- Поглиблювати якість активів: чіткі критерії прийнятних активів і регулярні огляди якості портфелів/оцінок.
- Підтримати впровадження IFRS 17 через практичні гайдлайни, кейси та круглі столи з аудиторами/актуаріями.
- Калібрувати валютні послаблення пропорційно до макростабільності, пріоритезуючи страхові операції з високим значенням для безперервності виплат.

Таким чином, нова регуляторна рамка НБУ докорінно підвищує якість управління, капіталу і прозорості у страховому секторі. Доказом є одночасна прибутковість галузі у 2024 році та цілеспрямоване очищення від гравців, що не відповідають SCR/MCR. Певні тертя (вартість відповідності для малих компаній, поетапність валютної лібералізації, складність IFRS 17) – це інвестиції в довгострокову стійкість. У підсумку ринок стає менш фрагментованим, краще капіталізованим і ближчим до європейських стандартів - тобто більш стійким до воєнних і післявоєнних шоків.

### Список використаних джерел

1. Національний банк України. "Актуалізовано валютні обмеження у сфері страхування" (19.02.2024). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/aktualizovano-valyutni-obmejennya-u-sferi-strahuvannya>.
2. Закон України "Про страхування" №1909-IX від 18.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20>.
3. Постанова НБУ №182 від 25.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0182500-23>.
4. Постанова НБУ №194 від 27.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23>.
5. Постанова НБУ №199 від 29.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0199500-23>.
6. Постанова НБУ №201 від 29.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23>.
7. НБУ. Огляд небанківського фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-veresen-2024-roku>.
8. IFRS 17 – матеріали НБУ (травень 2023) та галузеві огляди впливу IFRS 17 (2024). URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MSFZ\\_17\\_NBU\\_6\\_pr\\_2023-05-11\\_en.pdf?v=4&utm.com](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MSFZ_17_NBU_6_pr_2023-05-11_en.pdf?v=4&utm.com).

УДК 336.1

JEL Classification: E21, G51

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.12>

**Sydorchuk, A.,**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
 Associate Professor, S. I. Yuriy Department of Finance,  
 West Ukrainian National University, Ternopil

## THE COMPARISON OF HOUSEHOLD SAVINGS INSTRUMENTS IN UKRAINE DURING PEACETIME AND MARTIAL LAW

To achieve the research objective, the main instruments of household savings in Ukraine are considered to be current deposits in national currency, term deposits in national currency, current deposits in foreign currency, term deposits in foreign currency, domestic government bonds in national currency, and domestic government bonds in foreign currency. The list of these instruments is similar to the approach to classifying household savings used by the National Bank of Ukraine [1].

The main types of household savings in Q4 2019 – Q2 2025 are shown in Fig. 1.

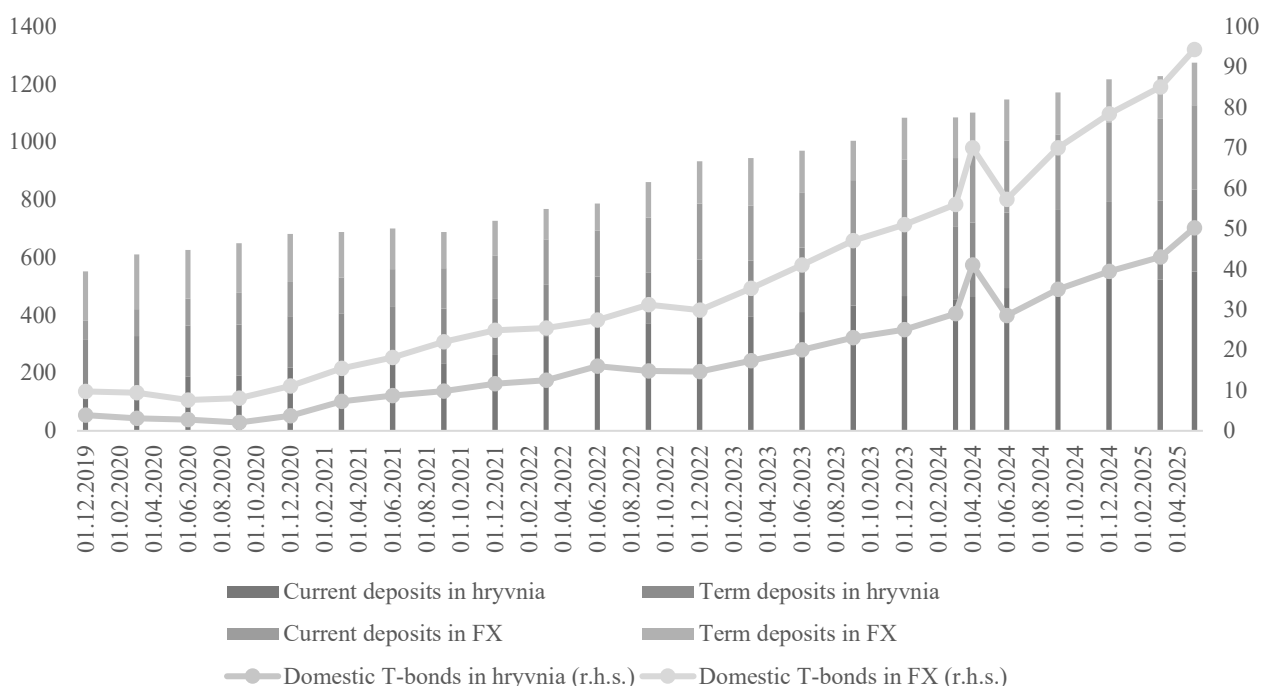


Fig. 1. Dynamics of the main types of household savings in Ukraine in Q4 2019 – Q2 2025, UAH billion \*<sup>1</sup>

Source: based on [1].

<sup>1</sup> r.h.s – right-hand scale

According to the data in Fig. 1, household savings for the period under review (Q4 2019 – Q2 2025) are increasing across all main types: while they amounted

to UAH 562 billion at the end of 2019, in Q2 2025 they will have doubled to UAH 1,368 billion. This mainly concerns current deposits in both national and foreign currencies and is explained by the growth in nominal household income [1, p. 20; 2]. However, there have been changes in the structure of savings – the largest share in Q2 2025 was accounted for by current deposits in the national currency (40%, compared to 26% at the end of 2019); current deposits in foreign currency (21%, compared to 12% at the end of 2019). The increase in the share of current deposits was due to a decrease in the share of term deposits during the period under review (by 9% in national currency and by 19% in foreign currency).

The start of a full-scale invasion by a state-terrorist and the introduction of martial law necessitated the additional issuance of domestic government bonds (so-called military bonds) by the Ministry of Finance of Ukraine. The actions of the legislative and executive branches of government to reduce the nominal value of such bonds to UAH 1,000 and introduce special administration of income from their placement, namely, exemption from personal income tax and military tax, led to a trend whereby the share of Domestic T-bonds in the structure of domestic household savings increased from 1% in the fourth quarter of 2019 to 4% in the second quarter of 2025. This growth was particularly noticeable in the first quarter of 2024 (Fig. 1). Although savings in the form of government bonds are still insignificant compared to other instruments, their dynamics give reason to assert a certain "financial patriotism" among the population. We assume that it will intensify in the future due to military operations. In its report on financial stability, the National Bank of Ukraine notes that under martial law, "the population's demand for foreign currency as a savings instrument remains unchanged" [1, p. 21]. However, its volumes are gradually decreasing [3].

Thus, a comparison of household savings instruments in peacetime and martial law showed a predominance of current (short-term) deposits, an increase in the share of domestic government bonds, and a gradual decline in demand for foreign currency cash as of the second quarter of 2025.

### References

1. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. *Національний банк України*. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku> (дата звернення 20.07.2025).
2. Валовий внутрішній продукт за категоріями доходу за 2010-2023 рр. Державна служба статистики України. URL : [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal\\_new/vvp\\_rik/vvp\\_kd10-23.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/vvp_rik/vvp_kd10-23.xlsx) (дата звернення 01.08.2025).
3. Волокіта В. В Україні різко впав попит на готівковий долар. *Українська правда*. URL : <https://epravda.com.ua/finances/chomu-v-ukrajini-rizko-vprav-popit-na-gotivkoviy-dolar-809922/> (дата звернення 05.08.2025).

УДК 336.1

JEL Classification: H56, G28, E62

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.01>

**Шелудько С. А.,**

канд. екон. наук, доцент,

докторант кафедри публічних фінансів,

Державний податковий університет, м. Ірпінь

## **МІСЦЕ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Фінансова безпека держави є ключовим елементом національної безпеки, виступаючи основою економічної стабільності та стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. У сучасних умовах глобальної фрагментації та масштабної невизначеності її значення набуває особливої актуальності. Фінансова безпека не лише забезпечує ефективне функціонування національної економіки, але й визначає здатність держави протистояти викликам, у тому числі воєнного характеру. Оскільки ефективне забезпечення фінансової безпеки держави неможливе без належного наукового обґрунтування, а останнє потребує систематизації та впорядкування теоретико-методологічних засад досліджуваної категорії, аналіз сучасних підходів до з'ясування місця фінансової безпеки є актуальним дослідницьким завданням.

У контексті структурування фінансової безпеки держави окремі автори виходять за традиційне уявлення ієрархії (національна – економічна – фінансова) та, поряд з базовою категорією виокремлюють поняття національної безпеки в фінансовій сфері [6, с. 34-35]. Цей термін походить з урядового програмного документу 2012 р. "Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері" та визначається збалансованою, стійкою до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатною забезпечити ефективне функціонування національної економіки та економічне зростання держави. Аналіз цих ознак і наведених у тій же Концепції складових національної безпеки в фінансовій сфері дозволяє говорити про неї як про певний композит між суто фінансовою безпекою держави та безпекою фінансів реального сектора економіки. Хоча зазначене поняття можна вважати практико-орієнтованим, воно характеризується властивим нормативному забезпеченню державного управління канцеляризмом, а відтак здатне вносити певну плутанину в доктринальну матерію фінансової науки, оскільки не містить принципово нових або вдосконалених конотацій.

Серед менш поширених підходів до визначення місця фінансової безпеки варто навести позицію В. Загарія, який підпорядковує досліджувану категорію

не просто економічній безпеці, а її внутрішнім складовим – поряд з сировинно-ресурсною, енергетичною, воєнно-економічною, технологічною, інформаційною, продовольчою, соціальною, демографічною та екологічною [5, с. 15]. З такою тезою складно погодитися, оскільки за цієї дослідницької оптики з фокусу уваги випадає значний та важливий масив міжнародно-фінансових аспектів, які в епоху глобалізації не лише генерують левову частку загроз і викликів, але й визначають вектор розвитку процесів забезпечення фінансової безпеки окремо взяти держав.

Переважає більшість науковців, які представляють різні наукові школи та досліджують як економічну та фінансову безпеку держави, так і її галузеві аспекти, одностайно вказують на те, що фінансова безпека підрядна економічній, а остання, своєю чергою, є одним з базових елементів національної безпеки держави.

Національну безпеку розглядають в розрізі сфер суспільно-політичного життя або функцій держави, виконання яких забезпечується тим чи іншим видом безпеки: військовою, внутрішньо- та зовнішньополітичною, культурною, екологічною тощо. У цьому невичерпному переліку, який змінюється та доповнюється внаслідок неперервної еволюції динаміки та форм суспільних відносин, економічна безпека займає одне з провідних місць. Варто погодитися з тезою про те, що на сучасному етапі забезпечення цього виду безпеки держави є ключовим завданням усього суспільства, оскільки досвід війни на виснаження засвідчує стратегічну роль стійкості національної економіки у перемозі та повоєнному відновленні [1, с. 3; 3, с. 28]. Дослідники загалом сходяться в думці, що економічна безпека є найважливішою ланкою національної безпеки [4, с. 79], що пояснюється не лише зосередженістю економічної науки на собі, але й ресурсним потенціалом, що визначає роль національної економіки як постачальника ресурсів для забезпечення інших видів національної безпеки.

Альтернативною підставою для сегментації національної безпеки є рівень її реалізації. Деякі науковці заперечують можливість суб'єктного або, навіть, об'єктного ствердження національної безпеки на рівні галузей і секторів [3, с. 23], з чим складно погодитися, адже всеохоплюючий характер цієї категорії, що має прояв у складній ієрархічній та функціональній структурі, визначає можливості її забезпечення як сумарний потенціал захисту всіх ланок суспільства – від домогосподарств до галузей та регіонів. Ґрунтуючись на цьому, доцільно розглянути каскадування видів національної безпеки: на макрорівні реалізується державна безпека, мезорівень представлений двома шаблонами – регіональною та галузевою безпекою як більш загальними поняттями, та місцевою та секторальною безпекою як підрядними визначеннями, мікрорівень також має складну структуру – доцільно розрізняти корпоративну та персональну безпеку. Було би помилковим називати останній поділ ієрархічним,

оскільки як безпека корпорацій, так і безпека домогосподарств та приватних осіб знаходяться на одному рівні пріоритетності державного регулювання.

Провідною ланкою економічної безпеки є фінансова безпека, що справедливо вважається основою останньої [4, с. 70]: так само, як економічна безпека виконує функцію із забезпечення матеріальними ресурсами процеси підтримки національної безпеки та її видів, фінансова безпека уможливорює грошовий оборот і належне постачання фінансових ресурсів у позичковій, інвестиційній, трансфертній формі з метою забезпечення економічної безпеки держави ключовими засобами нормального функціонування національного господарства – грошима. Відносно виділених раніше рівнів, фінансову безпеку доцільно структурувати за просторово-функціональним принципом. Відтак з точки зору адміністративно-територіального устрою фінансовій безпеці держави, як макро-категорії, підпорядковується: на мезорівні – фінансова безпека регіонів та територіальних громад, на мікрорівні – фінансова безпека домогосподарств (як найменшої ланки, що формує населення певної адміністративної одиниці). Відповідно до компонентів національної економіки, фінансова безпека держави є збірним поняттям макрорівня, каскадування якого передбачає: на мезорівні – фінансова безпека галузей та секторів, на мікрорівні – фінансова безпека підприємств та окремих осіб (як найпростіших економічних агентів).

Доцільно вказати на існування перетинів взаємозв'язку між елементами мезо- та мікрорівня, що пояснюється системністю фінансових відносин та їх розгалуженням у суб'єктно-об'єктному відношенні. Зокрема, фінансова безпека домогосподарств є підрядним елементом не лише відносно місцевої, а й секторальної безпеки – адже домогосподарства є одним з інституційних секторів економіки. Аналогічно, фінансова безпека особи до певного ступеню визначається корпоративною безпекою, оскільки трудові, майнові відносини або відносини соціального забезпечення між індивідуумом і організацією прямо визначають фінансовий стан першого. Якщо ж розглядати підприємства відповідно до форми власності, то фінансова безпека територіальних громад правомірно включатиме безпеку комунальних установ, підприємств та організацій. Все це обґрунтовує інтерконективність фінансової безпеки в рамках єдиної системи фінансових відносин: захищеність одного рівня (домогосподарств, осіб чи громад) залежить від захищеності інших (секторів, корпорацій, підприємств). Саме ця ознака визначає протиріччя між суб'єктами різних рівнів у забезпеченні фінансової безпеки держави, оскільки владні установи можуть не лише сприяти, а й підривати фінансову безпеку підприємств і домогосподарств надмірним оподаткуванням, відмовою від захисту вкладів, порушенням соціального забезпечення [2, с. 318-319]. Відтак доцільно розглядати досліджувану категорію й у парадигмі "публічне – приватне", тобто за характером фінансових інтересів.

Подібний підхід не є ідеальним, оскільки фінансовій практиці властивий повсякденний перетин суспільного та приватного. Яскравим та інституціолізованим прикладом такого стану речей є публічно-приватне партнерство, за якого ведення цілком комерційної за характером діяльності поєднується зі сферами суспільного інтересу: інфраструктура, медицина, енергетика, транспорт. Зважаючи на це, доцільно вперше виділити інтегральну фінансову безпеку, яка фактично лишається на маргінесі як державного регулювання, так і наукового дискурсу, та, зазвичай, творить суперечливу комбінацію між інтересами держави, територіальних громад, бізнесу, громадських організацій, етнічних або релігійних спільнот, раціональне узгодження яких є доволі складною задачею для країн з економікою, що розвивається. Разом із тим саме в цій площині виникають найбільш скрутні загрози фінансовій безпеці держави, породжені прихованими конфліктами та відкритими протистояннями між різними групами суспільства, чиї фінансові інтереси є несумісними або взаємно сприймаються як девіантні.

Отже, фінансова безпека держави посідає центральне місце в системі національної безпеки як провідний компонент економічної безпеки, характеризуючись інтегральністю та інтерконективністю, що обумовлює важливість балансування між публічними та приватними інтересами. За аналогією ресурсної функції економічної безпеки, фінансова відіграє провідну роль у забезпеченні національної безпеки та її окремих елементів, оскільки визначає здатність до належної фінансової підтримки, слугуючи фундаментом реалізації фінансових відносин, що є критичним для забезпечення всіх інших видів національної безпеки.

### Список використаних джерел

1. Бедер Д., Цаль-Цалко Ю. Формування економічних індикаторів національної безпеки в умовах цифровізації бізнесу та змін в економіці. *Society and Security*. 2024. № 1 (2). С. 3–13.
2. Бондаренко А. І. Державне регулювання фінансової безпеки економіки України : дис. ... д-ра наук держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2020. 413 с.
3. Васильчишин О. Б. Фінансова безпека банківської системи України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Тернопіль, 2018. 501 с.
4. Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (7). С. 66–82.
5. Загарій В. П. Монетарна складова фінансової безпеки держави : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 219 с.
6. Пилипенко Л. М. Іноземний капітал у банківській системі України як чинник впливу на фінансову безпеку держави : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.01. Київ, 2016. 209 с.

**СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ**  
**SECTION 5. MANAGEMENT**

УДК 005.8:65.012.4:615.1/.9

JEL Classification: M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.13>

**Амрахов П. Е.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ВНЗ "Університет економіки та права КРОК", м. Київ

**СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНОГО ОФІСУ ЯК НАПРЯМ АДАПТИВНОЇ  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ КОНТРАКТНО-  
ДОСЛІДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

За останнє десятиріччя біофармацевтична галузь зіткнулася зі зниженням продуктивності реєстрації нових лікарських засобів через високу конкуренцію, а також обмежувальними регуляторними бар'єрами для цін на ліки, підвищенням вимог до клінічних випробувань. [1] Оптимізація ланцюжка створення нових лікарських засобів призводить до того, що з кожним роком біофармацевтичні компанії (спонсори) передають все більшу кількість обов'язків Контрактній дослідницькій організації (КДО), на частку якої припадає понад 3/4 діяльності з розробки лікарських засобів [2], [3]. Решта 25% – це переважно глобальні біофармацевтичні компанії, які виконують роботу з використанням власних ресурсів та звертаються до аутсорсингу на більш високому рівні розвитку проєктів, тоді як менші залучають аутсорсинг на більш ранніх етапах. Світові біофармацевтичні компанії намагаються використовувати КДО з повним спектром послуг, консолідуючи діяльність у меншій кількості глобальних КДО. У той же час, середні та малі організації, як малі біофармацевтичні організації з меншими фінансовими можливостями для оптимізації витрат, будуть шукати співпрацю з більшою кількістю менших КДО, з меншими можливостями нішевого сервісу [4].

Глобальні сервісні компанії мають явну технологічну та ресурсну конкурентну перевагу завдяки більшій міжнародній присутності, що дозволяє їм забезпечувати довгострокові ділові відносини з клієнтами. Малі та середні підприємства займають переважно нішеві позиції. Таким чином, пандемія Covid-19 стала справжнім випробуванням для малих та середніх КДО через технологічну слабкість, яка потребує інструментів

віддаленого моніторингу. Тому, в умовах нестачі ресурсів для середніх і малих КДО критично важливо дотримуватись правильного стратегічного планування, не допускати *необґрунтованого масштабування*, яке може призвести до розмитого позиціонування на ринку, що в основному є основним стратегічним драйвером розвитку таких компаній. Дійсно, наявність ресурсів з певними компетенціями, а також вміння своєчасно їх адаптувати до рутинних процесів, а також до наслідків ризикових подій на різних етапах проекти по створенню цінності проекту є важливою складовою успіху КДО [5]. Частка провідних світових КДО на ринку перевищує понад 70%. Водночас, незважаючи на пандемію у 2020-2021 роках, починаючи з 2018 року, частка малих КДО зростає з 24% до 28% з подальшою тенденцією до зростання [6].

Однак альянсні відносини між глобальними та середніми/малими КДО також не є рідкісними – глобальні КДО можуть, за згодою спонсора, звертатися до малих КДО для виконання частини проектних робіт у разі недостатньої фінансової привабливості, або проблем з підбором персоналу. Для багатьох середніх і особливо малих КДО малобюджетні контракти є основним джерелом доходу та терапевтичного досвіду. Високі технологічні та ресурсні вимоги ринку послуг клінічних досліджень для управління даними чинять значний тиск на менші КДО, змушуючи їх укладати субпідряди в нішевих непривабливих сегментах, оскільки більші організації зберігають високомаржинальні послуги. [7].

З іншого боку, у доковідному 2018 році 65% нових ліків у США були зареєстровані невеликими біофармацевтичними компаніями, які не входять до топ-50. Невеликий бюджет не дає маленьким компаніям права на помилки, які може собі дозволити керівництво глобальної біофармацевтики. Брак ресурсів змушує їх бути найкращими ризик-менеджерами. Малим біофармацевтичним компаніям важко привернути належну увагу з боку глобального КДО, для якого частка невеликого клієнта мізерно мала в загальному потоці дорогих технологічно та ресурсно-комплексних досліджень. Керівництво середньої та малої організації приділяє максимальну увагу деталям, що змушує шукати КДО, який відповідально поставиться до потреб спонсора. Маючи обмежені кошти, такі компанії прагнуть виконувати проекти в рамках бюджету і запланованих термінів з мінімальною кількістю відхилень. Розробнику потрібен партнер, який забезпечить підбір якісних клінічних центрів, які вчасно надаватимуть якісні дані для фінального звіту наукових проектів. Керівництво таких компаній шукає малу або середню КДО з помірними цінами на обслуговування, але з досвідом роботи в терапевтичних показаннях, щоб отримати максимальну увагу до потреб проекту з боку персоналу КДО [8].

Таким чином, у своєму розвитку дрібномасштабні біофарми та КДО зацікавлені у співпраці, принаймні на нижніх етапах наукового проекту [9]. Крім того, немає нічого поганого в нішевому аутсорсингу і субпідрядних партнерствах з глобальними КДО - для невеликого КДО на початкових етапах важливо отримати певний досвід в тих чи інших терапевтичних показаннях, налагодити комунікаційні зв'язки з клінічними центрами, що в свою чергу дозволяє скоротити час запуску і якість проектів - для отримання прямих контрактів з розробником ліків, необхідний пакет пропозицій для подачі запиту на інформацію під час RFI (request of information) тендер, де КДО описує свій досвід, досягнення, розробки.

Брак ресурсів змушує невеликі КДО розробляти власні адаптивні стратегії розвитку в галузі. Відсутність продуманої стратегії супроводжується вже згаданим ризиком необґрунтованого масштабування організації на існуючі контракти - коли КДО розширює географію і штат співробітників, але проект закривається передчасно з причин, що не входять в компетенцію КДО - складнощі з підбором персоналу або неефективність досліджуваного препарату. Утримувати кваліфікований персонал в таких умовах не вигідно, в той час як пошук нових проектів може зайняти деякий час.

На певному етапі, коли КДО отримає певний досвід і спеціалізацію в галузі - створення проектного офісу, використання процесно-проектного методу управління організацією дозволить КДО згрупувати наявний досвід, використовувати історію досягнень і невдач для створення конкретного портфоліо в області - онкологія, кардіологія або будь-якій іншій індикації, в якій організація особливо компетентна і відчуває себе впевнено, що дозволить їй зайняти більш конкурентну позицію.

Проектний офіс як окрема структура управління всередині організації дозволяє підприємству накопичувати специфічні знання, методики, методології управління проектами [10]. Проектний офіс може стати єдиним центром моніторингу та оцінки ефективності проекту, аналізу причин відхилень, взяття на себе ролі стратегічного управління проектною діяльністю, нагляду, координації та ефективного управління ризиками [11]. Але основною функцією проектного офісу КДО буде управління портфелями або програмами, концентрація проектів для досягнення місії портфеля / програми, які в свою чергу відповідають місії організації, координація проектної діяльності в рамках портфелів і програм, для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Програмно-проектний метод, в свою чергу, є найбільш оптимальним для планування і реалізації інноваційних змін для забезпечення інноваційного розвитку підприємства [12]. Використання програмно-

проектного методу в рамках роботи проектного офісу істотно доповнить і посилить ефект від концентрації і структурування досягнень компанії в рамках проектного офісу, дозволить переглянути загальну картину розвитку, направить ключові компетенції КДО на вирішення нових інноваційних завдань, з одного боку, не дозволить втратити головну цінність підприємства, виражену в цих компетенціях, з іншого боку.

Такий підхід дозволить малим та середнім організаціям отримати конкурентні переваги, утвердитися на ринку сервісів клінічних досліджень пропонуючи клієнту унікальний продукт.

### Список використаних джерел

1. Ippoliti R., Ramello G., Scherer M. F. Partnership and Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Case of Clinical Research. *Economics of Innovation and New Technology*. 2021. Vol. 30, No. 3. P. 317–334.
2. Díaz R. F., Sanchez-Robles B. Non-Parametric Analysis of Efficiency: An Application to the Pharmaceutical Industry. *Mathematics*. 2020. Vol. 8, No. 9. P. 1522.
3. Pharmaceutical CRO Market Size & Trends. Grand View Research. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmaceutical-cro-market-report> (дата звернення: 15.09.2025).
4. Vogel J. R., Getz K. Successful Outsourcing: Tracking Global CRO Usage. *Applied Clinical Trials*. 2009. Vol. 18, Iss. 6.
5. Efficiency and Super-Efficiency in the CRO Industry, 2012–2021: A Two-Stage Exploration. *Managerial and Decision Economics*. 2025. Vol. 46. P. 810–831.
6. Clinical Research Organization (CRO) Market Report. *Frost & Sullivan*. 2023. P. 26.
7. Straus M. CRO Update: Where are Contract Research Organizations Headed? *Applied Clinical Trials*. 2022. Vol. 31, Iss. 3.
8. Constance J. Small Biopharma and CROs: Seeking Stronger Synergies. *Applied Clinical Trials*. 2020. Vol. 29, Iss. 9.
9. Why Small Biotech Startups Should Consider Small CROs Rather than Large Multinational CROs? 2024. URL: <https://www.sofpromed.com/why-small-biotech-startups-should-consider-small-cros-rather-than-large-multinational-cros> (дата звернення: 15.09.2025).
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). USA : Project Management Institute, 2021. 250 p.
11. Сумець О. М., Алкема В. Г. Алгоритм створення проектного офісу організації. *Успіхи досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 7–11.
12. Кириченко О. С. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64). С. 121–122.

УДК 65.012.4:658.3  
JEL Classification: M12, L26

**Петьков В. Л.,**  
магістр,  
Дніпровський національний  
університет імені Олеся  
Гончара, м. Дніпро

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ**

Лідерство є важливим аспектом сучасного управління, що визначає напрямок розвитку організацій, впливає на ефективність прийняття рішень і взаємодію між людьми в умовах швидких змін та глобалізації. В умовах сьогодення, коли підприємства та організації стикаються з численними викликами, лідерство виступає критичним фактором, що забезпечує їх конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до нових реалій. Природа лідерства зазнала значних змін у ХХІ столітті, перетворившись із авторитарної моделі в модель більш демократичну, орієнтовану на взаємодію та колективне прийняття рішень [1].

Одним із головних аспектів лідерства в сучасному управлінні є його здатність створювати та підтримувати мотивацію в колективі. Сьогодні успіх організацій залежить не лише від технічних знань чи фінансових ресурсів, а й від здатності лідера надихати співробітників на досягнення спільної мети, на розвиток інноваційного потенціалу, на зміну організаційної культури. Лідер, який розуміє важливість розвитку потенціалу своїх підлеглих і підтримує їх у цьому, може створити стійку і продуктивну організацію. Це підкреслюється теорією лідерства Kouzes і Posner, яка акцентує увагу на важливості взаємодії між лідером і командою для досягнення надзвичайних результатів [2].

Особливо важливим є той факт, що сучасні лідери повинні вміти працювати в умовах невизначеності та швидкої зміни зовнішнього середовища. Світові економічні, соціальні та технологічні зміни ставлять перед лідерами нові виклики, які потребують оперативних і гнучких рішень. Зокрема, необхідність постійного вдосконалення технологій, інтеграції інновацій, глобалізація ринків та підвищення рівня конкуренції вимагають від лідера наявності високого рівня адаптивності, стратегічного мислення і здатності вести команду через зміни. Це відображає важливість трансформаційного лідерства, яке сприяє розвитку інноваційних стратегій і поведінки серед співробітників [1].

Актуальним є і питання етичного лідерства, яке в умовах високої соціальної відповідальності організацій має велике значення. Лідерство, орієнтоване на етичні принципи, не тільки позитивно впливає на морально-психологічний клімат у колективі, а й сприяє формуванню довіри до організації з боку клієнтів, партнерів і суспільства в цілому. В умовах економічної кризи або соціальних потрясінь етика лідера може стати визначальним чинником у збереженні стабільності організації.

Не менш важливим аспектом сучасного лідерства є здатність до інноваційного управління. Враховуючи швидкий розвиток технологій, лідер повинен не лише

слідкувати за трендами, але й сприяти їх впровадженню у виробничі процеси, маркетингові стратегії та корпоративну культуру. Лідер інноваційного типу здатний створювати умови для розвитку креативності та вільної думки серед співробітників, що дозволяє організації не лише ефективно працювати в умовах високої конкуренції, але й утримувати лідируючі позиції на ринку.

Управлінське лідерство також передбачає взаємодію та комунікацію як основні інструменти досягнення стратегічних цілей. В умовах сучасної організації роль комунікацій є надзвичайно важливою, оскільки саме через ефективну взаємодію лідер може донести свою стратегію та бачення до співробітників, партій та зацікавлених сторін. Важливою є не лише здатність до чіткої і зрозумілої передачі інформації, але й уміння слухати, враховувати думки інших і створювати атмосферу довіри, що дозволяє розвивати співпрацю.

Лідер повинен також володіти високим рівнем емоційного інтелекту, здатністю розпізнавати і правильно реагувати на емоції співробітників, що сприяє ефективному управлінню і вирішенню конфліктів. Емоційно інтелігентні лідери здатні створювати позитивну атмосферу в колективі, підтримувати його моральний дух і ефективно управляти стресовими ситуаціями. Вони здатні не тільки мотивувати людей до досягнення спільних цілей, але й забезпечувати стабільну роботу організації в умовах криз та невизначеності. Ці аспекти ефективного лідерства підкреслюються в концепціях, розроблених Kouzes і Posner, які описують як лідери можуть досягати високих результатів завдяки чітким комунікаціям та підтримці емоційного клімату в організації [2].

Управлінське лідерство в умовах сучасного світу також повинно бути орієнтованим на результат. Проте важливо зазначити, що не тільки економічні показники є критерієм успіху, але й соціальні та екологічні фактори. Сучасні лідери повинні враховувати вплив своїх рішень на суспільство, довкілля, а також забезпечувати сталий розвиток організації.

Таким чином, роль лідерства в сучасному управлінні є надзвичайно важливою і багатогранною. Лідер виступає не лише як стратег і організатор, але й як емоційний підтримувач, інноватор, комунікатор і етичний орієнтир для колективу. Успіх організації в умовах сучасних викликів залежить від того, наскільки ефективно лідер здатний об'єднати ці ролі, спрямовуючи свої зусилля на досягнення загальної мети та забезпечення стабільності в процесі змін. Тому лідерство є не просто важливим, а й вирішальним чинником у забезпеченні ефективності управлінських практик в умовах сучасного світу.

### Список використаних джерел

1. Zhang Z., Liu L. Transformational leadership and employee innovation behavior: A moderated mediation model / Z. Zhang, L. Liu. *Journal of Business Research*, 2021. Vol. 136. P. 290-298. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.07.050
2. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations / J. M. Kouzes, B. Z. Posner. *Wiley*, 2021. 7th ed. ISBN 978-1119615202.

УДК 656.1:004.932

JEL Classification: R41, O33, C63

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.03>

**Цвірко О. О.,**

д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри економіки,  
маркетингу та бізнес-адміністрування,  
Національний транспортний університет, м. Київ

**Кореніцин О. С.,**

аспірант кафедри економіки,  
маркетингу та бізнес-адміністрування,  
Національний транспортний університет, м. Київ

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ**

Сучасні міські транспортні системи перебувають під потужним впливом швидких змін зовнішнього середовища, які включають урбанізацію, зростання населення, зміни клімату, надзвичайні ситуації, а також соціально-економічні коливання. За прогнозами ООН, до 2050 року близько 68% світового населення буде мешкати у містах, що створює додатковий тиск на транспортну інфраструктуру. Традиційні методи планування перевезень, які базуються на статичних моделях та історичних даних, часто виявляються недостатньо гнучкими для швидкої реакції на раптові зміни у попиті або умовах руху [1]. У таких умовах критичною стає здатність транспортної системи оперативно адаптуватися, прогнозувати ризики та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Одним із перспективних рішень у цій сфері є застосування цифрових двійників – віртуальних моделей фізичних об'єктів або процесів, що відтворюють їхню поведінку та дозволяють проводити симуляції, прогнозування і оптимізацію в реальному часі. Сучасні цифрові двійники не лише відображають структуру транспортної мережі, а й здатні враховувати поведінку людей, погодні умови, події на дорогах та навіть соціальні чинники, наприклад активність користувачів у соціальних мережах, що впливає на пасажиропотоки [2].

Цифровий двійник транспортної системи збирає та обробляє дані з багатьох джерел: GPS-навігації, сенсорів на транспортних засобах, систем оплати проїзду, камер відеоспостереження, інформаційних сервісів про погоду, а також із соціальних мереж. Це дозволяє отримати комплексну картину роботи міської транспортної мережі, оцінювати завантаженість транспортних вузлів та прогнозувати вплив зовнішніх факторів на рух. Використання цифрового двійника зазвичай проходить кілька ключових етапів, характеристика яких представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

**Етапи використання цифрового двійника**

| Етап                           | Опис                                                            | Приклад застосування                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. Збір та інтеграція даних    | Формування бази даних про транспортну мережу та пасажиропотоки  | Сенсори на автобусах і GPS у Сінгапурі                 |
| 2. Побудова віртуальної моделі | Моделювання інфраструктури, руху транспорту та пасажирів        | Міський транспорт Стокгольма                           |
| 3. Симуляція сценаріїв         | Затори, аварії, погодні умови, масові заходи                    | Зливи в Генуї, масові заходи у Стокгольмі              |
| 4. Оптимізація                 | Коригування маршрутів, розкладів, ресурсів                      | Автобусні маршрути у Сеулі під час пікових навантажень |
| 5. Валідація                   | Порівняння симуляцій з реальними даними для підвищення точності | Всі кейси для оцінки ефективності моделі               |

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

Аналіз практичного застосування цифрових двійників у транспортних системах різних міст світу дозволяє виявити їхній вплив на ефективність пасажирських перевезень та оцінити переваги інтеграції таких технологій. Зокрема, цифрові двійники забезпечують прогнозування пасажиропотоків, оптимізацію маршрутів і графіків руху, підвищують безпеку перевезень і сприяють зменшенню навантаження на транспортну інфраструктуру. Вивчення конкретних кейсів дає змогу визначити ключові показники ефективності та ефекти впровадження цифрових моделей у реальних умовах міських транспортних мереж. У таблиці 2 наведені дані, які ілюструють практичні результати та ефекти застосування цифрових двійників у різних містах світу.

Таблиця 2

**Практичні результати та ефект**

| Місто     | Тип транспорту  | Ключова метрика                     | Ефект застосування цифрового двійника                                       |
|-----------|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Сінгапур  | Автобуси, метро | Пасажиропотік                       | Прогнозування пікових навантажень, коригування маршрутів у реальному часі   |
| Генуя     | Автобуси        | Час у дорозі, перевантаження        | Зменшення перевантаження на 12–15%, скорочення часу у дорозі на 10–12%      |
| Стокгольм | Метро, автобуси | Рівномірність завантаження          | Перенаправлення пасажиропотоків під час масових заходів, підвищення безпеки |
| Сеул      | Міська мережа   | CO <sub>2</sub> , ефективність руху | Аналіз 50 000 точок, автоматична оптимізація маршрутів                      |

Джерело: розроблено авторами на основі [4, 5, 6].

Сучасні дослідження вказують на інтеграцію цифрових двійників із штучним інтелектом (ШІ) для автоматичної оптимізації транспортних потоків та прогнозування аварійних ситуацій.

Отже, цифрові двійники є потужним інструментом управління міським транспортом у нестабільних умовах. Вони забезпечують прогнозування поведінки системи, оптимізацію маршрутів і графіків руху, підвищення адаптивності мережі та безпеки перевезень. У майбутньому поєднання цифрових двійників із ШІ та великими даними відкриває можливості для створення розумних транспортних екосистем на національному та міжнародному рівнях, де транспортні рішення будуть прийматися автоматично з урахуванням глобальних тенденцій та локальних потреб містян.

У сучасних умовах українські міські транспортні системи перебувають під значним тиском через урбанізацію, зростання населення та нестабільну соціально-економічну ситуацію. Міста, такі як Київ, Львів, Харків та Одеса, щодня стикаються з проблемами заторів, перевантаження громадського транспорту та низької ефективності перевезень. Традиційні методи планування руху на основі історичних даних та статичних моделей демонструють обмежену здатність до адаптації у випадку раптових змін у попиті або транспортних умовах. З огляду на сучасні виклики, включно з надзвичайними ситуаціями та кризами, стає критичною необхідність впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності управління міським транспортом [7].

Одним із перспективних інструментів у цьому контексті є цифрові двійники транспортної системи, які представляють собою віртуальні моделі фізичної інфраструктури та потоків пасажирів. Використання цифрових двійників дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, включаючи GPS-навігацію, сенсори на транспортних засобах, системи оплати проїзду, камери відеоспостереження, метеорологічні сервіси та інформацію з мобільних додатків. Така комплексна інтеграція забезпечує можливість моделювання реальних сценаріїв, оцінки завантаженості транспортних вузлів та прогнозування впливу зовнішніх факторів на рух.

З наукової точки зору впровадження цифрових двійників в Україні є необхідним для досягнення декількох ключових цілей. По-перше, вони сприяють оптимізації маршрутів і графіків руху громадського транспорту, що зменшує час очікування пасажирів і підвищує ефективність перевезень. По-друге, цифрові двійники дозволяють прогнозувати пікові навантаження та вчасно коригувати рух транспорту під час надзвичайних ситуацій та масових заходів. По-третє, використання цифрових двійників сприяє зменшенню витрат пального та зниженню екологічного навантаження на міське середовище [8].

В Україні потенціал цифрових двійників залишається недостатньо реалізованим, проте їхнє впровадження має стратегічне значення для модернізації транспортної інфраструктури. Інтеграція цифрових двійників із алгоритмами штучного інтелекту дозволяє здійснювати автоматизовану оптимізацію транспортних потоків, підвищуючи адаптивність системи до нестабільних умов. Використання таких технологій створює передумови для формування розумних транспортних екосистем на національному рівні, здатних забезпечувати ефективне управління пасажирськими перевезеннями та підвищувати безпеку руху [9].

Таким чином, цифрові двійники є не лише інноваційним інструментом для підвищення ефективності міського транспорту, а й необхідною технологією

для забезпечення стійкості, безпеки та екологічної відповідальності транспортних систем в Україні. Їхнє впровадження є важливим кроком на шляху модернізації міської інфраструктури та створення адаптивних, інтелектуальних транспортних систем, що відповідають сучасним викликам урбанізації та змін клімату.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію цифрових двійників у залізничні пасажирські перевезення для ефективного прогнозування пасажиропотоків та оптимізації графіків руху. Впровадження таких систем підвищить надійність і безпеку перевезень, зменшить час очікування та експлуатаційні витрати. Інтеграція з автоматизованими системами управління, аналіз великих даних та використання алгоритмів штучного інтелекту забезпечить адаптивність і масштабованість логістичних систем залізничного транспорту в Україні.

### Список використаних джерел

1. Aghaabbasi, R., Sabri, S. Exploring digital twins for transport planning: a review. *European Transport Research Review*, 17(1). 2025. P. 1–15. URL: <https://etrr.springeropen.com/articles/10.1186/s12544-025-00713-0>.
2. Li, T., Bian, Z., Lei, H., et al. Digital Twin-based Driver Risk-Aware Intelligent Mobility Analytics for Urban Transportation Management. *arXiv preprint arXiv:2407.15025*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2407.15025>.
3. Kohli, J., Imran, T. Building a Smarter Commute: How Passenger Information Display Systems Are Powering Singapore's Next-Gen Transit Experience. *Scala*. Retrieved from. 2025. URL: <https://apac.scala.com/sg/resources/blogs/building-a-smarter-commute-how-passenger-information-display-systems-are-powering-singapores-next-gen-transit-experience>.
4. WORLD FIRST: Genoa gets 100% frictionless Bluetooth MaaS. *Traffic Technology Today*. Retrieved from URL: <https://www.traffictechnologytoday.com/news/mobility-as-a-service/world-first-genoa-gets-100-frictionless-bluetooth-maas.html>.
5. Naïve Bayes-Based Transition Model for Short-Term Metro Passenger Flow Prediction under Planned Events. *Transportation Research Record*. Retrieved from URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/03611981221086645>.
6. A Digital Twin Landscape Study South Korea. *Netherlands Enterprise Agency*. Retrieved from. URL: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2025-06/ADigitalTwinLandscapeStudySouthKorea.pdf>.
7. Гайдукевич, В. О., Дорошенко, А. Ю. Створення цифрового двійника в метеопрогнозуванні для розумного міста на мобільній платформі. *Проблеми прикладної інформатики*, 3, 2023. с. 40–45. URL: <https://pp.isoftware.kiev.ua/index.php/ojs1/article/download/579/629>.
8. Андрієнко, Є. В. Упровадження концепції "Smart City" в управління великими містами України. Монографія. Європейська наукова платформа. 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%95-%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F-2023.pdf>.
9. Перший в Україні цифровий двійник міста з'явиться у Одесі. *Техноблог*. 2023. URL: <https://www.vodafone.ua/news/digital-double-in-odessa>.

УДК 621.311.2

JEL Classification: Q42, O32

**Щербаков Ю. М.,**  
здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро

## **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СОНЯЧНІЙ ЕНЕРГЕТИЦІ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ**

Сонячна енергетика не лише відповідає на зростаючі потреби в енергоефективності та екологічній стійкості, але й стає важливою частиною управлінських стратегій у глобальному енергетичному контексті. Завдяки інноваційним технологіям і глобальним ініціативам, ця галузь переживає справжній бум, що ставить перед урядами, підприємствами та інвесторами нові виклики з управління ресурсами. Сонячні технології вже давно перестали бути лише альтернативою для тих, хто хоче бути екологічно свідомим, вони стали стратегічним інструментом для досягнення енергетичної безпеки, диверсифікації джерел енергії та розвитку економічної стабільності в умовах глобальних змін.

У сучасному світі концепція сталого розвитку дедалі більше пов'язана з переходом до відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної енергетики. Глобальні тенденції, такі як ініціативи щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub>, зобов'язання в рамках Паризької кліматичної угоди, а також національні плани з розвитку зеленої економіки, визначають нові орієнтири для управління енергетичними ресурсами. Цей процес вимагає системного підходу в плануванні інфраструктури, фінансуванні і впровадженні технологій, що дозволяють максимізувати ефективність сонячної енергетики, а також знизити її вплив на довкілля.

З точки зору управління, стратегічне планування повинно враховувати не лише економічні вигоди від сонячної енергії, але й соціальні й екологічні фактори, такі як доступність та рівність у доступі до чистої енергії. Створення "зелених" робочих місць, навчання та розвиток нових навичок для фахівців у сфері сонячної енергетики, а також забезпечення інвестицій у дослідження та розробки – це лише кілька з напрямів, в яких необхідно активно працювати на рівні держави та бізнесу.

Одним із найбільших викликів для управління в сонячній енергетиці є швидкий розвиток технологій. Зниження вартості сонячних панелей, удосконалення технологій зберігання енергії, нові методи інтеграції фотоелектричних систем у будівельні конструкції (BIPV), а також розвиток систем "розумних мереж" – усі ці фактори створюють додаткові можливості для управлінців [1]. Щоб ефективно використовувати ці інновації, необхідно впроваджувати стратегічні управлінські рішення, які дозволяють інтегрувати новітні розробки у вже існуючі інфраструктури та енергетичні системи.

Для України сонячна енергетика є не лише важливим елементом у боротьбі за енергетичну незалежність, а й ключовим фактором у стратегії відновлення після війни. В умовах відновлення інфраструктури після руйнувань, ефективне управління енергетичними ресурсами є пріоритетним завданням. Інвестиції в сонячні електростанції можуть стати основою для стабільного енергозабезпечення та відновлення бізнесу, а також зменшення залежності від централізованих енергетичних мереж.

Післявоєнний період створює унікальні можливості для впровадження сонячних технологій на рівні як великих, так і малих підприємств. Для цього необхідна чітка державна політика, спрямована на підтримку інвестицій у відновлювану енергетику, зокрема через податкові пільги, субсидії та кредитування для підприємств, які переходять на екологічно чисті джерела енергії. Однак для успішної реалізації цих стратегій також потрібна активна участь місцевих органів влади, що повинні не лише контролювати впровадження технологій, але й сприяти розвитку місцевої інфраструктури для їх ефективної інтеграції.

Таким чином, можна дійти висновку, перехід до сонячної енергетики – це не тільки технічне, а й стратегічне завдання для уряду, бізнесу та громадян. Для ефективного управління цією трансформацією необхідно активно взаємодіяти з технологічними інноваціями, економічними та екологічними вимогами. Сонячна енергетика має стати частиною довгострокових управлінських стратегій, спрямованих на зменшення залежності від традиційних джерел енергії, поліпшення енергетичної безпеки та створення стійких екологічних систем. Для України цей процес є шансом не тільки на енергетичну незалежність, а й на відновлення економіки та сталий розвиток на нових принципах.

### **Список використаних джерел**

1. Мироненко В. О. Розвиток сонячної енергетики: світові тенденції та українські реалії. *Енергетична політика України*. 2022. № 3(101). С. 45–56.

**СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ**  
**SECTION 6. MARKETING**

УДК 339.138

JEL Classification: M31, D12

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.14>

**Луньова Т. С.,**  
канд. екон. наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та публічного управління,  
Національна академія статистики,  
обліку та аудиту, м. Київ

**ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ  
МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ У РИТЕЙЛІ**

Важливим інструментом маркетингової цінової політики є програми лояльності, використання яких дозволяє роздрібним мережам сегментувати споживачів, стимулювати повторні покупки та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Програми лояльності мереж супермаркетів та онлайн-магазинів виконують також і соціально-економічну функцію, дозволяючи українським споживачам отримувати знижки, бонуси та спеціальні пропозиції, підвищуючи доступність товарів, що особливо важливо в умовах кризи. Стимулюючи повторні покупки, програми лояльності підтримують функціонування роздрібного ринку та економіку в цілому.

Лояльність у маркетингу означає побудову довгострокових відносин зі споживачем, що формують його прихильність до продукції виробника, бренду чи магазину [1, с. 45].

Програма лояльності покупців – це маркетинговий персоналізований інструмент заохочення довгострокових міцних взаємовигідних емоційних зв'язків підприємства з покупцями з метою активізації їх купівельної поведінки [2, с. 236].

Існує багато різних видів програм лояльності, серед них основними можна виділити кешбек, картку лояльності та дисконтну карту (рис. 1).

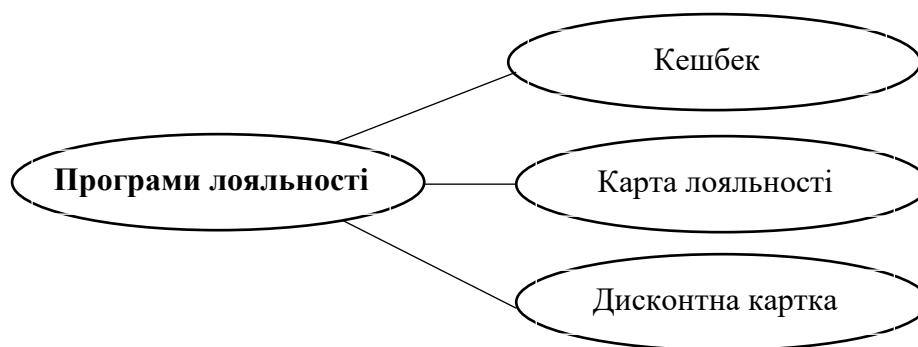


Рис. 1. Основні види програм лояльності

Джерело: складено за [3].

Кешбек – це програма лояльності, яка повертає певний відсоток за покупку назад покупцеві. Цей відсоток може бути у формі реальних грошей, кредитів, бонусів, які можна використати в подальшому.

Карта лояльності – це персоналізована картка, яка дозволяє накопичувати бали (чи інші бонуси) за кожну покупку. Накопичені бали можна обміняти на товари, знижки та іншу вигоду.

Дисконтна картка – це карта, яка гарантує клієнтам сталу знижку на товари чи послуги.

Участь у програмах лояльності створює різні ефективні ціни для різних сегментів споживачів, що відповідає принципу цінової дискримінації третього ступеня. Клієнти отримують бонуси, знижки та персональні пропозиції, тоді як покупці, які не беруть участь у програмі, платять базову ціну.

Програми лояльності виконують низку функцій:

- стимулюють повторні покупки;
- підвищують привабливість бренду;
- зміцнюють емоційний зв'язок з клієнтом;
- покращують загальну лояльність;
- збільшують прибуток компанії [3].

В Україні програми лояльності покупців підприємств роздрібної торгівлі переважно зорієнтовані на матеріальні бонуси та преференції, що пояснюється особливою чутливістю споживачів в умовах війни. Участь у цих програмах дає можливість економити на щоденних покупках і планувати бюджет навіть у складні економічні періоди.

Програми лояльності активно застосовуються такими мережами супермаркетів, як "Фора" та "Сільпо". Вони враховують специфіку поведінки українських споживачів, надають персоналізовані пропозиції, акції та кешбек-бонуси, що стимулює повторні покупки та підвищує лояльність.

У мережі супермаркетів "Фора" діє програма лояльності "Фора Club", яка дозволяє клієнтам накопичувати бали за покупки та обмінювати їх на кешбек-бонуси. Програма доступна через мобільний додаток "Фора" або за допомогою пластикової чи тимчасової картки, яку можна придбати в магазинах мережі. Механізм дії програми такий:

- нарахування балів (нараховуються за кожну покупку);
- конвертація балів (100 балів = 1 кешбек-бонус = 1 грн знижки);
- використання бонусів (з наступного дня після нарахування протягом 3-х місяців);

- отримання учасниками програми індивідуальних знижок та акцій [4].

Програма "Фора Club" дозволяє сегментувати споживачів за рівнем активності та участі, надаючи різні умови придбання товарів для різних груп. Індивідуальні знижки та акції стимулюють повторні покупки та підвищують лояльність клієнтів. Надаючи бонуси та знижки, компанія мотивує клієнтів до частіших покупок, що сприяє збільшенню обсягів продажу

У мережі супермаркетів "Сільпо" діє система лояльності "Власний Рахунок", учасники якої отримують бонуси, знижки та додаткові привілеї залежно від своєї належності до різних сегментів, що дозволяє компанії оптимізувати продажі та підвищувати лояльність покупців.

Програма лояльності "Власний Рахунок" побудована за принципом накопичення балобонусів за покупки, які згодом можна обміняти на знижки при наступних придбаннях. Базова схема передбачає нарахування 1 бала за кожную витрачену гривню, при цьому кожні 100 балів конвертуються у 1 гривню знижки. Програма також передбачає додаткові можливості для активних клієнтів через платну підписку "Плюкс", що надає підвищений відсоток балобонусів та привілеї на доставку та послуги партнерів [5].

Таким чином, програми лояльності є стратегічним елементом маркетингової цінової політики у ритейлі та виконують важливу роль у підтримці українських споживачів під час економічних криз. Вони одночасно забезпечують вигоду покупцям і дозволяють бізнесу зберігати стабільність та конкурентоспроможність.

### Список використаних джерел

1. Пилипенко О. С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 43-48.
2. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений*. 2022. № 1(101). С. 233-241.
3. Герман В. Програма лояльності в ритейлі. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/loyalty-program-in-retail> (дата звернення: 28.08.2025).
4. Фора club. Програми лояльності. URL: <https://fora.ua/fora-club> (дата звернення 29.09.2025).
5. Сільпо. Власний рахунок. URL: <https://silpo.ua/about/vlasnyi-rakhunok> (дата звернення 29.09.2025).

УДК 658.8:004.738.5

JEL Classification: M31, L86

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.15>

**Сербін М.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

## **ПЕРСОНАЛІЗОВАНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ**

Персоналізовані комунікації є одним із ключових інструментів зміцнення конкурентних позицій ІТ-компаній на глобальному ринку. У сучасних умовах цифрової економіки, високої інформаційної насиченості та динамічної зміни очікувань користувачів саме індивідуалізована взаємодія зі споживачем формує основу довготривалих відносин із брендом. Для продуктових ІТ-компаній, які працюють у середовищі швидкого технологічного прогресу та високих вимог до клієнтського досвіду, персоналізація стає не лише елементом маркетингової стратегії, а стратегічною необхідністю.

У цьому контексті персоналізовані комунікації набувають особливої ваги для ІТ-компаній, адже саме вони забезпечують можливість не просто інформувати користувача, а вибудовувати з ним індивідуалізований діалог. Завдяки інтеграції персоналізації у маркетингові та сервісні стратегії компанія здатна глибше розуміти потреби клієнтів, адаптувати свої продукти під їхній досвід та забезпечувати релевантні рішення у режимі реального часу. Це формує унікальну споживчу цінність, яка трансформується у низку конкурентних переваг – від зростання лояльності та скорочення відтоку користувачів до підвищення життєвої цінності клієнта та зміцнення позицій бренду на ринку [2].

Так можна виділити конкурентні переваги для ІТ-компаній, що забезпечуються завдяки впровадженню персоналізованих комунікацій [1, 3, 5].

**Покращений клієнтський досвід** у ІТ-компаніях є ключовим чинником конкурентоспроможності, адже саме якість взаємодії користувача з продуктом визначає рівень його задоволеності. Персоналізовані повідомлення, внутрішні підказки та рекомендації, що враховують індивідуальні патерни використання, створюють відчуття "розумного продукту". Наприклад, у застосунках на кшталт Grammarly чи Spotify користувач отримує поради, які відповідають його стилю письма чи музичним вподобанням, формуючи унікальний досвід. Це не лише підвищує комфорт роботи, а й сприяє довірі до бренду,

адже користувач бачить, що компанія дійсно розуміє його потреби. У результаті персоналізація стає інструментом глибшого залучення та формування позитивного клієнтського досвіду.

**Зростання лояльності клієнтів** у висококонкурентному середовищі IT-ринку є стратегічною ціллю. Персоналізовані комунікації, такі як email-кампанії з релевантними пропозиціями чи push-сповіщення в моменті використання продукту, створюють у користувача відчуття турботи та ексклюзивності. Це сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом і підвищує ймовірність повторного використання сервісу. За дослідженнями Salesforce (2024), понад 70% користувачів очікують, що компанії пропонуватимуть їм персоналізований контент, і саме ті бренди, які відповідають цим очікуванням, мають вищий рівень утримання клієнтів. Таким чином, лояльність перестає бути лише результатом якісного продукту, а стає наслідком індивідуалізованого підходу до комунікацій.

**Підвищення життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV)** стає можливим завдяки ефективному управлінню клієнтським життєвим циклом. Використання персоналізованих стратегій дає змогу мотивувати користувачів розширювати взаємодію з продуктом, переходити на преміум-версії чи додаткові функції. Наприклад, у багатьох SaaS-рішеннях користувач отримує рекомендації щодо оновлень саме тоді, коли система фіксує активне використання певних функцій. Це не лише підвищує дохід на одного клієнта, а й зменшує маркетингові витрати на залучення нових користувачів. Таким чином, персоналізація стає фінансово вигідним інструментом, що забезпечує стабільне зростання бізнесу.

**Зменшення відтоку користувачів** є ще однією вагомою перевагою, оскільки в IT-сфері залучення нового клієнта зазвичай дорожче, ніж утримання наявного. Персоналізовані комунікації дають змогу вчасно виявляти ризики зниження активності – наприклад, коли користувач перестає регулярно користуватися продуктом. У таких випадках компанія може запропонувати додаткову цінність: знижку, спеціальний контент чи інструкції щодо більш ефективного використання сервісу. За даними CMSWire (2024), бренди, які впроваджують подібні моделі персоналізованого утримання, зменшують відтік на 20–25%. Це підтверджує, що персоналізація є не лише інструментом залучення, але й механізмом побудови довготривалих відносин.

Та **формування стійкої конкурентної переваги** відбувається завдяки системності у використанні персоналізації як стратегічного активу компанії. Для IT-компаній це означає можливість створювати унікальний клієнтський досвід, який важко відтворити конкурентам. Якщо користувач отримує індивідуалізовані рішення, релевантні повідомлення та відчуває, що продукт розвивається відповідно до його потреб, він менш схильний змінювати бренд.

Таким чином, персоналізація перетворюється на бар'єр для конкурентів і стає джерелом довготривалої конкурентоспроможності, що особливо важливо у цифровій економіці, де технологічні інновації швидко поширюються.

Висновки. Персоналізовані комунікації виступають стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній у сучасній цифровій економіці. В умовах інформаційної перенасиченості та зростання вимог користувачів саме індивідуалізована взаємодія стає основою формування унікального клієнтського досвіду та довготривалих відносин із брендом.

Запровадження персоналізованих комунікацій дозволяє компаніям не лише адаптувати продукти до реальних потреб споживачів, але й формувати додаткову цінність у процесі користування сервісом. Це проявляється у покращенні клієнтського досвіду, підвищенні рівня задоволеності та лояльності, зниженні ризику відтоку користувачів і зростанні життєвої цінності клієнта. У сукупності такі ефекти трансформуються у стійкі конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам.

Для ІТ-компаній персоналізація перестає бути лише маркетинговим інструментом і стає стратегічною необхідністю. Вона забезпечує можливість створення індивідуалізованих рішень у режимі реального часу, що підвищує адаптивність бізнесу до динамічних змін ринку. Успішна реалізація персоналізованих комунікацій вимагає комплексного підходу: інтеграції сучасних цифрових технологій, аналітики даних та орієнтації на клієнтоцентричність як ключовий принцип організаційної культури.

### Список використаних джерел

1. Коноплянникова М. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. *Товари і ринки*. 2024. № 1 (49). С. 4–26. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)01).
2. Попко О.В., Філатов В.В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-14>.
3. Пономаренко І.В. Особливості використання персоналізованого маркетингу в умовах діджиталізації. *Простір. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 17. С. 112–118. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/941/912> (дата звернення: 10.08.2025).
4. Сухорукова Г. Як персоналізація впливає на покращення клієнтського досвіду і які можливості для цього є. *Kyivstar Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-personalizacziya-vplivaye-na-pokrashhennya-kliyentskogo-dosvidu-i-yaki-mozhlivosti-dlya-czogo-ye> (дата звернення: 09.08.2025).
5. Benefits of Dynamic Content in Email Marketing. Abmatic.ai. URL: <https://abmatic.ai/blog/benefits-of-dynamic-content-in-email-marketing> (дата звернення: 11.08.2025).

УДК 339.138

JEL Classification: M31, O33

**Чернуха Т. С.,**

канд. екон. наук, доцент кафедри  
міжнародної економіки і менеджменту,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ**

Розвиток цифрових технологій докорінно трансформував підходи до ведення бізнесу та управління маркетинговими стратегіями підприємств. Сьогодні цифровий маркетинг розглядається не лише як набір інструментів, а як комплексна система управління комунікаціями з клієнтами, яка охоплює всі етапи взаємодії зі споживачем – від першого контакту до формування довгострокової лояльності. У сучасних умовах цифрові технології забезпечують компаніям можливість швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, масштабувати бізнес, оптимізувати витрати та отримувати конкурентні переваги.

Одним із ключових інструментів цифрового маркетингу є пошукова оптимізація (SEO), що передбачає комплекс технічних і контентних заходів для покращення видимості веб-ресурсів у пошукових системах. Сюди входить технічна оптимізація структури сайту, підвищення швидкості завантаження сторінок, мобільна адаптивність, оптимізація ключових слів та побудова якісних зовнішніх і внутрішніх посилань. Ефективна SEO-стратегія дозволяє не лише підвищити позиції в пошуковій видачі, але й сформувати довіру до бренду, оскільки більшість користувачів надає перевагу органічним результатам.

Важливе місце займає контент-маркетинг, який базується на створенні релевантного та цінного для цільової аудиторії контенту. Це можуть бути статті, блоги, відео, подкасти, інфографіка, електронні книги чи інтерактивні матеріали. Завдяки контент-маркетингу компанії не лише інформують клієнтів, а й формують експертність, підвищують довіру та сприяють збільшенню залученості аудиторії.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) відіграє провідну роль у побудові комунікацій з клієнтами, адже такі платформи як Facebook,

Instagram, TikTok, LinkedIn чи Twitter стали потужними каналами просування. Вони дозволяють здійснювати таргетовану рекламу, розвивати бренд за допомогою маркетингу впливу (influencer marketing), а також збирати аналітику щодо поведінки користувачів у реальному часі. Соціальні мережі також відкривають можливості для інтерактивної взаємодії з клієнтами через коментарі, прямі ефіри, опитування та чат-боти.

Контекстна та таргетована реклама, включаючи Google Ads, Facebook Ads та програматик-рекламу, є дієвими інструментами для швидкого охоплення потрібної аудиторії. Вони дозволяють ефективно розподіляти маркетинговий бюджет, зменшувати витрати та досягати високої конверсії завдяки точному налаштуванню рекламних кампаній.

Автоматизація маркетингу (MarTech), яка представлена такими платформами, як HubSpot, Marketo і Salesforce, значно спрощує управління взаємодією з клієнтами. Цифровий маркетинг пропонує широкий арсенал інструментів, що дозволяють компаніям розвивати бізнес, залучати нових клієнтів та збільшувати обсяги продажів. Грамотне використання цих технологій допомагає ефективно просувати бренди у цифровому середовищі.

Окрему увагу варто приділити ключовим інструментам цифрового маркетингу (рис. 1). Доцільно детально розглянути кожен із них.

SEO, або оптимізація для пошукових систем, є процесом покращення видимості веб-сайту в результатах пошукових запитів. Українською мовою це часто позначають як пошукова оптимізація. Основна мета SEO полягає в тому, щоб забезпечити максимальну присутність веб-сайту в топових позиціях пошукових систем, таких як Google, які більшість користувачів використовують для пошуку інформації, товарів чи послуг.

Отже, якщо веб-сайт з'явиться вгорі результатів пошуку, він залучить значну кількість відвідувачів, збільшуючи шанси на те, що потенційні клієнти знайшли його. SEO можна безпечно включити в основні форми інтернет-реклами. Бажаний результат у цьому варіанті здійснюється шляхом вдосконалення сайту. Вдосконалення - це всебічний набір заходів, спрямованих на оптимізацію як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Внутрішнє вдосконалення стосується обстеження та вдосконалення змісту, структури та інших аспектів сайту. Зовнішня оптимізація передбачає визначення маси посилань.

Однією з ключових переваг такого типу реклами є можливість охоплення широкої аудиторії. Витрати на цей вид цифрового маркетингу значно нижчі порівняно з іншими інструментами, якщо використовується добре продумана стратегія оптимізації, орієнтована на конкретну цільову аудиторію.



Рис. 1. Інструменти цифрового маркетингу

Оптимізація пошуку має як сильні сторони, так і недоліки. Експерти наголошують на таких аспектах: результати не досягаються миттєво і потребують часу та зусиль; при цьому остаточний результат залежить від безлічі різних факторів, що робить його важко передбачуваним.

Складність цієї сфери посилюється динамічним розвитком методів інтернет-реклами. З появою нових інструментів пошукові компанії створили вдосконалені програмні платформи, такі як Yandex.Metrica та Google Analytics, що дозволяють вимірювати ефективність вибраної стратегії. Ці програми допомагають визначити осіб, які відвідують вебсайти через пошукові системи. Однак, попри детальну аналітику переходів, вони не надають даних про здійснені покупки. Для оцінки впливу оптимізації пошуку використовуються показники, такі як кількість переглядів, частка повернених користувачів, індикатор відмови та інші метрики.

Головною особливістю контекстної реклами є те, що вона демонструється на сторінках, зміст яких співзвучний з темою самого оголошення. Наразі існують два основних види контекстної реклами: пошукова (розміщується на платформі пошукових систем) і тематична (розміщується на сайтах рекламних мереж). Контекстна реклама пропонує низку переваг: можливість точного таргетингу для залучення виключно цільової аудиторії, швидкий запуск кампанії після створення оголошення, а також зручний і простий моніторинг її ефективності під час проведення.

Серед недоліків варто відзначити порівняно високу вартість, необхідність ретельного налагодження для досягнення максимальної ефективності, припинення

переходів після завершення кампанії та можливість блокування реклами користувачем через функції браузера. Аналіз результативності кампанії здійснюється легко, за допомогою спеціальних показників, таких як кількість кліків, переходів і показів. У ході кампанії також можливий регулярний аналіз і коригування налаштувань таргетингу.

Медійна реклама розміщується на сторонніх майданчиках і включає такі види, як тизерна реклама, банери та інформери. Основною її метою є інформування та залучення клієнтів через інтерактивні елементи (наприклад, клікабельні банери), які перенаправляють користувача до відповідного ресурсу, наприклад інтернет-магазину. Це найдорожчий вид реклами, зосереджений на релевантних запитах користувачів.

Сьогодні соціальні медіа стали важливим інструментом реклами завдяки популярності платформ типу Instagram чи Facebook у щоденному житті багатьох людей. Реклама в соцмережах поділяється на два основних напрямки. Маркетинг у соціальних медіа спрямований на цілеспрямовану рекламу товарів чи брендів конкретній аудиторії. Натомість управління соціальними медіа включає активну участь компаній або брендів у створенні контенту, підтримці спільнот і залученні до інтерактивних процесів. Вона вирізняється тим, що забезпечує активне просування товарів чи послуг серед зацікавлених користувачів через унікально налаштовані канали комунікації.

Задоволеність продуктом нерідко використовують як форму прихованої реклами, яка часто інтегрується в нейтральний контент. Цей вид промоції найпоширеніший в онлайн-іграх, де бренд або органічно впроваджується у ігровий процес, або його назва регулярно з'являється перед користувачами. Такий підхід є ефективним засобом просування нових продуктів і послуг на ринку. Проте, продуктова інтеграція залишається лише додатковим методом реклами, адже він має ряд обмежень – далеко не всі товари чи послуги можна вдало прорекламувати таким чином.

Інший формат – вірусна реклама – вирізняється своєю унікальністю та привертає особливу увагу. Головна її характеристика полягає у здатності поширюватися завдяки самим користувачам. Завдання такого рекламного контенту – створити відео, сторінку, аудіофайл чи інший формат, що викликає сильну зацікавленість і не залишає людину байдужою. Однак оцінити ефективність вірусної реклами надзвичайно складно, адже її успіх залежить від багатьох важкопрогнозованих факторів, що робить цей метод одним із найбільш складних у реалізації.

Окремо варто згадати рекламний відеоконтент – його популярність невинно зростає завдяки величезній аудиторії платформ на кшталт YouTube,

що налічують мільйони користувачів. Відмінною рисою відеореклами є її доведена результативність та фінансова вигода. У сучасних умовах створити якісний відеоролик можна з мінімальними витратами, що вигідно вирізняє цей метод від традиційної телевізійної реклами, яка є дорожчою та менш таргетованою. Заробляти на відеорекламі можливо як з позиції рекламодавця – розміщуючи оголошення у відео й стимулюючи продаж продуктів чи послуг, так і як творця контенту. Для цього достатньо запустити власний канал, залучити аудиторію і з часом почати отримувати прибуток.

У загальному підсумку неможливо визначити один універсальний та найефективніший вид інтернет-реклами. Вибір оптимального підходу значною мірою залежить від конкретної ситуації. Тому перед запуском кампанії важливо ретельно проаналізувати цільову аудиторію та інші ключові параметри.

### **Список використаних джерел**

1. Бондаренко О., Яценко М. Розробка стратегії контент-маркетингу для підприємств торгівлі. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 444–454.
2. Ковальчук І. М. Управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 58. С. 45–52.
3. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 296–300.

**СЕКЦІЯ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**SECTION 7. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

УДК 281

JEL Classification: H83, O38

**Вінтоняк В. Д.,**  
здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Карпатський національний університет  
імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО  
СЕКТОРУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифрова трансформація стала одним із ключових напрямів модернізації публічного сектору. Вона визначає не лише технічне оновлення інфраструктури органів влади, а й глибинну зміну управлінських процесів, способів взаємодії з громадянами та бізнесом, логіки надання адміністративних послуг. Цифровізація відкриває нові можливості для прозорості, ефективності й доступності сервісів, але водночас потребує комплексної оцінки її впливу на якість управління та суспільну довіру.

Цифрова трансформація публічного сектору передбачає впровадження нових інституційних та технологічних рішень: електронного документообігу, системи "єдиного вікна", платформ відкритих даних, мобільних застосунків, інструментів електронної ідентифікації та цифрового підпису. Це формує основу для інтеграції державних і муніципальних послуг в єдиний цифровий простір, що дозволяє скоротити витрати часу і ресурсів як для держави, так і для громадян.

Оцінка впливу цифрових технологій на надання адміністративних послуг має багатовимірний характер і включає кілька ключових критеріїв [1]:

1. Доступність – забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій громадян, у тому числі для мешканців віддалених територій та маломобільних груп.

2. Прозорість – зменшення корупційних ризиків за рахунок автоматизації процесів та відстежуваності транзакцій.

3. Ефективність – скорочення строків обробки запитів, зменшення адміністративних витрат, оптимізація роботи органів влади.

4. Якість сервісу – підвищення рівня задоволеності громадян, можливість отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

5. Інноваційність – інтеграція технологій штучного інтелекту, чат-ботів, аналітичних платформ для персоналізації послуг.

Досвід України у цифровій трансформації демонструє динамічний розвиток, зокрема завдяки впровадженню порталу "Дія", який став символом переходу до концепції "держава у смартфоні". Наявність понад сотні електронних послуг, цифрових документів, а також інтеграція реєстрів дозволили скоротити адміністративні бар'єри та спростити взаємодію між громадянами і владою. Однак залишаються проблеми, пов'язані з кібербезпекою, нерівним доступом до інтернету, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення.

Методи оцінки впливу цифрових технологій включають соціологічні опитування щодо рівня задоволеності громадян, аналіз статистичних даних про кількість і швидкість наданих послуг, економічні розрахунки щодо скорочення витрат, а також експертні оцінки ефективності нормативно-правової та організаційної бази. У міжнародній практиці використовуються інтегральні індекси – e-Government Development Index (EGDI), Digital Economy and Society Index (DESI), що дозволяють комплексно оцінити прогрес цифровізації [2].

У національному контексті цифрова трансформація публічного сектору повинна базуватися на таких умовах і принципах:

- інтеграція цифрових технологій у стратегії державного управління;
- підвищення інституційної спроможності органів влади;
- формування відкритої інформаційної інфраструктури;
- забезпечення кіберзахисту та захисту персональних даних;
- розвиток цифрової грамотності населення;
- партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства у сфері інновацій.

Особливої актуальності цифрова трансформація набула в умовах війни, коли виникла потреба у швидкому доступі до послуг незалежно від місця перебування громадян, у відновленні документів, отриманні фінансової та соціальної допомоги онлайн. Це підтвердило роль цифрових технологій як фактора підвищення стійкості публічного сектору і здатності держави забезпечувати безперервність адміністративних сервісів навіть у кризових умовах.

Таким чином, цифрова трансформація публічного сектору виступає системним процесом, що докорінно змінює архітектуру надання адміністративних послуг. Її ефективність проявляється у зростанні прозорості та якості державного управління, розширенні можливостей участі громадян, підвищенні конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні. Оцінка впливу

цифрових технологій на публічні послуги повинна поєднувати кількісні та якісні індикатори, враховувати соціальні, економічні й безпекові аспекти. У перспективі розвиток цифрового врядування має ґрунтуватися на інтеграції інновацій, широкій цифровій інклюзії та формуванні довіри громадян до держави як до ефективного сервісного інституту.

### Список використаних джерел

1. Жук О. І., Гой Н. В., Драбчук Н. Ю., Дудкевич В. І. (2024) Формування дерева цілей як інструмент стратегічного планування у публічному управлінні в умовах цифровізації та повоєнного відновлення України. *Успіхи і досягнення у науці*. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/18042>, [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-426-436](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-426-436).

2. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828/2864>.

УДК 281

JEL Classification: H83, O33

**Івасютин І. М.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

## МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Інформаційно-комунікаційне забезпечення органів місцевого самоврядування (ОМС) розглядається як ключовий елемент сучасної системи публічного управління, що визначає рівень прозорості, відкритості та ефективності взаємодії між владою і громадянами. В умовах цифрової трансформації воно набуває особливого значення, адже забезпечує своєчасний обмін інформацією, формування довіри до органів влади, підвищення якості управлінських рішень і розширення можливостей участі громадськості у процесах місцевого розвитку.

Механізми інформаційно-комунікаційного забезпечення можна визначити як сукупність інституційних, правових, організаційних та технологічних

інструментів, спрямованих на створення ефективних каналів комунікації між органами самоврядування та зацікавленими сторонами [1]. До них належать:

- правові механізми (законодавче регулювання доступу до інформації, нормативно-правові акти щодо електронного урядування, стандарти прозорості та звітності);

- організаційні механізми (створення структурних підрозділів у громадах, відповідальних за комунікації та роботу з громадськістю, налагодження партнерств із ЗМІ та громадськими організаціями);

- технологічні механізми (впровадження систем електронного документообігу, цифрових платформ відкритих даних, інформаційних порталів та мобільних застосунків);

- економічні механізми (забезпечення фінансування цифрових проєктів, державно-приватні партнерства у сфері інформаційних технологій, грантове забезпечення).

Форми інформаційно-комунікаційного забезпечення відображають практичні прояви організації комунікаційної діяльності:

- традиційні форми – прес-релізи, офіційні повідомлення, брифінги, зустрічі з громадськістю;

- електронні форми – офіційні сайти органів місцевого самоврядування, електронні приймальні, інформаційні бюлетені у цифровому форматі;

- інтерактивні форми – онлайн-опитування, громадські консультації на цифрових платформах, електронні петиції, онлайн-трансляції сесій рад;

- соціальні комунікаційні платформи – використання соціальних мереж як інструментів відкритого діалогу з громадою, формування онлайн-спільнот та інтеграція мультимедійного контенту.

Особливу роль відіграють методи інформаційно-комунікаційного забезпечення, які можна поділити на [2]:

- інформаційні методи (оперативне інформування населення про діяльність органів влади, поширення статистичних і аналітичних матеріалів, публікація відкритих даних);

- комунікативні методи (організація публічних слухань, громадських рад, консультацій із мешканцями, інтерактивна взаємодія через цифрові платформи);

- аналітичні методи (моніторинг інформаційних потоків, аналіз суспільної думки, прогнозування соціальних реакцій на управлінські рішення);

- інноваційні методи (застосування big data, штучного інтелекту, чат-ботів та геоінформаційних систем у комунікаційних процесах).

Ефективність інформаційно-комунікаційного забезпечення безпосередньо залежить від рівня цифрової грамотності як посадових осіб, так і громадян,

а також від якості технічної інфраструктури. Важливим завданням стає подолання цифрового розриву між містом і селом, що забезпечується через розвиток мережі швидкісного інтернету, доступних цифрових сервісів та освітніх програм.

Не менш важливою є інституційна спроможність ОМС. Громади, які створюють комунікаційні відділи, впроваджують посади пресекретарів, комунікаційних менеджерів чи фахівців із цифрових технологій, демонструють вищу якість взаємодії з громадськістю. У цьому контексті міжнародний досвід (практики ЄС та США) свідчить, що інтеграція інструментів е-демократії, прозорості бюджетів та відкритих даних суттєво підвищує довіру громадян і сприяє ефективності місцевого самоврядування.

Умови воєнного стану актуалізували захисний вимір інформаційно-комунікаційного забезпечення. З одного боку, громади мають забезпечувати прозорість і підзвітність, з іншого – гарантувати інформаційну безпеку, протидію дезінформації та кібератакам. Тому сучасні комунікаційні стратегії поєднують елементи інформаційної відкритості та кіберзахисту, що стає одним із базових стандартів функціонування ОМС у кризових умовах.

Таким чином, механізми, форми та методи інформаційно-комунікаційного забезпечення органів місцевого самоврядування утворюють цілісну систему, що забезпечує прозорість управління, участь громадян у прийнятті рішень, ефективність функціонування місцевих інституцій і стійкість демократичних процесів. У перспективі ключовим завданням є інтеграція інноваційних цифрових технологій, формування культури комунікаційної відкритості, розвиток партнерств між владою, громадськістю та бізнесом, що дозволить створити сучасну модель місцевого врядування, орієнтовану на потреби громади та принципи сталого розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Гринчишин І. М., Біль М. М., Лещух І. В., Патицька Х. О., Попадинець Н. М. Зміцнення спроможності територіальних громад на основі ефективного використання ендogenous потенціалу/ ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України". Львів, 2019. 250 с.

2. Hrynychshyn I., Panukhnyk O., Bil M., Popadynets N., Patytska Kh., Leshchuh I. Scientific-methodical foundations of estimation of territorial communities' endogenous capacity in Ukraine in conditions of decentralization. *Advances in Economics, Business and Management Research. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. 2019. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.61> P. 314-319.

УДК 159.942.5:316.77:35.077

JEL Classification: H75, I31

**Сидоренко О. П.,**

канд. пед. наук, доцент,  
доцент кафедри психології, політології  
та соціокультурних технологій,  
Сумський державний університет, м. Суми

**Ставицька І. М.,**

здобувачка другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Сумський державний університет, м. Суми

**Тарасова Т. Б.,**

канд. психол. наук, доцент,  
доцент кафедри психології, політології  
та соціокультурних технологій,  
Сумський державний університет, м. Суми

### **ЕМПАТІЯ ФАХІВЦІВ ЯК ЧИННИК ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ЦЕНТРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

У сучасних умовах багаторівневої кризи – суспільно-політичної, економічної, гуманітарної – роль державних інституцій, зокрема Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), набуває критичного значення. Працівники ЦНАП – це "обличчя держави" для громадян, які часто звертаються в стресовому або емоційно збудженому стані. У таких реаліях емпатія стає не просто бажаною рисою особистості, а функціональним ресурсом, що підтримує соціально-психологічний клімат (СПК) колективу, забезпечує довіру та ефективність сервісу.

Емпатія є фундаментальним поняттям у психології, яке має важливе значення як у міжособистісному спілкуванні, так і в професійній діяльності. Вона належить до основних якостей особистості, що сприяють успішній соціальній взаємодії та гармонії у стосунках з іншими. Без здатності емоційно налаштуватися на співрозмовника повноцінне спілкування стає неможливим. Емпатія – це особливий спосіб розуміння емоцій, думок і внутрішнього стану іншої людини, який відіграє ключову роль у процесі комунікації. Вміння співчувати і щиро переживати за інших мотивує людину на добрі вчинки та сприяє зменшенню проявів агресії. Відсутність

емпатії ускладнює формування гармонійної особистості, адже вона є ознакою емоційної врівноваженості та соціальної зрілості. Саме завдяки емпатії людина розвиває в собі здатність до саморефлексії, турботи про інших та побудови взаєморозуміння. Д. Гоулман зазначає: "людські емоції рідко отримують словесне вираження. Набагато частіше ми розпізнаємо їх за допомогою інших сигналів. Ключем до інтуїтивного розуміння почуттів іншої людини є здатність розшифровувати інформацію, що передається невербальним шляхом: інтонацію і тон голосу, жести, вирази обличчя й подібне" [1 с. 118]. Психологи підкреслюють, що "Емпатійне розуміння впливатиме на вибір слів та тон комунікації, а комунікація завжди впливає на рівень довіри. Хороша комунікація будує довіру, погана – руйнує. Розуміти – це лише частина пазлу, важливо ще показувати це розуміння клієнта, щоб він відчував себе почутим та побаченим – це також сприяє налагодженню кращих та більш довірливих відносин, що обов'язково відображається на кінцевому результаті" [5, с. 84]. У визначенні М. Розенберга емпатія – це шанобливе розуміння того, що переживають інші, що цілком відображає сутність феномену, який ми позначаємо терміном емпатія – здатність проникати у внутрішній світ іншої людини, усвідомлювати її емоційні стани та розділяти їх, виявляючи співпереживання й співчуття. На думку автора, ключовим виміром емпатії є феномен присутності – цілісного й уважного перебування поруч із досвідом іншого, що значно виходить за межі суто когнітивного аналізу [7]. В залежності від індивідуальних особливостей людини, характеру діяльності чи конкретної ситуації, можуть домінувати різні її аспекти. Так, емоційна емпатія передбачає здатність людини переживати емоції іншого, немов свої власні. Когнітивна емпатія полягає у розумінні думок, намірів і почуттів іншої особи, навіть без обов'язкового емоційного залучення. Поведінковий аспект емпатії проявляється у здатності спостерігати за поведінкою інших та відповідати на їхні емоційні сигнали через конкретні дії, спрямовані на підтримку чи допомогу [4]. Важливо усвідомлювати, що емпатія у цьому контексті не є абстрактною моральною категорією чи суто гуманістичною чеснотою. Вона виступає економічно релевантним чинником, вплив якого можна виміряти через збільшення кількості звернень до державних сервісів, скорочення кількості конфліктних ситуацій та підвищення рівня задоволеності громадян роботою органів влади. Суспільний ефект цього процесу полягає в тому, що зростає не лише індивідуальна лояльність, а й колективне відчуття соціальної згуртованості, що, своєю чергою, сприяє зниженню рівня громадянського протесту та підвищенню соціальної стабільності.

Переважна більшість дослідників наголошує на наявності зв'язку емпатійності членів групи та загальних особливостей соціально-психологічного клімату (СПК) групи [2; 3; 6]. Соціально-психологічний клімат групи загальний термін, який використовується для цього робочого середовища, – психосоціальний. Це широке поняття, яке в основному стосується того, як людина переживає та реагує на своє оточення, і таким чином вона стає центром уваги. [5]. СПК – це якісна характеристика міжособистісних стосунків у колективі, емоційний тонус колективу, що впливає на емоційний стан працівників, їхню задоволеність роботою та ефективність діяльності. СПК формується під впливом особистісних, соціальних і організаційних чинників, зокрема особистісні якості, стилю керівництва, рівня комунікації та організаційної культури [5]. Психологічний клімат групи можна розглядати як якісну характеристику міжособистісних взаємин, що виявляється через сукупність психологічних факторів, які або сприяють, або заважають ефективній діяльності та особистісному зростанню членів групи. Важливу роль у цьому процесі відіграє комунікація, яка не лише забезпечує обмін інформацією, а й сприяє духовному збагаченню та управлінню спільною діяльністю. Вона є одним із основних чинників формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. У разі успішної інтеграції колектив поступово трансформується у згуртовану, саморегульовану соціальну систему, здатну ефективно реалізовувати спільну та індивідуальну діяльність. Завдяки таким характеристикам, як організованість, взаємна узгодженість та психологічна сумісність, колектив отримує змогу самостійно обирати найбільш доцільні форми роботи, що сприяють успішному виконанню завдань і водночас створюють умови для розкриття індивідуального потенціалу та творчих можливостей кожного члена групи.

Для аналізу особистості в структурі колективу та ефективного впливу на формування позитивного соціально-психологічного клімату необхідно враховувати її статус, тобто соціальну позицію, яку вона посідає в групі. Важливо розуміти, що статус має сталий характер. Кожен злагоджений трудовий колектив функціонує на основі певної статусної ієрархії, де кожен учасник чітко усвідомлює свою роль. При цьому важливо враховувати, що статус потребує постійного підтвердження та підтримки: зневажливе ставлення до працівника в присутності інших, наприклад, публічне зауваження з боку керівництва, може суттєво підірвати його авторитет та зруйнувати досягнутий психологічний баланс у групі. Установки як форма готовності діяти певним чином формуються завдяки таким соціально-психологічним механізмам, як наслідування, емоційне зараження та переконання.

У специфіці роботи ЦНАП висока емпатійність працівників формує атмосферу психологічної безпеки, що є основою довіри громадян до держави. Коли працівник здатен не лише зрозуміти, а й підтримати, клієнт відчувається почутим і це зменшує соціальну напруженість. У свою чергу, підтримка в колективі (від колег і керівництва) сприяє підтримці працівника в кризовій ситуації – створюється позитивне коло взаємодії. У кризових умовах емпатія стає багатовимірним ресурсом: психологічним – як здатність до глибокого розуміння і підтримки; соціальним – як інструмент налагодження ефективної комунікації та взаємної довіри; і економічним – як каталізатор легалізації економічної активності та розширення податкової бази. Її значущість полягає в тому, що вона здатна працювати як "м'яка сила" всередині суспільних інституцій, створюючи ефекти, які традиційні адміністративні методи управління часто не можуть забезпечити. У кризовий період довіра громадян до державних інституцій "на передовій" – у ЦНАП – може стати каталізатором або гальмом у розвитку економіки. Відповідальне та емпатійне обслуговування стимулює громадян активніше звертатися до формальної реєстрації бізнесу, оформлення прав, отримання сервісів, що сприяє стабілізації економіки. Таким чином, емпатія – це не лише психологічна характеристика, а й економічно значимий чинник.

Емпатія у роботі фахівців ЦНАП має значення, яке виходить далеко за межі міжособистісного спілкування. Вона формує довіру – ту невидиму, але критично важливу "соціальну валюту", без якої інституційна ефективність суттєво знижується. Якщо громадяни переконані, що їхні потреби уважно вислухані та належно враховані, вони з більшою готовністю ідентифікуватимуть себе як невід'ємну складову суспільного цілого, формуватимуть глибший рівень довіри до державних інституцій та виявлятимуть схильність активно підтримувати розвиток країни й дотримуватися чинного законодавства. Це, у свою чергу, забезпечує додаткові надходження до бюджету, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, а також створює умови для стабілізації економіки навіть у складних умовах.

Враховуючи актуальність теми нами на базі Охтирського ЦНАП було проведено емпіричне дослідження емпатії та структури міжособистісних стосунків для чого були використані стандартизовані психодіагностичні інструменти: Опитувальник емпатії А. Меграбіана Н.Епштейна та Соціометричний метод Я.Морено. З метою з'ясування взаємозв'язку між рівнем емпатії працівників та якістю соціально-психологічного клімату в колективі ЦНАП було проведено математичну обробку емпіричних даних. Зокрема, застосовувалися методи описової статистики та кореляційний аналіз, що дозволили встановити ступінь взаємозалежності між емпатійними характеристиками особистості та показниками емоційно-соціальної атмосфери у трудовій групі.

Відповіді респондентів свідчать про наявність у них середнього значення емпатії (67,83 балів). Диференціація за показником глибини сформованості емоційної емпатії довела наявність яскраво вираженої глибини (середнє значення складає 75,00 балів), вираженої глибини (середнє значення 60,67 балів) та відсутність невираженої глибини сформованості емоційної емпатії (0 балів). Результати кореляційного аналізу свідчать про помірну позитивну кореляцію між емпатією та показниками групової згуртованості, такими як взаємний позитивний вибір та міжособиста довіра. Працівники з вищими показниками емпатії, як правило, були більш прийняті колегами та сприяли більш сприятливому клімату на робочому місці. Дослідження підкреслює емпатію як життєво важливий психологічний ресурс, який покращує благополуччя працівників, міжособистісну сумісність та загальну ефективність організації. Крім цього було виявлено наявність статистично значущого зв'язку між рівнем розвитку емпатії у працівників та їхнім соціометричним статусом у колективі, що виступає індикатором соціально-психологічного клімату. Зокрема, обчислений коефіцієнт кореляції Пірсона, який становить  $r = 0,59$ , що вказує на досить виражену позитивну залежність: чим вищий рівень емпатійних здібностей у фахівця, тим більш сприятливими є його міжособистісні стосунки в колективі, а отже, і вищий його соціометричний статус. Такий результат підкреслює важливу роль емпатії як чинника, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в професійному середовищі.

Таким чином, з огляду на вагомий вплив рівня емпатії на соціально-психологічний клімат колективу, а відтак і на досягнення високих показників ефективності, розвиток цієї компетентності у діяльності ЦНАП слід розглядати як один із пріоритетних напрямів кадрової політики. Емпатія в умовах надання адміністративних послуг не є другорядною комунікативною навичкою, а виступає стратегічним ресурсом, що визначає рівень довіри громадян до інституцій державної влади, сприяє оперативності вирішення питань та підвищує якість обслуговування. Комплексний підхід до формування емпатичних умінь – через систематичні тренінги, регулярну діагностику соціально-психологічного клімату, супервізійну та психологічну підтримку – здатен знизити ризик емоційного вигорання, зменшити частоту конфліктів і підвищити рівень задоволеності працею серед персоналу. Запровадження алгоритмів емоційної стабілізації (зокрема, процедур "емоційної паузи") підвищує стресостійкість колективу та забезпечує стабільно високий рівень сервісу навіть у пікові періоди навантаження. Водночас налагоджена система багаторівневого зворотного

зв'язку між клієнтами, працівниками, керівництвом та кадровими службами сприяє формуванню атмосфери взаємної довіри та постійному вдосконаленню організаційних процесів. Послідовна реалізація зазначених заходів створює підґрунтя для розвитку культури емоційної компетентності у ЦНАП, що в сучасних умовах функціонує як важливий чинник конкурентоспроможності та індикатор зрілості публічної сервісної організації.

Емпатія стає ключовим чинником формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що прямим чином впливає на ефективність надання адміністративних послуг, довіру до державних інститутів і, опосередковано, на економічну стабільність. Працюючи над розвитком емпатії у ЦНАП, ми зміцнюємо як психологічну, так і економічну стійкість суспільства. Соціально-психологічний клімат у колективі – це системний показник якості міжособистісних відносин, який визначає, наскільки внутрішнє психологічне середовище сприяє ефективній спільній діяльності. Він формується під впливом таких чинників, як індивідуальні психологічні особливості працівників, управлінський стиль керівника, рівень відкритості комунікації та цінності, що лежать в основі організаційної культури. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується низкою позитивних ознак: високий рівень взаємної довіри, конструктивна критика, відсутність авторитаризму, участь працівників у прийнятті рішень, відкритість, підтримка, взаємоповага, задоволення працею та відчуття приналежності до колективу. Важливими також є наявність творчої свободи, можливості для самореалізації, почуття відповідальності та орієнтація на спільний успіх.

Емпатія та соціально-психологічний клімат тісно взаємопов'язані й мають взаємопідсилювальний характер: розвинена емпатійність членів колективу сприяє гармонізації стосунків, а позитивний клімат, у свою чергу, створює умови для зростання емпатії. Цей взаємозв'язок підкреслює необхідність цілеспрямованої реалізації програм розвитку емпатичних здібностей у професійному середовищі, особливо в сферах, де якість людського спілкування є критично важливою, як-от у центрах надання адміністративних послуг. В цьому ми і вбачаємо перспективи подальших наукових розвідок даної теми.

### Список використаних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект Київ : Віват, 2019. 512 с.
2. Базалійська Н. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. URL: [https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/6\\_2017/06.pdf](https://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf).

3. Горностай П.П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм Наукові студії із соціальної та політичної психології: Збірник статей НАПН України, Ін-т соц. та політ. Психології – Вип. 35. – К. : Міленіум, 2015. – С. 113–126.

4. Журавльова Л.П., Шпак М.М. Емпатія як психологічний механізм розвитку міжособистісного емоційного інтелекту. [https://eprints.zu.edu.ua/19316/1/ped\\_psy\\_25\\_49.pdf](https://eprints.zu.edu.ua/19316/1/ped_psy_25_49.pdf).

5. Леухіна А., Богдан Д. Людяність та емпатія в охороні здоров'я : Посібник для викладачів. Київ : Майстер книг, 2022. 336 с.

6. Моргулець О. Б.. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. с. 383.

7. Розенберг М. Ненасильницьке спілкування: мова життя. Ранок, 2020. 256 с.

**СЕКЦІЯ 8. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА**  
**SECTION 8. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

УДК 336

JEL Classification: L83, Z32

**Жуков В. В.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри готельного,  
ресторанного бізнесу і крафтових технологій,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ**

Готельно-ресторанний бізнес є однією з галузей, що розвиваються найшвидше в сучасному світі, яка привертає увагу як масових туристичних компаній, так і індивідуальних мандрівників. З кожним роком тенденція до подорожей набуває все більшого значення, а високий рівень конкуренції в галузі туризму змушує бізнес-середовище стежити за останніми тенденціями та адаптуватися до них. Це викликає закономірне збільшення кількості засобів розміщення, зокрема, створення туристичних готелів, яке стає стратегічно важливим завданням для успішної конкуренції на ринку. Враховуючи постійний ріст кількості туристів, а також зміну їхніх уявлень про комфорт і розмір житла під час подорожей, проектування готелів на сьогоднішній день вимагає більш глибокого та системного підходу.

Сфера гостинності є досить складною системою із взаємозалежними та взаємодоповнюючими один одного елементами. До них слід віднести: тимчасові засоби розміщення, заклади харчування, туристичні агенції, розважальні заклади. Проте, основним гравцем є саме готельно-ресторанна підсистема.

*Таблиця 1*

**Колективні засоби розміщення**

| Рік  | Кількість закладів, од. | Середня кількість місць на 1 готель | Кількість відвідувачів, ос. |           |
|------|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-----------|
|      |                         |                                     | Всього                      | Іноземців |
| 2012 | 6041                    | 583,4                               | 7887,4                      | 1554,8    |
| 2013 | 6411                    | 586,6                               | 8303,1                      | 1665,1    |
| 2014 | 4572                    | 406,0                               | 5423,9                      | 551,5     |
| 2015 | 4341                    | 402,6                               | 5779,9                      | 665,8     |
| 2016 | 4256                    | 375,6                               | 6544,8                      | 863,7     |
| 2017 | 4115                    | 359,0                               | 6661,2                      | 824,5     |
| 2018 | 4719                    | 300,0                               | 7006,2                      | 917,9     |
| 2019 | 5335                    | 370,6                               | 6960,9                      | 959,4     |
| 2020 | 5336                    | 68                                  | 6960,1                      | 959,3     |
| 2021 | 4524                    | 68                                  | 3378,4                      | 253       |

*Джерело: [1].*

Так, у табл. 1 проаналізуємо кількість тимчасових засобів розміщення в Україні за 2012-2021 роки.

Відповідно до наведених даних (табл.1) можемо бачити зростання загальної кількості закладів тимчасового розміщення з 2012 по 2014 рік, проте починаючи з 2015 року їх кількість поступово зменшувалася до 2020 року, а у 2020 році зазнала різкого зростання. Також бачимо, що кількість іноземних туристів протягом досліджуваного періоду мала суттєву тенденцію до спаду.

Роль готельно-ресторанного бізнесу в сучасній економіці постійно зростає й змінюється, відбувається його внутрішня перебудова. Для України початком великих змін стало поступове зниження частки державних закладів у структурі готельно-ресторанного комплексу.

Так влітку 2021 р. коефіцієнт завантаження номерного фонду європейських готелів дорівнював 52,4%, а дохід на доступний номер досяг 53 євро, що на 66,7% більше, ніж у 2020 р. Проте, незважаючи на останні покращення, доходи готельного бізнесу були на 37,6% нижчими за показник 2019 р. [2]

Основними недоліками у процесі функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні є:

- недостатній рівень задоволеності вимог споживачів;
- недостатньо добре розвинута система управління якістю на підприємствах;
- переважна орієнтація представників ресторанного господарства не на якість своєї продукції, а на матеріальне забезпечення закладу;
- недостатньо високий рівень управління закладами, низький рівень лідерських якостей у керівників закладів;
- дуже часто прерогативою закладу є кількість продукції, а не її якість;
- недостатньо кваліфікований рівень персоналу закладів, а отже і низька якість обслуговування;
- недостатня рекламна діяльність закладів;
- недосконала іміджева стратегія ресторанного закладу.
- недостатня кількість готелів, які б надавали якісні послуги із розміщення споживачів послуг;
- недостатня якість послуг, що надаються та невідповідність цін рівню якості;
- відсутність добре розвиненої мережі альтернативних засобів розміщення більш економного характеру для туристів;
- низький рівень конкуренції на ринку готельних послуг [3].

Зазначимо, що внаслідок подій останніх років: пандемії, військового вторгнення – на ринку готельно-ресторанної сфери відзначалися досить кризова ситуація. Проте, вітчизняні підприємства попри усе намагаються повноцінно функціонувати, впроваджувати інновації, максимально адаптуватися до вимог сьогодення, зберігати та розвивати свій бізнес.

До того ж існують суттєві стримуючі фактори, які є актуальними на сьогодні:

- високий рівень небезпеки, включаючи й низький рівень забезпечення кібербезпеки підприємств;
- слабо розвинута система управління якістю послуг;
- недосконала організація логістичних ланцюгів;

- низький рівень задоволеності вимог споживачів;
- орієнтація на матеріальне забезпечення закладів ресторанної галузі, при низькому рівні якості продукції;
- недостатньо кваліфікований рівень персоналу підприємств;
- низька якість обслуговування;
- відсутність впровадження провідних підходів до проведення рекламних компаній та PR-заходів;
- низький професійний рівень менеджменту;
- недосконала іміджева стратегія розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії;
- низький рівень конкуренції на світовому ринку готельно-ресторанних послуг;
- недостатня кількість готелів, які надають якісні послуги із розміщення споживачів у відповідності до європейських стандартів [3].

Отже, не дивлячись на "стресовий" період для всіх суб'єктів господарювання і готельно-ресторанного бізнесу зокрема, не зважаючи на економічні й політичні події, визначне місце для населення займає задоволення первинних потреб. Звичайно, для повного відновлення знадобиться не один рік і має бути прийняте не одне рішення, заплановано і реалізовано не один захід та запроваджена не одна інновація, що сприятиме формуванню конкурентних переваг, залученню клієнтів та забезпеченню ефективної та прибуткової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Таким чином, протягом останніх років розвиток готельно-ресторанної галузі характеризується уніфікацією стандартів та регламентів, модифікації правил функціонування підприємств. Оскільки базова інфраструктура готелю виступає основою реалізації обраної концепції гостинності, її формування відбувається на основі діючих галузевих стандартів і спрямовано на досягнення закладом економічних, ринкових й корпоративних цілей.

Проаналізувавши основні тенденції, можна сказати, що основні економічні процеси, що відбувалися на ринку за останній час призвели до примноження конкуренції, впровадження інновацій для максимального задоволення потреб споживача, розвиток підприємств та втілення нових концепцій, підвищення іміджу вітчизняної галузі та привабливості готельно-ресторанної сфери для туристів.

### Список використаних джерел

1. Колективні засоби розміщування. *Державна служба статистики України*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tur/zr\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tur/zr_u.html) (дата звернення: 25.08.2025).
2. Vanguélis Panayotis. Summer 2021: The European hotel industry on a path to recovery. Hospitality-on. 17 March 2022. URL: <https://cutt.ly/pDcXZT7> (дата звернення: 23.08.2025).
3. Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України: реалії та перспективи розвитку. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. 2022. № 3. С. 154–160.

УДК 338.48-44(477)

JEL Classification: Z32, R11, L83

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.06>

**Остапчук Р. І.,**

здобувач вищої освіти,

Західноукраїнський національний  
університет, м. Тернопіль

**Палюх М. С.,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри  
фундаментальних та спеціальних дисциплін,  
Західноукраїнський національний  
університет, м. Тернопіль

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В МАЛИХ МІСТАХ УКРАЇНИ**

Туризм в сучасному світі – одна з найбільш масових, дохідних і динамічних галузей світового господарства. Для розвитку малих міст з цінною історико-культурною спадщиною він може і повинен стати одним з пріоритетних напрямів.

Поширення пандемії Covid-19, внаслідок якого людство зазнало значних втрат, до певної міри актуалізувало, а згодом і збройна агресія Росії проти України та її наслідки, надзвичайно загострили актуальність перегляду питання про доцільність відображення впливу надзвичайних подій на туризм як галузь національної економіки. За результатами означених подій чимала кількість суб'єктів туристичної індустрії зазнала різного роду значних втрат, таких як: тимчасово або повністю втрачений доступ до ринків туристичних послуг в Україні; часткове або повне обмеження доступу до певних джерел з організації і забезпечення комплексу туристичних послуг, поповнення ресурсів; прямі матеріальні втрати внаслідок руйнувань історичних об'єктів, знищення запасів матеріальних цінностей тощо; вимушене стримування ринку послуг через нерозвиненість інфраструктури, нестабільну політичну ситуацію та недостатній рівень безпеки; переміщення у більш безпечні умови ведення бізнесу, яким властиві ознаки подій надзвичайного характеру.

Туризм відіграє важливу економічну ролу у світовій економіці, до пандемії COVID-19 світовий туризм генерував близько 10% світового ВВП, а також

319 мільйонів робочих місць [3]. Туристична галузь в Україні в 2018-2019 роках забезпечувала більше 530 тисяч робочих місць і складала 4,9% ВВП [4].

Значна частина населення України проживає саме у малих містах, яких налічується понад 350. Більшість із них після втрати промислових потужностей знаходяться в низькоефективному стані: непродуктивний рівень розвитку дає недостатній ефект як і низька зайнятість населення; в переважаючій мірі, з огляду демографічного стану населення, катастрофічний відтік молоді закордон позбавляє можливостей досягти бажаних результатів і диктує мінімальну результативність. За таких умов актуалізація розвитку туристичної галузі розглядається як дієвий інструмент, здатний забезпечити створення нових робочих місць, знизити трудову еміграцію молоді та стимулювати підприємницьку діяльність. Малі історичні чи курортні міста, багаті на культурну спадщину і природні атракції, отримують реальний шанс економічного піднесення завдяки розвитку внутрішнього та в'їзного туризму.

Туристична галузь забезпечує зайнятість у різних секторах, серед яких: готельно-ресторанне господарство, транспортні послуги, торгівля, сфера культури та дозвілля, будівництво і т.п. Загалом вся структура здатна забезпечити до 1,3 млн. робочих місць, хоча станом на 2024 рік задіяно близько 600 тис людей [5]. Через пандемію та воєнні дії галузь втратила понад 50% потенційних робочих місць, що негативно відобразилося на місцевих економічних показниках. Туристичний бізнес в Україні представлений більшою мірою приватним бізнес сектором (малим та середнім бізнесом), тому його розвиток напряду стимулює підприємництво. Таким чином, розвиток туризму дає змогу суттєво знизити безробіття в регіоні, а також здатен диверсифікувати економіку малих міст, яка зазвичай є орієнтованою на одне основне містоутворююче підприємство.

Попри існуючі проблеми туризм забезпечує відчутні надходження до державного та місцевих бюджетів. Згідно наданих даних Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) у 2024 році до бюджету областей надійшло 273,1 млн гривень туристичного збору, що на 22,7% більше ніж у 2023 році і на 52,6% більше ніж в 2023 році [2]. Це свідчить, що туристична галузь розвивається навіть у воєнний час.

Важливо й те, що туристичні надходження спонукають місцеву владу та бізнес інвестувати в об'єкти дозвілля та розваг. Хоча й частка цих інвестицій в загальному бізнесі й невелика, перспективи для розвитку присутні. Зокрема державою та донорами започатковуються окремі проекти для підтримки туризму, так як гранти, програми відбудови та модернізації.

Однією з переваг галузі туризму є мультиплікаційний ефект. Кошти витрачені туристами циркулюють місцевою економікою забезпечуючи дохідність суміжних сфер. Кожен долар витрачений туристами в Україні генерує ще два долари додаткового ВВП через вплив на суміжні галузі. У 2019 році прямий внесок туризму у ВВП України склав \$3,5 млрд, тоді як сукупний вплив склав \$10,4 млрд, включно з непрямим та індукованими впливами [2]. Це підтверджує факт, що розвиток туризму стимулює зростання супутніх галузей.

На жаль, туристичний бізнес в Україні розвивається з переважною орієнтацією на виїзд. Переважну більшість діючих у нас туристичних фірм вважають за краще займатися скеруванням своїх співвітчизників за рубіж, і лише невелика їх частина працює на залучення гостей в Україну – тобто все робиться так, що капітал від туристичного бізнесу пливе за рубіж.

Малі міста мають зиск від цього ефекту чи не найбільше: місцеві аграрії отримують ринок збуту в обличчі місцевих ресторанів, з'являється потреба в створенні нових робочих в сфері послуг, з'являється ринок збуту сувенірної атрибутики, та ін. Серед позитивних ефектів міжнародного туризму також і залучення валюти, що збільшує платоспроможність держави.

Повномасштабна війна фактично зупинила міжнародний в'їзний туризм, однак галузь продовжує функціонувати за рахунок внутрішніх подорожей, які частково компенсували втрати. Вітчизняній туристичній галузі доводиться адаптуватися, об'єкти переорієнтовуються на прийом внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та волонтерів, з'являються зовсім нові ніші: військовий туризм, волонтерські "донат-тури", та ін. Для прикладу, у 2024 році в Одесі пройшов дуже активний літній сезон, а на курорті Буковель значно побільшало туристів.

Ці факти вказують на те, що туризм здатний функціонувати навіть в кризових умовах, а українські міста – мають значний потенціал для розвитку туризму, який в післявоєнний час буде рушієм їх економічного зростання.

Варто також акцентувати увагу в необхідності розвитку інклюзивного туризму (туризму для людей з інвалідністю), особливо серед тих хто проходить реабілітацію. Яскравим прикладом слугує місто Львів, де активно відбуваються зміни розвиток інфраструктури з урахуванням потреб людей з протезами та у колісних кріслах [5].

Таким чином, туризм виступає потужним драйвером економічного розвитку малих міст України. Він забезпечує створення робочих місць і розвиток малого бізнесу, наповнює місцеві бюджети, притягує інвестиції та має значний мультиплікативний вплив на суміжні галузі. В сучасних українських реаліях

туристична сфера продемонструвала неабияку гнучкість і витривалість. Підтримка та розвиток туризму в малих містах – це не лише про економічні вигоди, але й про збереження культурної спадщини, підвищення якості життя місцевого населення та збалансований регіональний розвиток. Міжнародний досвід підтверджує ефективність такого підходу: у багатьох країнах саме туризм вдихнув нове життя у депресивні провінційні містечка. Для України це особливо буде актуально в повоєнний період – включення малих громад у національні та світові туристичні маршрути сприятиме їхньому відродженню. Тому, стратегічна ставка на туризм у малих містах здатна забезпечити в перспективі економічне зростання, надходження валюти від експорту послуг та соціально-економічне відновлення регіонів. Поступове відновлення туристичної галузі вже відбувається, і її підтримка може стати одним із каталізаторів повоєнної перебудови України, роблячи економіку більш диверсифікованою та стійкою до викликів майбутнього.

### Список використаних джерел

1. Білоус Софія Василівна, Безручко Любомир Степанович, Лемега Надія Михайлівна "Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період"; УДК [[338.2:338.46]:330.34](477), 6 с.
2. Державне агентство розвитку туризму України; <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru>.
3. World travel & tourism council. "Travel & tourism economic impact 2019 world". The Harlequin Building, 65 Southwark Street, London SE1 0HR, United Kingdom, 20c. <https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/raziskave/world2019.pdf>.
4. The World Bank. "Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine Sector Assessments December 2023". 1818 H Street NW, Washington DC 20433, 235c. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/sector-assessments-pso-green-resilient-reconstruction-ukraine-en.pdf>.
5. Сухорукова Ганна. "Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи" <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi>.
6. Хомин П. Я., Палюх М. С. Інформаційне забезпечення управління розвитком курортно-рекреаційного ринку: недоліки формування та шляхи удосконалення. Матеріали доповідей учасників третьої науково-практичної конференції "Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою" (13-14 вересня 2007 року. Бердянськ). Ч. 1. Бердянськ: АРІУ ЗНТУ, 2007. С. 22-23.

УДК 338.48:332.1

JEL Classification: L83, R58

**Почерніна Н. В.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і бізнесу,  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

### **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПОЛІТИКИ СПРИЯННЯ РЕГІОНАЛЬНОМУ ТУРИЗМУ ДЛЯ ТЕРИТОРІЙ З ПІДВИЩЕНИМИ ВОЄННИМИ РИЗИКАМИ**

План повоєнного відновлення України спрямований на прискорення стійкого економічного зростання, серед інших проектів нацпрограми "Поліпшення бізнес-середовища" виділяє й Програму пріоритетного регіонального розвитку для територій звільнених з окупації та територій, де велись бойові дії [1]. Оскільки відновлення промислового сектору вимагає значно вищих інвестицій та тривалого періоду відбудови капітальних об'єктів, то для регіональної політики актуалізуються завдання підтримки тих видів економічної діяльності, які можуть задовольнити споживчий попит та гарантувати надходження коштів до місцевого бюджету. Серед них важливу роль відіграє сфера туризму та рекреації. Це обумовлює вибір теми дослідження.

Мета дослідження полягає у конкретизації пріоритетних напрямів політики сприяння регіональному туризму як складової системи антикризових заходів на територіях з підвищеними воєнними ризиками.

Ми погоджуємося з висновком Центру економічної стратегії, що "війна зачепила кожену область України, проте окремі регіони зазнали більших загроз та потребують особливої уваги" [2]. Такими регіонами є території активних бойових дій та прилеглі до них території, тимчасово окуповані території та ті, що межують з ними.

Основні проблеми таких територій, які мають бути враховані при розробці політики сприяння туризму, наведені на рис. 1.

|                           |                                |                               |                                         |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| безпековий фактор         | релокація підприємств          | значна міграція населення     | вилучення земель з господарського обігу |
| руйнування інфраструктури | втрата логістичного потенціалу | погіршення екологічного стану | дефіцит місцевого бюджету               |

Рис. 1. Базові проблеми територій з підвищеними воєнними ризиками

*Джерело: побудовано автором з використанням [3]*

Зазначені проблеми слугують орієнтирами для розробки покрокового плану відновлення ризикового регіону. І у цьому контексті дуже важливо акцентувати увагу на потенціалі сфері туризму та рекреації у їх подоланні.

По-перше, тривала війна формує в Україні високий попит на рекреаційні послуги та відпочинок. По-друге, сфера подорожей та туризму створює широкі можливості для самозайнятості та створення нових робочих місць, що сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні. По-третє, сфера Т&Т відкриває широкі можливості для впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності. По-четверте, розвиток туризму може покращити екологічну ситуацію за умов дотримання граничних меж "туристичного відбитку" в межах кожної дестинації. По-п'яте, туристична сфера приваблива для ефективних партнерств (приватних, державно-приватних та міжнародних). По-шосте, розвиток туризму сприятиме підвищенню іміджу регіону та його брендингу. По-сьоме, сфера Т&Т здатна пом'якшити гендерні розриви та підвищити соціальну інклюзію.

Для того, щоб реалізувати даний потенціал на територіях з підвищеними воєнними ризиками, важливо синхронізувати плани реалізації Стратегії відновлення, Стратегії сталого розвитку та Програми розвитку регіонального туризму. Точками дотику такої синхронізації мають бути наступні пріоритетні напрями:

- 1) створення "безпекової карти" з відображенням замінованих територій, логістичних шляхів, розташування укриттів та засобів оповіщення в регіоні;
- 2) періодична оцінка рівня ділової активності, рівня добробуту населення та екологічного стану території на основі інтегральних показників;
- 3) визначення кількісних показників, які виступають в якості індикаторів реалізації регіональних Стратегій та Програм розвитку, у тому числі окремо для сфери туризму та рекреації;
- 4) визначення джерел фінансування відновлення об'єктів інфраструктури;
- 5) заходи регіонального рівня щодо полегшення умов доступу до фінансування бізнесу;
- 6) формування інституцій управління туристичною сферою на регіональному рівні та їх легітимізація;
- 7) впровадження регіональної інформаційної системи та веб-ресурсів;
- 8) створення регіонального реєстру об'єктів культурної та історичної спадщини та план дій з розробки локальних "стежок пам'яті";
- 9) активна міжнародна співпраця, у тому числі у туристичній сфері.

Реалізація цих кроків дозволить туристичній сфері ризикових регіонів подолати кризовий стан та вийти на економічне зростання.

### **Список використаних джерел**

1. План відновлення України / Кабінет Міністрів України. URL: <https://recovery.gov.ua>.
2. Що з економікою регіонів з підвищеними воєнними ризиками? / Центр економічної стратегії. 28 жовтня 2024 року. URL: <https://ces.org.ua/state-of-the-ukrainian-regions>.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.

**СЕКЦІЯ 9. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО**  
**SECTION 9. AGRICULTURE**

УДК 631.1:332.1

JEL Classification: Q13, Q18

**Рибачук І. В.,**  
здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Миколаївський національний  
аграрний університет, м. Миколаїв

**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ  
АГРОБІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Розвиток агробізнесових структур, зокрема підприємств, що займаються сільськогосподарським виробництвом у теперішніх умовах в Україні відбувається під впливом різносторонніх деструктивних ситуацій. Менеджери перебувають у стані постійної необхідності вирішення кризових ситуацій для забезпечення стійкості бізнесу. Насамперед щодо поточних соціальних, економічних, техніко-технологічних проблем додалися більш непередбачувані – інспіровані воєнною агресією росії проти України.

Керівникам, власникам аграрних підприємств усіх без виключення бізнесових структур детерміновані завдання у пошуку рішень досягнення ефективності управління, яка забезпечуватиме стійкість в сучасних складних умовах господарювання. Насамперед, порушені актуальні до вирішення проблеми, які нещодавно вважалися другорядними.

Без перебільшення можна стверджувати, що з погляду на відому сучасну теорію і наявну практику управління [1 - 4], підприємницькі формування проходять черговий іспит на виживання. Вітчизняні аграрні господарі вимушені постійно шукати актуальні способи економічного захисту бізнесу, а тепер ще й зважати на можливі втрати від війни.

Звичною постала нестійка природно-кліматична ситуація, невизначеність логістичних каналів реалізації продукції, кадровий дефіцит, деструктивна варіативність цін на ресурси, швидкозмінність регуляторних норм. Всеохоплюючого дестабілізуючого впливу завдає воєнна агресія росії проти України – цей вплив проявляється соціально-економічно і навіть фізично. Відповідно в управлінському аспекті аграрні бізнесмени, дослідники бізнесових трансакцій здійснюють пошук актуальних способів забезпечення стійкості агрогосподарських формувань.

У методичному плані проблему доцільно розглядати через призму верифікації підприємницьких ризиків та функцій менеджменту.

В сенсі ж досягнення стійкості слід задіяти багатоваріантний підхід до ведення бізнесу, адже простого ефекту від виробництва недостатньо – потрібен комплексний інноваційний підхід. Іншими словами – передумовою для економічного виживання виступає стратегія диверсифікації, безпосередньої участі підприємства у створенні продукту на різних стадіях задоволення споживчого попиту.

В умовах України, де функціонування підприємництва системно підпадає під впливи чинників (війна, фінансові негаразди, регуляторні трансформації й інституційні зміни тощо) ефективність управління забезпечити надзвичайно складно. Практика менеджменту має базуватися на багатовекторності і широкоаспектності заходів, позиціонованих до реалізації. Пріоритет управління – стійкість бізнесу заснована на соціально-економічних, фінансових результатах і зокрема – на збереженні кадрів.

У підсумку зауважимо про управлінські аспекти організації діяльності аграрних структур на які слід звертати увагу менеджменту для розроблення стратегії забезпечення стійкості, а саме: не зациклюватися на одному ринку збуту продукції; диверсифікувати бізнес розширюючи діяльність по всьому продуктовому ланцюгу; враховувати агрокліматичні ризики виробництва; системно впроваджувати аграрні інновації і підтримувати якість кадрового потенціалу; здійснювати системний пошук можливостей диверсифікації ризиків за рахунок пошуку додаткових джерел доходу; сприяти збереженню й системному відновленню родючості ґрунтів; координувати впровадження принципів сталого розвитку і заходів реалізації "зеленого" курсу.

### Список використаних джерел

1. Poltorak A., Bodnar O., Rybachuk I., Statsenko V. The impact of the strategy of socio-economic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises // *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 45–56. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.45>
2. Шпикуляк О. Г. Ефективність управління аграрним підприємством // *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22–25
3. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад // *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 22–29. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/12028/1/Shelenko.pdf>.
4. Pugachov M., Shpykuliak O., Zhuk V., Bezduzhna Yu., Ksenofontova K. Development of the entrepreneurial ecosystem for the agricultural sector in Ukraine during wartime. *Ekonomika APK*. 31(5), 2024. p. 59–75. URL : <https://surl.li/rifarz>.

УДК 631.1:332.1

JEL Classification: Q13, R58

**Рибачук І. В.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Миколаївський національний  
аграрний університет, м. Миколаїв

## **УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

Сучасний період в Україні пов'язаний із деструктивним впливом воєнного фактора, що обумовлює відповідну соціальну, економічну ситуацію щодо розвитку територій, а також господарську – змінюючи характер управління в аграрних підприємствах. У теоретичному вимірі управління функціонуванням підприємств консолідовано навколо забезпечення ефектів конкурентоспроможності, збалансування вигід-витрат, забезпечення кадровим і ресурсним потенціалом, досягнення критеріїв сталого розвитку території [1 - 5].

Аграрні (сільськогосподарські) підприємства по-праву і по-факту були, є й залишатимуться (і теперішній період це підтвердив) системоутворюючими у питаннях забезпечення гарантій продовольчої безпеки, важливим елементом соціально-економічної стабільності країни, відновлення втрат від війни.

Території, зокрема і сільські, як просторове середовище господарської діяльності, зазнали соціально-економічних і матеріальних втрат, що вимагає інтеграції нових концепцій розвитку, орієнтованих на стійкість, інклюзивність та інноваційність. Адже в умовах дисфункцій інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зміни ринкових орієнтирів та демографічних зрушень виникає потреба у переосмисленні управлінських підходів до організації сільськогосподарського виробництва.

Саме у цьому контексті розглядаємо проблематику управління функціонуванням аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Забезпечення результативного управління функціонування аграрних підприємств, з економічної, соціальної, техніко-технологічної точок зору, має вирішальне значення для територій. Від підприємців сьогодні залежить спроможність громади раціонально реагувати на виклики воєнного часу.

Сільські території виступають не лише об'єктом управлінського впливу, а й активним суб'єктом формування соціально-економічної політики. Вони є базою для реалізації політичних, економічних і соціальних пріоритетів суспільства, що вимагає інтеграції місцевих громад, органів

самоврядування та бізнесу у процеси планування та реалізації стратегій розвитку. Відновлення сільських територій має здійснюватися на засадах інноваційної моделі, яка передбачає використання сучасних технологій, розвиток альтернативних галузей економіки, диверсифікацію виробництва та формування нових форм зайнятості.

Раціональне управління ресурсним потенціалом сільських територій є фундаментом сталого розвитку. Земельні, природні та трудові ресурси мають використовуватися ефективно, з урахуванням екологічної безпеки, соціальної справедливості та економічної доцільності. Створення сприятливих умов для проживання, розвитку інфраструктури, доступу до якісної освіти, медицини та соціальних послуг формує передумови для активізації економічної діяльності та підвищення якості життя населення, впровадження принципів Європейського зеленого курсу, що передбачає виробництво чистої енергії, модернізацію громадських і житлових будівель, зменшення викидів та збереження біорізноманіття. Цей процес має бути стратегічно орієнтованим, з урахуванням мікро-, мезо- і макрорівнів організації господарювання.

Управління функціонуванням аграрних підприємств має базуватися на адаптивній моделі, яка враховує не лише класичні принципи менеджменту, а й сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, екологічними загрозами, зміною соціальної структури сільського населення. Концепція управління має базуватися на системному, міждисциплінарному підході, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Методично повинна враховувати потреби населення, потенціал територій, виклики зовнішнього середовища та можливості інноваційного оновлення. Такий підхід дозволить забезпечити конкурентоспроможність аграрного сектору, стійкість сільських громад, інтеграцію у глобальні процеси та підвищення добробуту населення. Успішне управління функціонуванням аграрних підприємств є запорукою не лише економічного зростання, а й соціальної стабільності, екологічної безпеки та національної єдності.

### **Список використаних джерел**

1. Poltorak A., Bodnar O., Rybachuk I., Statsenko V. The impact of the strategy of socio-economic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises // *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 45–56. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.45>.
2. Shebanin V., Kormyshkin Iu., Ruzhniak M., Reshetilov G., Kormyshkina I. Formation of complex community restoration management models in the context

of sustainable agricultural development // *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28. No. 2. P. 116–128. <https://doi.org/10.48077/scihor2.2025.116>.

3. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики // *Збірник наукових праць Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2023. № 6. С. 45–52. <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/12261/1/6.pdf>.

4. Шпикуляк О. Г. Ефективність управління аграрним підприємством // *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22–25.

5. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад // *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 22–29. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/12028/1/Shelenko.pdf>.

6. Шпикуляк О. Г. Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання. *Збір. наук. праць. Економічні науки. Серія: економічна теорія та економічна історія*. 2008. Вип. 5(19), ч. 2. С. 323–329.

УДК 631/635:631.9

JEL Classification: Q10, Q18

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.16>

**Семенченко О. Л.,**

канд. с.-г. наук, доцент,

доцент кафедри селекції і насінництва,

Дніпровський державний аграрно-  
економічний університет, м. Дніпро

## **ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ КРИЗИ СЬОГОДЕННЯ**

Головною функцією економіки сільського господарства є виробництво продуктів, що задовольняють потреби людей для їх нормальної життєдіяльності.

Забезпечення продовольством країни є основним чинником національної безпеки, а сільське господарство – один з найризикованіших видів діяльності.

Фундаментом агросектору України є сільськогосподарські угіддя, тому в пріоритеті раціональне використання їх потенціалу.

За умов воєнного стану в країні економіка переживає глибоку кризу, пов'язану зі значним скороченням посівних площ, перерозподілом

виробництва, зокрема неможливість нормального функціонування через зруйновану інфраструктуру, відсутність логістики, брак трудових ресурсів, труднощі збуту продукції (відсутність контакту виробника зі споживачами та переробними підприємствами).

Економічний розвиток за воєнного стану є надскладним, однак ефективність використання обмежених, але наявних ресурсів має першочергове значення у функціонуванні сільського господарства, як критично важливої галузі економіки за даних умов.

Додатковими ресурсами, що підтримують аграріїв сьогодні, є гранти, кредити, гуманітарна допомога на розвиток економіки агросектору, який за умов, що склалися наразі, є довготривалим процесом, що вимагає планування та співпраці різних суб'єктів, внаслідок чого відбулася зміна структури економіки під впливом факторів сьогодення, яка сприяє розвитку нових галузей, виробництву альтернативних продуктів (через блокаду портів значна кількість вітчизняного зерна була не експортована, тому агропідприємства потерпали від збитків і в подальшому перейшли на вирощування олійних, бавовнику та інших сільськогосподарських культур, що значно простіше реалізувати саме зараз).

Аграрний сектор економіки є специфічним та результати його діяльності значною мірою залежні від природно-кліматичних умов, тому виробники постійно нівелюють від таких негативних впливів, використовуючи доступні, подекуди нетипові методи вирощування овочевих культур, що спираються на науково обґрунтовані технології, зокрема, вирощування овочевих рослин: передпосадкове озонування часнику озимого, як заміна використання хімічних протруювачів у боротьбі з вірусними хворобами та зниженні собівартості виробництва – [1, с.204].

Розроблено та впроваджено у виробництво ефективні малозатратні способи боротьби з вірусними захворюваннями "другого хлібу" – картоплі [2, с.50]; застосовують мульчування насаджень картоплі соломою з доведеною ефективністю даного агроприйому [3, с.317].

Виробники, що мають можливість використання зрошення відновлюють вирощування ранньої картоплі у двоврожайній культурі [4, с.110].

Значний перерозподіл посівних площ під баштаними та вирощування їх у нетипових регіонах (Львівська, Сумська, Закарпатська області), що пов'язано з окупацією та непридатністю земель Херсонщини до ведення сільського господарства [5, с.30].

Ущільнення посівів баштаних рослин для захисту від несприятливих спекотних умов, бінарні посіви [6, с.21].

Таким чином, не зважаючи на складні умови як природного характеру (різка зміна клімату та глобальне потепління) так і техногенного, більшість

сільськогосподарських виробників працюють, докладаючи чимало зусиль для забезпечення продовольчої безпеки України і світу та розвитку економіки агросектору.

### Список використаних джерел

1. Пугач С.Г., Завада Л.М., Замур'єв О.О., Кудін Д.В., Опалєв П.О., Мельник А.В., Щербина С.А., Семенченко О.Л. Визначення оптимального режиму озонування посадкового матеріалу озимого часнику. *Проблеми атомної науки і техніки*. Харків, 2021. Вип. 4. С. 204 – 206.
2. О. Мельник, І. Митенко, Н. Духіна, О. Семенченко, О. Вітанов, С. Щербина, С. Даценко, Ю. Зелендін, Н. Чефонова, Д. Іванін. Ефективність боротьби з вірусами картоплі та часнику за допомогою інтерферону. *Український журнал екології*. Мелітополь, Вип. 10 (2). С. 50 – 54.
3. В. Пастухов, О. Могильна, М. Бакум, О. Мельник, І. Грабар, Р. Курученко, М. Крекот, Г. Теслюк, В. Бойко, І. Сисенко. Енергоефективна та екологічно чиста технологія вирощування картоплі під солом'яною мульчею. *Український журнал екології*. Мелітополь, Вип. 10 (1). С. 317 – 324.
4. О Семенченко. Продуктивність картоплі у двоврожайній культурі та повторних овочевих рослин літніх строків сівби на зрошенні дощуванням в умовах північного Степу України. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Агрономія*. Вип. 17 (2). С. 110 – 115.
5. Дмитро Юнусов. Урожай 2025 – Херсонщина планує зібрати понад 30000 тонн кавунів. *Журнал Ягідник*. № 2 (42). 2025. <http://www.jagodnik.info/ranni-kavuny-uzhe-na-rynku>.
14. Семенченко О.Л., Заверталюк В.Ф., Богданов В.О. Вирощування кабачка за ущільнених посівів. *Вісник Уманського НУС*. 2019. № 1. С. 21–25.

**СЕКЦІЯ 10. ПРАВО**  
**SECTION 10. LAW**

УДК 342.7(477)

JEL Classification: K38, K33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.17>

**Болотний Ю. І.,**  
здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,  
Науково-дослідний інститут державного  
будівництва та місцевого самоврядування  
НАПрН України, м. Київ

**МОВНІ ПРАВА КОРИННИХ НАРОДІВ: ДОСТУП ДО ОСВІТИ,  
МЕДІА ТА ОФІЦІЙНОГО ВИКОРИСТАННЯ РІДНОЇ МОВИ**

***Анотація.** Розглянуто особливості реалізації мовних прав корінних народів України в умовах окупації та інформаційної агресії. Аналізується вплив мовної політики на збереження культурної ідентичності, міжетнічну стабільність і правову рівність. Запропоновано напрями вдосконалення державної політики.*

***Ключові слова:** мовні права, корінні народи, мовна політика, ідентичність, міжетнічна стабільність.*

У сучасному глобалізованому світі, де культурна уніфікація часто набуває загрозливих форм, мовне питання перестає бути суто комунікативною проблемою й перетворюється на ключовий фактор національної безпеки, громадянської інтеграції та міжетнічної гармонії. В умовах збройної агресії, окупації окремих територій України та гібридної війни, що включає інформаційні, культурні й мовні складники, актуальність проблеми мовних прав корінних народів істотно зростає. Мова не лише виступає засобом самоідентифікації, але й є інструментом реалізації прав людини, що визнається як національним законодавством, так і міжнародними актами, зокрема Європейською хартією регіональних або міноритарних мов. У цьому контексті питання правового забезпечення та практичної реалізації мовних прав корінних народів України постає як стратегічне завдання для державної політики.

У межах Конституції України закріплено базові засади мовної політики, що визнають українську мову державною, водночас гарантуючи право на

вільне використання мов національних меншин і корінних народів. Статті 10, 11, 53 та 92 Конституції формують конституційний фундамент, на якому базується правове регулювання мовних питань. Крім того, дієві механізми реалізації цих прав закладено в Законі України "Про освіту", особливо у статті 7, яка детально описує умови функціонування мов у сфері освіти. Однак слід підкреслити, що правове регулювання мовних прав корінних народів має складну природу, оскільки поєднує як індивідуальні, так і колективні права. Це означає, що йдеться не лише про свободу особи обирати мову навчання чи спілкування, а й про колективне право етнічної спільноти на збереження та розвиток власної мови в межах державного простору.

Як свідчить аналітичне дослідження А. Барановської та Л. Вербицької, державна мовна політика має вирішальний вплив на збереження міжетнічної стабільності, особливо в регіонах із високим рівнем культурного розмаїття. Вона не лише регламентує використання мов у публічному просторі, але й формує умови для довіри між представниками корінних народів та державними інституціями [1, с. 4]. Забезпечення доступу до освіти рідною мовою, її присутність у медіа та офіційний статус у межах окремих адміністративних процедур є важливими механізмами інтеграції, що запобігають асиміляції та соціальному виключенню.

Одним із ключових механізмів забезпечення мовних прав виступає освіта. Європейська хартія регіональних або міноритарних мов вимагає від держави-учасниці створення повного циклу освіти рідною мовою – від дошкільної до університетської [2]. Водночас в Україні ця вимога виконується частково: переважна більшість освітніх програм рідною мовою корінних народів реалізується лише на початковому рівні. У середній та старшій школі рідна мова викладається як факультатив або предмет, а не використовується як мова викладання. Особливо критичним є стан справ у дитячих садках, де бракує методичних матеріалів та фахівців, здатних забезпечити мовну підготовку наймолодших поколінь. У підсумку це веде до поступової втрати мовної ідентичності.

Мовні права – це не лише індивідуальна, але й колективна свобода. Громади мають право зберігати та розвивати свою мову, а держава – обов'язок створити для цього відповідні умови. Є. Филипець акцентує увагу на необхідності диференційованого підходу: надання можливості здобувати освіту рідною мовою, водночас забезпечуючи її вивчення у форматі окремої дисципліни, є компромісним, але дієвим варіантом. Такий підхід сприяє не лише формальному визнанню мовних прав, але й реальному збереженню мовної та культурної спадщини [3, с. 95].

Ситуація суттєво ускладнюється на тимчасово окупованих територіях. Згідно з аналітичними даними, там цілеспрямовано знищується українське мовне середовище: з шкіл вилучаються підручники українською мовою, учителів змушують перекваліфіковуватись за стандартами країни-окупанта, а освітній процес відбувається за чужими культурними орієнтирами [1, с. 5]. Такі дії порушують не лише міжнародне гуманітарне право, а й принципи культурного самовизначення. Паралельно з цим в інформаційному полі відбувається витіснення незалежної україномовної журналістики, що формує монопольну присутність пропаганди та сприяє формуванню ворожих наративів.

Не менш серйозною проблемою є мовна дискримінація у правовій сфері. Існують документально підтверджені випадки, коли громадяни не мали змоги подати звернення рідною мовою або отримати адміністративні послуги без примусу до використання мови країни-агресора. Наприклад, відмова у прийнятті звернення українською в кейсі Віктора Шевченка засвідчує фактичну нерівність у доступі до правосуддя [1, с. 7]. Такі практики ставлять під загрозу принцип рівності перед законом і свідчать про глибокі структурні проблеми у сфері захисту мовних прав.

На економічному рівні також фіксуються системні порушення. Представники бізнесу, які використовують українську мову чи мову корінного народу у своїй діяльності, часто стикаються з адміністративним тиском – податковими перевітками, штрафами, навіть конфіскацією майна. Приклад підприємця Олега Тарасенка ілюструє, як мова стає інструментом непрямого тиску та витіснення з ринку [1, с. 9]. Водночас особи з подвійним громадянством зазнають додаткових труднощів у доступі до адміністративних процедур, що закріплює нерівність у соціально-економічному становищі.

У щорічному звіті Уповноваженого із захисту державної мови (2024) акцентується увага на потребі удосконалення мовної політики: необхідно одночасно зміцнювати позиції державної мови та забезпечувати сприятливі умови для розвитку мов корінних народів [4]. Недостатній рівень фінансування освітніх і культурних програм для кримських татар, караїмів та кримчаків створює асиметрію у доступі до мовних прав. Водночас відсутність системного моніторингу реалізації мовної політики – зокрема брак статистики щодо ЗМІ, шкіл чи адміністративних практик, що використовують мови меншин, – суттєво ускладнює ефективне реагування на виклики.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що повага до мовних прав корінних народів є невід'ємним елементом правової та демократичної держави. Україна, прагнучи до європейських стандартів, має впроваджувати мовну політику, яка поєднує інтереси державного єднання із збереженням культурної багатоманітності. Забезпечення мовних прав у сфері освіти,

медіа та публічного життя не є лише проявом толерантності – це обов'язок, що випливає з міжнародних зобов'язань та конституційних принципів. Захист мовних прав корінних народів – це не лише питання правової відповідності або культурної політики, а й стратегічний елемент національної безпеки, стабільності та соціального розвитку. Успішна реалізація цих прав має спиратися на три ключові засади: оновлення законодавства відповідно до міжнародних стандартів, створення дієвих адміністративних механізмів надання послуг рідними мовами та впровадження ефективної системи моніторингу й фінансування. Додатково необхідно забезпечити цифрову трансформацію мовної політики та зміцнити партнерство з академічними та громадськими інституціями. Лише за умови системного підходу можливо забезпечити повноцінне функціонування мов корінних народів в усіх сферах суспільного життя та зберегти багатомовність як ресурс культурної сили української держави.

Необхідно зазначити, що Україна має можливість запозичити ефективні моделі з міжнародного досвіду. Наприклад, у Канаді та Фінляндії реалізуються програми підтримки мов корінних народів, що включають державне фінансування медіа, навчальні платформи та інтеграцію мови в цифрові сервіси. Такі практики демонструють важливість взаємодії з самими громадами – як на рівні інституцій, так і через місцеві ініціативи.

У цьому контексті важливо розглядати цифрову трансформацію як інструмент захисту мовних прав. Створення онлайн-курсів, мобільних додатків для вивчення рідної мови, електронних бібліотек – усе це розширює доступ до освіти та сприяє мовному відродженню. Включення мов корінних народів у цифрові платформи дозволяє долати географічні та політичні бар'єри, що є критично важливим для кримськотатарської молоді на окупованих територіях.

Також актуальним є партнерство між державними органами, науковими установами та представниками громад. Участь університетів у розробці освітніх програм, підготовці викладачів і створенні методичних ресурсів дозволить забезпечити якість і сталість ініціатив. За умови підтримки з боку держави такі партнерства можуть стати основою для довготривалого розвитку мовної політики.

### **Список використаних джерел**

1. Барановська А., Вербицька Л. Мовне питання на окупованих територіях: як мовна політика впливає на соціальну інтеграцію та безпеку в окупованих регіонах. *"Мова – кордон національної безпеки"*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 21 лютого 2025 року. Львів: ЛДУ БЖД, 2025. 382 с. С. 3-10.

2. П'ята періодична доповідь України про виконання Європейської хартії регіональних мов або мов меншин. (надається відповідно до статті 15 Хартії). Офіційний звітний документ для Ради Європи. Київ. 2024. URL: [https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/proyekt\\_dopovidi\\_pro\\_vykonannya\\_yevropejsko\\_yi\\_hartiyi\\_regionalnyh\\_mov.pdf](https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/proyekt_dopovidi_pro_vykonannya_yevropejsko_yi_hartiyi_regionalnyh_mov.pdf) (дата звернення: 05.08.2025).

3. Филипець Є. Мовні права національних меншин та корінних народів України у сфері освіти: особливості та домірність обмеження. *Український часопис конституційного права*. 2022. №3. С. 91-104.

4. Шоста періодична доповідь України про виконання рамкової Конвенції ради Європи про захист національних меншин. 2024. URL: [https://dess.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/SHosta\\_dopovid\\_RKNM\\_2024\\_komentari\\_.pdf](https://dess.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/SHosta_dopovid_RKNM_2024_komentari_.pdf) (дата звернення: 05.08.2025).

УДК 342.7(477)

JEL Classification: K10, K38

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.18>

**Гудима Є. П.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Науково-дослідний інститут державного  
будівництва та місцевого самоврядування  
НАПрН України, м. Київ

## **ОБОВ'ЯЗОК ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ЯК УМОВА ПРАВОМІРНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРАВ МЕНШИН**

**Анотація.** У тезах розглядається ключова роль дотримання норм українського та міжнародного права як базової умови реалізації прав осіб, що належать до національних меншин. Проаналізовано законодавчі акти, механізми контролю, специфіку правового режиму воєнного стану, а також надано ретельно структуровані приклади порушення прав меншин на тимчасово окупованих територіях.

**Ключові слова:** закон, права меншин, конституційні гарантії, контроль, окупація.

У сучасному правовому полі України забезпечення прав національних меншин нерозривно пов'язане з обов'язком дотримання правових норм, як на національному, так і міжнародному рівнях. Право на вільне культурне,

мовне й релігійне самовираження стає реальним лише за умов правомірного користування ним у межах законодавчо встановлених процедур. Особливої актуальності ця тема набуває в період збройної агресії проти України, коли держава змушена балансувати між захистом суверенітету та гарантуванням прав для вразливих категорій населення, включно з етнічними спільнотами.

Основним документом, що закладає фундамент для захисту прав осіб, які належать до національних меншин, є Конституція України. Основний закон України визначає утвердження і забезпечення прав і свобод людини як найважливіше завдання держави та дозволяє вводити обмеження лише в законодавчо передбачених випадках задля національної безпеки чи громадського порядку (ст. 3). У ст. 11 наголошується, що етнічна, культурна, мовна й релігійна самобутність корінних народів і меншин охороняється "виключно законами України", а ст. 92 делегує встановлення меж цих прав самому законодавству. На конституційному підґрунті ґрунтуються міжнародні зобов'язання: Україна ратифікувала Рамкову конвенцію Ради Європи про захист національних меншин (1995) та прийняла Декларацію ООН про права меншин. Усі ці документи підкреслюють, що державні заходи зі збереження культурної ідентичності не можуть суперечити національному законодавству чи міжнародним нормам.

Ратифікація Рамкової конвенції Ради Європи про захист національних меншин (1995 р.) та прийняття спеціального Закону України "Про національні меншини (спільноти) України" створили комплексну систему гарантій. Закон "Про національні меншини (спільноти) України" № 2827-IX від 13 грудня 2022 р. конкретизує обов'язок держави забезпечувати вільний розвиток мовної, культурної, етнічної й релігійної ідентичності меншин, а також їх інтеграцію в суспільство без дискримінації. Закон "Про освіту" № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року гарантує рівний доступ до навчальних програм, передбачаючи навчання рідною мовою на всіх рівнях, а закон про забезпечення прав і свобод громадян на тимчасово окупованих територіях визнає право мешканців тимчасово окупованих територій на здобуте за спрощеною процедурою навчання й легалізацію дипломів.

Механізми реалізації прав меншин в Україні функціонують на кількох рівнях. На центральному рівні – Верховна Рада, Кабінет Міністрів, центральні органи виконавчої влади у сфері культури, освіти, інформаційної політики. З грудня 2023 року до функцій Уповноваженого Верховної Ради з прав людини додано парламентський контроль за виконанням мовних прав представників національних спільнот (ст. 10, п. 13

Закону № 2827-IX). Це створює додатковий рівень контролю, об'єднуючи законодавчий і виконавчий сегменти в єдину систему моніторингу.

На регіональному та місцевому рівнях працюють спеціальні комісії при облдержадміністраціях та органах місцевого самоврядування. Етнокультурні проекти фінансуються як із державного бюджету, так і з місцевих програм. Суттєву роль відіграють недержавні організації, які здійснюють моніторинг порушень прав, опрацьовують аналітичні звіти та беруть участь у розробці законодавчих ініціатив.

Від початку повномасштабної війни держава отримала право тимчасово обмежувати певні права для забезпечення обороноздатності. Водночас будь-яке обмеження повинно відповідати нормам Конституції (ст. 64) і не містити етнічних ознак. Законодавство гарантує, що навіть у межах особливого правового режиму права представників меншин не можуть бути порушені за ознакою походження.

На практиці, ці вимоги найчастіше порушуються на тимчасово окупованих територіях, де окупаційна влада системно ігнорує вимоги гуманітарного та міжнародного права, здійснюючи репресивні дії щодо представників меншин.

Можна навести приклади масових порушень прав меншин на окупованих територіях:

1. Примусова паспортизація з елементами асиміляції. У низці міст (зокрема, Мелітополі) мешканцям тимчасово окупованих територій пропонують змінювати українські прізвища на російські при отриманні паспортів рф. Це є формою примусової асиміляції та дискримінації за мовною ознакою. Подібні дії суперечать як Конституції України, так і міжнародному праву (ст. 7 Римського статуту, Європейська конвенція з прав людини).

2. Культурний геноцид та знищення пам'яток. У місцях компактного проживання етнічних меншин, як-от греків Приазов'я, зафіксовано руйнування до 90% історичної забудови. Повністю знищено грецький культурний центр "Меотида" у Маріуполі, який був осередком збереження мови, традицій і освіти для місцевої громади.

3. Депортації як форма репресій. Із березня 2022 року правозахисники фіксують випадки примусового вивезення мешканців національних меншин (особливо з Луганської, Донецької та Херсонської областей) на територію рф або Білорусі. Умови, за яких це відбувається, часто включають блокування евакуаційних шляхів, залякування, фільтраційні табори – усе це є порушенням Женевської конвенції та міжнародного гуманітарного права.

4. Знищення культурної спадщини та релігійних споруд. Документально підтверджено сплановану руйнацію пам'яток, пов'язаних із історією меншин:

караїмів, кримських татар, бельгійців, греків, поляків. Наприклад, у Лисичанську було знищено бельгійський архітектурний ансамбль XIX ст. – одну з найбільших таких спадщин за межами Бельгії.

5. Порушення мовних прав та інформаційна ізоляція. На окупованих територіях обмежено або повністю заборонено вживання української мови, а також мов національних меншин у публічному просторі, освіті, ЗМІ. Запроваджується мовна уніфікація – винятково російською мовою, що прямо суперечить Статті 5 Рамкової конвенції про захист національних меншин та статтям Конституції України про захист мовного різноманіття.

6. Порушення права на ідентичність. Утворення псевдорелігійних структур, контроль над релігійним життям на окупованих територіях – ще одна форма впливу на самосвідомість національних меншин. Під загрозою опинилися караїмські, кримськотатарські та вірменські громади.

7. Створення псевдодержавних релігійних структур На окупованих територіях Херсонщини та Запоріжжя російська влада підтримує створення "духовного управління мусульман малоросії", яке об'єднало понад 60 громад, і натомість витісняє легітимні релігійні організації корінних народів та національних меншин, що грубо порушує право на свободу віросповідання.

Кожен із цих випадків підтверджує: без жорсткого та послідовного виконання Конституції, норм законів "Про національні меншини" та міжнародних угод, а також без належного державного і громадського контролю, задекларовані права залишаються деклараціями. Тільки цілісний підхід до імплементації й захисту законодавства гарантує, що представники всіх етнічних спільнот зможуть користуватися своїми правами вільно, без страху дискримінації чи репресій.

Таким чином, правомірне здійснення прав національних меншин України від початку їх гарантування Конституцією й спеціальними законами до імплементації міжнародних конвенцій ґрунтується виключно на неухильному виконанні встановлених норм. Механізм захисту – багаторівневий і передбачає участь державних органів, парламентарного нагляду, громадського сектору та міжнародних партнерів. В умовах воєнного стану, коли держава вправі вживати обмежувальних заходів, особливо важливо, щоб будь-які винятки мали чітко законодавче підґрунтя та застосовувалися до всіх громадян без дискримінації. Приклади грубих порушень, зафіксовані на тимчасово окупованих територіях, демонструють: лише через суворе дотримання українського та міжнародного права можна відновити справедливість, притягнути винних до відповідальності й забезпечити неухильне дотримання прав найменш

захищених груп. Без такого зобов'язання всі декларації щодо захисту етнічних, культурних і мовних прав залишаються лише словами. Лише законні, прозорі та однакові для всіх процедури гарантують реальне рівноправне користування правами національних меншин у єдиному правовому просторі України.

### **Список використаних джерел**

1. Радь Р. Захист прав національних меншин в Україні в умовах воєнного стану. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8df1299a-3ee3-431a-b3de-23cf82cc1b03/content> (дата звернення: 05.08.2025).

2. Спеціальна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо дотримання прав національних меншин (спільнот) та корінних народів в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України за період з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2023 року. URL: <https://mvs.gov.ua/upload/2/0/1/5/2/4/specialna-dopovid-nacmensini.pdf> (дата звернення: 05.08.2025).

**СЕКЦІЯ 11. ПЕДАГОГІКА**  
**SECTION 11. PEDAGOGY**

УДК 612.39; 613.2:613.7:37.01;796.012

JEL Classification: I21, I12

**Матасар І. Т.,**

д-р мед. наук, професор, академік НАНВО України,  
завідувач лабораторії гігієни харчування та безпеки їжі,  
ДУ "Національний науковий центр радіаційної медицини,  
гематології та онкології Національної академії  
медичних наук України", м. Київ

**АКТУАЛЬНІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА  
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ ХАРЧУВАННЯ  
ОСІБ, ЯКІ РЕГУЛЯРНО ЗАЙМАЮТЬСЯ СПОРТОМ**

**Актуальність.** Оптимізація харчування є критичним фактором для підвищення спортивних результатів та збереження здоров'я осіб які регулярно займаються спортом. Попри визнання цієї проблеми на міжнародному рівні (ВООЗ, ФАО), загальна методологія та нормативна база для комплексного моніторингу харчування спортсменів в Україні залишається недостатньо розробленою. Особливо гостро ця проблема стоїть для "критичних" груп, таких як юні спортсмени, зокрема гімнастки, які зазнають значних фізичних та нервово-психічних навантажень.

**Ключові слова:** моніторинг харчування, спортивна дієтологія, наука, педагогіка, харчовий статус, спортсмени, фізичні навантаження, нутрієнти, індивідуалізація.

**Вступ.** Оптимізація харчування осіб які регулярно займаються спортом є одним з ключових чинників, що впливають на морфофункціональні показники, витривалість та, як наслідок, рівень здоров'я [31]. Раціональне харчування є не лише підґрунтям профілактики аліментарно-обумовлених захворювань, а й основою здорового способу життя, що сприяє підтриманню фізичної та психічної працездатності, подовженню активного довголіття. [1;2;4-6;9; 12;13;19].

Важливість цієї проблеми підкреслюється підвищеною увагою до занять спортом не тільки фахівців різних спеціальностей, а й експертів таких міжнародних організацій, як ВООЗ, яка провела серію засідань спеціального об'єднаного комітету ФАО/ВООЗ [5;29; 31]. Ці засідання були

присвячені аналізу стану здоров'я та працездатності різних груп населення у зіставленні з кількісними та якісними показниками харчування. Такий підхід дозволив обґрунтувати методи та критерії оцінки фактичного харчування та харчового статусу людини, розробити спеціальну термінологію (зокрема поняття "моніторинг харчування") та диференційовані норми потреб у нутрієнтах та енергії для різних груп населення.

У рамках програми ВООЗ "Здоров'я для всіх" чиннику харчування та його корекції надається велике значення [19; 20; 30]. В Україні, згідно з "Концепцією поліпшення продовольчого забезпечення та якості харчування населення", також приділяється увага розробці та науковому обґрунтуванню моніторингу харчування [14].

Контроль за станом харчування використовується для обґрунтування фізіологічних потреб різних груп населення в харчових речовинах та енергії, а також для моніторингу харчових токсикантів [31].

Однак, незважаючи на те, що спортивна дієтологія стала перспективним напрямом спортивної медицини [17], дослідження, що стосуються харчування спортсменів, ще не набули достатнього поширення. Це особливо актуально для таких "критичних" до дії негативних чинників груп, як юні спортсмени, зокрема ті, хто займається спортом великих досягнень із чималими фізичними та нервово-психічними навантаженнями. Особлива увага має бути приділена юним спортсменкам, які, як відомо, менш стійкі до екстремальних навантажень порівняно з юними спортсменами чоловічої статі [23].

Згідно із модерними уявленнями, оцінка харчування має обов'язково включати оцінку фактичного харчування та харчового статусу людини [22]. Розрізняють два основні види оцінки: індивідуального харчування та харчування населення (зокрема, окремих груп) [31].

**Мета дослідження.** Провести аналіз сучасних підходів до оцінки та корекції харчування осіб, які регулярно займаються спортом і обґрунтування необхідності розробки уніфікованої методології моніторингу, яка враховувала б індивідуальні особливості, динаміку тренувального процесу та специфіку виду фізичних занять.

**Методи оцінки фактичного харчування.** Проведений аналіз сучасної наукової літератури та міжнародного досвіду у сфері гігієни харчування та дієтології. Розглянуто методи визначення енергетичних витрат, розрахунку потреб у нутрієнтах та оцінки фактичного харчування, включаючи оперативні та ретроспективні методи. Окремо висвітлено підходи до оцінки харчового статусу на основі біохімічних, антропометричних та клінічних показників.

**Сучасна методологія оцінки індивідуального харчування включає такі основні етапи [11;31]:**

- визначення енергетичних витрат організму;
- розрахунок потреб в основних харчових речовинах та енергії;
- розробка індивідуальних харчових раціонів та, за потреби, їх корекція.
- Класичні методи визначення добових енерговитрат, такі як пряма або

непряма калориметрія, є трудомісткими. Тому на практиці частіше використовуються розрахункові методи із застосуванням спеціальних таблиць, формул, коефіцієнтів фізичної активності, довідкових матеріалів про хімічний склад продуктів та страв [10].

Коефіцієнти фізичної активності (або MET – метаболічний еквівалент, який рекомендують фахівці Американської асоціації дієтологів [28;29] розроблені для багатьох видів спорту, що дозволяє застосовувати розрахункові методи для визначення енерговитрат спортсменів.

Для розрахунків потреб у харчових речовинах та енергії бажано використовувати спеціалізовані комп'ютерні програми (наприклад, Dan-Kost-2) або онлайн-ресурси [29;32].

Фахівці Американської асоціації дієтологів вважають найбільш оптимальним підходом є розробка індивідуальних раціонів для кожного спортсмена, враховуючи його енерговитрати, склад нутрієнтів, асортимент страв, а також побажання самого спортсмена [27]. Такий підхід особливо поширений серед професійних спортсменів, а також у специфічних груп, таких як спортсмени-вегетаріанці чи спортсмени-діабетики. В Україні, на жаль, індивідуалізація харчування ще не набула широкого поширення, і організація вживання їжі частіше здійснюється груповим методом на основі меню-розкладок [30].

Методи вивчення фактичного харчування поділяють на ті, що реєструють безпосереднє споживання їжі (оперативна реєстрація), і ті, що відтворюють спогади про спожиту їжу (ретроспективна реєстрація) [29;30]. До перших належать метод зважування та метод реєстрації з оцінюванням кількості їжі. До других – метод харчового анамнезу, метод аналізу частоти споживання та метод 24-годинного відтворення харчування. Кожен з них має свої переваги та недоліки [29;30]. На практиці найчастіше використовується анкетно-опитувальний метод, що поєднує в собі елементи кількох підходів [25;26].

В анкеті фіксуються точні назви страв, їхній об'єм та маса [31]. При цьому доцільно враховувати втрати поживних речовин під час кулінарної обробки. Дослідження раціонів, як правило, проводять протягом одного тижня, що відповідає тривалості мікроциклу тренувального процесу [32]. На спортивних базах, де використовується груповий вид організації харчування, дослідження можуть проводитися за меню-розкладками – переліком страв із зазначенням маси продуктів, використаних для їх приготування [21]. Хоча цей метод є зручним, він має недолік – не враховує неповне споживання страв або додаткове самостійне харчування спортсменів.

**Оцінка харчового статусу.** Адекватність хімічного складу раціонів, їхня відповідність нутрієнтним потребам спортсменів, аналізують під час вивчення харчового статусу. Харчовий статус – це фізіологічний стан організму, що обумовлений фактичним харчуванням і характеризується низкою показників та симптомів [24;26]. Дієтологи повинні вміти швидко визначати порушення аліментарного статусу за зовнішніми ознаками та простими експрес-методами, щоб спрямувати подальші дослідження та корекцію раціону.

Вивчення харчового статусу включає оцінку показників білкового, жирового, вуглеводного, вітамінного, мінерального балансу, а також клінічні ознаки аліментарної передпатології, антропометричні показники та визначення жирового компоненту маси тіла [6;8]. Для цього використовуються спеціальні карти-анкети, що містять паспортні дані, інформацію про умови праці (для спортсменів – про тренувальний процес) та результати обстеження.

У зв'язку зі складністю повної оцінки набули поширення спрощені схеми з використанням 7-8 ключових показників, що дають достатньо повну картину [30; 100]. Була також запропонована схема оцінки харчового статусу спортсменів із урахуванням видів спорту, що включає [15]:

- вивчення структури тіла;
- вивчення біохімічних показників крові (загальний білок, альбуміни, трансферин).

Крім того, можуть бути використані показники, що характеризують фізичну підготовленість спортсменів та ефективність тренувального процесу. Для достовірності результатів натурних спостережень використовують методи вибірки та статистичної обробки даних (кореляційний, регресійний, дисперсний аналізи), що особливо важливо при дослідженні малих вибірок.

**Результати.** На основі проведеного аналізу встановлено, що існуючі групові підходи до організації харчування, що поширені в Україні, не відповідають вимогам індивідуалізації, які є ключовими для досягнення спортивних результатів та профілактики аліментарно-обумовлених станів. Підкреслено необхідність переходу від застарілих практик до комплексних методологій, що поєднують оцінку фактичного харчування та харчового статусу.

**Висновки.** Існує достатня наукова база для проведення оцінки та корекції харчування осіб, які займаються спортом. Проте, загальна методологія моніторингу харчування, яка мала б достатню нормативну основу, ще не розроблена. Необхідно започаткувати дослідження які б були спрямовані на розробку і впровадження комплексних підходів та уніфікованої методології, яка враховувала б індивідуальні особливості, а

також динамічні зміни в організмі, що дозволить ефективніше використовувати харчування як інструмент тренувального процесу для підвищення спортивної майстерності.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати що:

**1. Актуальність та недостатня розробленість:** Проблема методології оцінки та корекції харчування осіб, які займаються спортом є надзвичайно актуальною, проте в сучасній вітчизняній науковій літературі відсутня загальна, комплексна методологія та достатня нормативна база для її проведення. Це підкреслює необхідність подальших, глибших досліджень у цій галузі.

**2. Необхідність індивідуалізації:** Хоча групові методи оцінки харчування за меню-розкладками мають свої переваги, вони не враховують індивідуальних потреб та особливостей кожного. Успішна корекція харчування, що відповідає сучасним міжнародним стандартам, можлива лише за умови його індивідуалізації. Це вимагає відходу від застарілих практик та впровадження індивідуальних підходів, що враховують енерговитрати, біохімічні показники та особливості тренувального процесу.

**3. Перспективні напрями досліджень:** Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці та апробації комплексних методологій, що включають:

- оцінку харчування та харчового статусу в динаміці, з урахуванням різних етапів тренувального циклу;
- аналіз харчування та його вплив на результативність у специфічних групах, зокрема серед юних спортсменів;
- впровадження сучасних експрес-методів для швидкої та точної оцінки харчового статусу безпосередньо на тренувальних базах.

**4. Комплексний підхід:** Для ефективного підвищення результативності та збереження здоров'я необхідний комплексний підхід, який поєднує методи оцінки фактичного харчування та харчового статусу. Впровадження такої методології в практику спортивної медицини дозволить не тільки оптимізувати тренувальний процес, а й забезпечити довгострокове збереження здоров'я, що є стратегічно важливим завданням.

### Список використаних джерел

1. Вржесинская О.А. Использование в питании человека обогащенных пищевых продуктов: оценка максимально возможного поступления витаминов, железа, кальция / О.А.Вржесинская, В.М.Коденцова // Вопросы питания, 2007.- Т. 76.- № 4.- С.41 – 48.

2. Допинг и эргогенные средства в спорте: монография / под общ. редакц. В.Н. Платонова. - К.: Олимпийская литература, 2003. - 576 с.

3. Індивідуалізація харчування (Personalized Nutrition): Сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на генетичних і метаболічних особливостях кожного спортсмена.

4. Лапутин А.Н. Моделирование спортивной техники и видеокомпьютерный контроль в технической подготовке спортсменов высшей квалификации / А.Н. Лапутин, А.А.Архипов, Р.И.Лайуни // Наука в олимпийском спорте. Специальный выпуск, 1999. – С.102–109.

5. Левшин В.Ф. Тест на мотивацию к отказу от курения и его практическое применение / В.Ф.Левшин // Вопросы наркологии. – 2003. - №6. – С.64 – 65.

6. Лях В.И. Двигательные способности школьников: монография / В.И. Лях. - М.: Терра - Спорт, 2000. -192 с.

7. Лях В.И. Тесты в физическом воспитании школьников: монография / В.И. Лях - М.: Физкультура и спорт, 1998 -272 с.

8. Магльований А. Основи фізичної реабілітації: навч. посібник. / А. Магльований, В. Мухін, Г. Магльована. - Львів: Ліга - Прес, 2006. -148 с.

9. Московченко О.Н. Автоматизированная система "Физическое воспитание человека" / О.Н.Московченко / Свидетельство РОСПАТЕНТ о регистрации программы для ЭВМ № 2002610465. - М.: РОСПАТЕНТ, 2002.

10. Назаренко Л.Д. Стимулируемое развитие базовых двигательных координаций у школьников разного возраста: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.04. - Москва. - 2003.- 401 с. - РГБ Од 71603-13/210-0.

11. Наказ МОЗ України №272 від 18.11.99 „ Про затвердження норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах та енергії.”- К.:МОЗ України, 1999. – 24 с.

12. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту/ Затверджено Указом Президента України від 28 вересня 2004 р. №1148/2004 - Офіц. вид. - К.: Парл. вид. , 2004 - 43 с. - (Бібліотека офіційних видань).

13. Платонов В.Н. - К.: Олимпийская литература, 2004. - 808 с.

14. Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и ее практические приложения: монография / В.Н. Платонов. - К.: Олимпийская литература, 2004. - 808 с.

15. Причины развития полинутриентных дефицитов Учение о питании. 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В.Д. Ванханена. – Донецк: Донеччина, 2003. – Т. 1. – С. 26-38.

16. Романишин М.Я. Фізична реабілітація в спорті/ М.Я. Романишин: навч. посібник. - Рівне: Волинські обереги, 2007. - 368 с.

17. Сорокин А.А. Организация питания юных футболистов: монография / А.А. Сорокин, Д.Б. Никитюк, И.С. Комолов. - М.: Дивизион, 2008. - 96 с.

18. Соціально – просвітницький тренінг з формування мотивації до здорового способу життя та профілактики ВІЛ/СНІДу: навч. – метод. посібник. Серія: Іноваційні технології та реформа змісту освіти. – К.: Освіта України, 2009. – 280 с.

19. Спортивная фармакология и диетология: монография / под ред. С.А. Олейника, Л.М. Гуниной - М.: Вильямс ИД, 2008. - 256 с.
20. Справочник по диагностике и лечению заболеваний у пожилых: [справочник] / под ред. Л.И. Дворецкого, Л.Б. Лазербника. -М.: Новая волна; Оникс, 2000. -377 с.
21. Таблицы химического состава и калорийности российских продуктов питания: справочник: [справочник] / В.А.Тутельян. - М.: Академкнига, 2007. - 276 с.
22. Топанова А.Л. Разработка алгоритма оценки пищевого статуса юных спортсменов / А.Л. Топанова, Н.Д. Гольдберг, Р.Р. Дондуковская // Вестник Санкт - Петербургской государственной медицинск. акад. им. И.И. Мечникова. - 2008. - №1. - С.35-39.
23. Тутельян В.А. Основы рационального питания / В.А.Тутельян, Б.П. Суханов // Медицинская помощь. - 2005. - №3. -С. 38-43.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р.А. Фатхутдинов.- М.: Экономика, 2005.-512 с.
25. Худолій О.М. Моделювання нормативних показників тренувальних навантажень у юних гімнастів / О.М. Худолій// Теорія і методика фізичного виховання. – 2008. -№8.-С.40-46
26. Ящур М. Розробка інформаційної технології "Тест раціонального харчування" для оцінки фактичного харчування спортсменів та його корекції / М. Ящур // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. - 2009. - №2. - С. 112-116.
27. ACSM and AHA Joint Position Statement: recommendations for cardiovascular screening, staffing and emergency policies at health/fitness facilities - Med Sci Sports Exers. - 1998. v. 30.- P.1009 - 1017.
28. American Diabetes Association. Position statement: Diabetes mellitus and exercise. Diabetes Care. 1998; v.21. - S.40-44.
29. American Diabetes Association. Position statement: Diabetes mellitus and exercise // Diabetes Care. - 1998. - v. 21. - S. 40 - 44. Care. - 1998. - v. 21. - S. 40 - 44.
30. Burke L.M.Fueling strategies to optimize performance: training high or training low? / L.M.Burk / Scand J Med Sci Sports 20, 2010, p. 11-21.
31. Maughan, R. J. (2018). Nutrition and athletic performance. In Nutrition in sport (pp. 3-23). Wiley-Blackwell.
32. Thomas, D. T., Erdman, K. A., & Burke, L. M. (2016). Position of the Academy of Nutrition and Dietetics, Dietitians of Canada, and the American College of Sports Medicine: Nutrition and Athletic Performance. Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics, 116(3), 501-528.

**СЕКЦІЯ 12. ФІЛОСОФІЯ**  
**SECTION 12. PHILOSOPHY**

УДК 124.5:330.34

JEL Classification: A13, B55

**Махиня Д. В.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова, м. Київ

**АКСІОЛОГІЧНІ КРИТЕРІЇ**  
**ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА**

Аксіологічний вимір економічної безпеки починається не з показників, статистики чи цифр, а з відповіді на просте запитання: яку форму гідного життя захищає наша економічна система. "Система економічних знань, ціннісних пріоритетів, соціальних, економічних і правових норм в області економічної безпеки, соціальнопсихологічних настанов діяльності, закріплених у моральних кодексах, традиціях, звичаях, утворює соціокультурний механізм регуляції економічної безпеки. Знання про ціннісні основи безпеки у сфері економічного життя суспільства є основою визначення аксіологічних критеріїв економічної безпеки суспільства" [1, с.161]. Там, де економічний порядок гарантує мінімальний "порог спроможностей" для кожного (йдеться не лише про дохід, а й про можливість та доступ до лікування, навчання, праці без приниження тощо), там з'являється перший критерій безпеки: збереження людської гідності як межі оптимізації. Тут необхідно зазначити, що дослідники виокремлюють широкий спектр подібних критеріїв. Стабільність економічної системи, ресурсний та економічний потенціал держави, стійке економічне зростання, конкурентоздатність і високотехнологічність економіки, економічну незалежність країни, дієвий механізм державного управління ринковою економікою, баланс між різними формами власності, гармонізацію інтересів суб'єктів господарювання, соціальну та екологічну орієнтацію економіки, а також ефективну законодавчу базу для регулювання економічної та господарської діяльності [1]. Ми ж зупинемося на тих, які в сьогоденні, за власної відсутності, надто здатні спричинити цілу палітру небезпек.

Тож, другий, неминуче пов'язаний із першим, а саме справедливий розподіл зисків і ризиків. Якщо прибутки розподіляються з-поміж "сильних

цього світу", а ризики, борги й втрати систематично перекладаються на вразливих чи майбутні покоління, то система може бути ефективною, але вона небезпечна в ціннісному сенсі. Прикладом цьому може бути горизонт міжпоколінної відповідальності. Так, ті ж таки екологічні проблеми, які ігноруються на сьогоднішній день, автоматично перекладаються на плечі майбутніх поколінь. Тому, екологічні межі, відновлюваність ресурсів і справедливий їх розподіл визначають, чи не конвертуємо ми сьогоднішній комфорт у завтрашню катастрофу. Адже економіка, що ігнорує клімат і біорізноманіття, онтологічно небезпечна, бо підриває умови власного існування.

Саме за такого підходу безпека вимірюється не ВВП, а тим, чи не купується стійкість однієї системи за рахунок руйнації іншої. Звідси витікає критерій легітимності та довіри. Економіка безпека залежна від процедури ухвалення рішень. Прозорі, підзвітні й відкриті до участі процедурні дії поступово формують довіру, уможливають довгі інвестиції, взаємодопомогу і "податкову солідарність". В той час як корупція, клієнтелізм і непрозорий алгоритмічний нагляд роз'їдають цю основу, перетворюючи будь-який "резерв міцності" на пісок.

У цифрову добу до цього додається вимір автономії: контроль над критичною інфраструктурою, даними та ключовими технологіями виявляється не технічною дрібницею, а ціннісним тестом на суверенність спільного вибору. Коли правила гри встановлюють "підозрілі суб'єкти", безпека підміняється залежністю та контролем. "Коаліція "Наш Гамбург – наша енергетична система" презентувала декілька переконливих аргументів на користь повернення собі комунальних підприємств. Жителі мусять мати вагоме слово в питаннях енергетики, а не просто миритися з рішеннями, які ухвалюють десь у кабінетах. Прибутки з продажу енергії мають повертатися містянам, а не губитися в кишнях акціонерів мультинаціональних компаній" [2, с. 98].

Нарешті, економічна безпека має вимір соціальної згуртованості: гідна праця, включеність регіонів і меншин, культурна неперервність і відчуття "спільної справи" значно знижують ентропію системи. Там, де домінує короткозорість, знецінення професій і повсюдна націленість на "одноразовість процесів" накопичується ціннісний дефіцит, що проривається та дає про себе знати в моменти криз та колапсів.

Підсумовуючи можна сказати, що аксіологічні критерії економічної безпеки це насамперед здатність системи зберігати гідність і свободу людини, справедливо ділити ризики та вигоди, діяти легітимно й підзвітно, не вичерпувати майбутнє заради теперішнього, утримувати технологічну та культурну автономію й підтримувати зв'язки солідарності. Там, де ці умови виконуються, числові індикатори справді означають безпеку, а не лише красиво підрихтовану небезпеку.

### Список використаних джерел

1. Горлинський В.В. Філософія безпеки і сталого людського розвитку: ціннісний вимір : монографія. Київ : Вид. ПАРАПАН, 2011. 390 с.
2. Кляйн Н. Змінюється все. Капіталізм проти клімату. Київ, Наш Формат, 2016. 480 с.

УДК 160.1: 32]:316.343-054.5

JEL Classification: B31, D72

**Нікітін А. С.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова, м. Київ

### **ZOON POLITIKON АРІСТОТЕЛЯ: СУТНІСТЬ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПАРТНЕРСТВА**

Попри світ високих технологій, медійність, інформаційний бум та повсюдну публічність, і наразі точаться ті ж дискусії, яких не brakло ще в Античності, а саме: відмінність людини з-поміж іншого загалу живих істот. Хтось апелює до свідомості, дехто вбачає її в багатоскладності розумової системи чи складності організму, комусь вистачає в якості, обґрунтування відмінності, й банальності різниці зовнішніх ознак тощо. І власне будь-яка з теорій може мати долю здорового глузду. Та якщо звертися до фундаментальності античних філософських концепцій, то можна побачити, що достеменність розмежувань між людиною та твариною було доведено вже там.

Ще Арістотель, який вказував на належність людини до світу тварин, фіксує радикальну їх відмінність. І вкорінена вона в понятті "zoon politikon" або ж давньогрецькою "ζῷον πολιτικόν". Так, на думку мислителя всі тварини наділені здатністю до відчуття, прагнення задоволення чи уникання страждань. Також окремим видам властиве життя зграями чи колоніями (до прикладу, мурахи чи бджоли). Та лише людина здатна на те аби не просто існувати поряд, а проживати в полісі через осмислене співбуття. Цей момент обґрунтовується Арістотелем завдяки визнанню природи людського, яка криється в "політичному". Адже можна зробити закид, що співбуттям та спільною діяльністю об'єднані і мурахи, і бджоли. Але лише людській істоті властиво об'єднуватися в колективну форму буття

зادля вирішення питань державотворення, врегулювання правої системи, виведення спільної ситеми цінностей чи моральних принципів тощо.

Людина по природі своїй політична істота / "ὁ ἄνθρωπος φύσει ζῶν πολιτικὸν", і саме це вириває її зі світу суто тваринного, і це підштовхує її до реалізації всієї евдемонічної повноти буття, що будується на етиці та політиці. "Це, очевидно, узгоджується зі сказаним спочатку: адже ми вважали метою науки про державу найвище благо, тому що саме вона [ця наука] найбільше виявляє турботи для того, щоб зробити громадян певної якості, тобто добрих і таких, що здійснюють прекрасні вчинки... ми розумно не називаємо щасливим ні бика, ні коня, ні іншу тварину, адже жодне з них не матиме нічого спільного з такою діяльністю. З тієї ж причини і дитина не є щасливою" [1, с.39]. Коли тварини об'єднуються спільно, то це радше відбувається інстинктивно і за необхідності виживання. Людина ж об'єднується на підставах свободної розумної згоди та розділення між всіма спільних цінностей. "Полісна істота" є такою твариною, що має логос, який включає і здатність до мови (складної, на відміну від тварин), мислення та формування ціннісного ряду (як-от уявлення про справедливість, доброчесність, гідність тощо).

Ще на початку Першої книги "Політики" Арістотель виходить з поснення колективного об'єднання людей. Його думка тримається того ж таки прагнення щастя та гідного життя. Завважмо, не інстинктивного самозбереження чи виживання, а повсякчасного покращення умов. "... всяка держава є певне об'єднання, а будь-яке об'єднання утворюється для певного щастя. Адже всі діють заради того, що вважається достойним життям, тож вочевидь усі об'єднання прямують (у своїй діяльності) до певного щастя. До найбільшого і найвищого з-поміж усіх благ, власне, прямує те об'єднання, що є найголовнішим і охоплює решту об'єднань. Саме воно називається державою або політичним об'єднанням" [2, 1252a]. В ході аналізу різних форм та типів об'єднань до яких прагне людина та завдяки яким виражає свою природу, Арістотель виокремлює й тих, хто знаходиться поза колективним, тих про кого можна висловитися словами Гомера: "без роду, без племені, поза законом і без вогнища". На думку мислителя, вони є такими, адже "за своєю природою охоплені бажанням воювати". І фактично не є самодостатніми істотами, а відтак і не належать горизонту людського. "Хто не здатен до об'єднання або, вважаючи себе істотою самодостатньою, не відчуває потреби ні в чому, не становить собою частини держави, – той є або тварина, або божество" [2, 1254a].

Таким чином, поняття "zoon politikon" Арістотеля має надважливе значення для розуміння сучасного партнерства громадян, яке створює фундаментальну антропологічну передумову: людина розкриває свою

сутність лише через взаємодію з іншими та в рамках спільноти. "... при творенні закону колективна мудрість людей має більшу цінність, ніж якби це робив наймудріший законодавець. Далі він пов'язує цей доказ із своїм розглядом ролі народних зборів. У масі своїй люди доповнюють одне одного; таким чином, якщо одна людина бачить одну сторону питання, а інша – іншу, то всі разом вони бачать питання з усіх боків" [3, с. 112]. Будучи "соціальною твариною", а також "твариною політичною" людина повноту своєї сутності реалізує лише тоді, коли бере участь у спільному обговоренні та вирішенні питань на користь загального блага, а відтак і щастя.

Фактично сучасна ідея громадянського партнерства будується на логіці, яку заклав ще Арістотель: особистість набуває повноцінності існування та певних прав далеко не обособлено чи ізольовано, а через участь в загальних справах, через членство в асоціаціях, спільнотах та громадянських ініціативах. Лише на відміну від арістотелівського полісу, де спільність була данністю, сучасне громадянське партнерство засноване на відьній співпраці, повазі до відмінностей, толерантності тощо, і для всього цього необхідне свідоме зусилля в якому людина має раціонально вбачати користь.

#### **Список використаних джерел**

1. Арістотель. Нікомахова етика. К.: "Аквілон-Плюс", 2002. 480 с.
2. Арістотель. Політика. К.: Основи, 2000. 239 с.
3. Себайн Дж., Торсон Т. Арістотель: політичні ідеали. / Історія політичної думки. К.: 1997. С. 107-120.

УДК 130.2:316.7]:005.3

JEL Classification: D73, Z13

**Пономаренко І. В.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова, м. Київ

#### **РОЛЬ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО КОНТЕКСТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Помилковим є уявлення про управління, як суто про адміністративну діяльність. Адже попри адміністративні ресурси воно включає і ті ж таки практики комунікації без яких управління вироджується в маніпуляцію.

Або публічну діяльність, яка дозволяє, наразі, зрозуміти, які цінності та смисли розділяють ті чи інші групи людей. Отже, управлінська діяльність є багатограним процесом, який потрібно розглядати з огляду на перетин різних галузей (економіки, політики і культури), а також з урахуванням контексту в якому вона провадиться. "... оскільки смисл об'єктів та явищ дійсності є, по суті, системною якістю, якої вони набувають у контексті життєвого світу суб'єкта. При цьому культура аналізується як поле колективних смислів, а мистецтво, освіта, засоби масової інформації – як механізми їхньої трансляції" [1, с. 50]. Адже її успішність та ефективність будуть визначатися в залежності від врахування факторів, які безпосередньо стосуються конкретного виду управління.

Соціокультурний процес в управлінській діяльності проявляється завдяки тому, яким чином менеджери розуміють саму ціль діяльності, і задля неї постійно винаходять нові шляхи по її досягненню. До прикладу, максималізація прибутку, забезпечення соціальної справедливості, турбота про інтереси колективу чи дотримання балансу між різними групами. "... пошук істини є цілеспрямованим, зацікавленим, а не одностороннім процесом. Він відбувається в соціальному контексті, а не ізольовано, його результати представлені попередніми, частогусто помилковими висновками, а не остаточними, абсолютними догматами" [2, с. 50]. Також управлінська діяльність залежить від рівня довіри, який сформувався у суспільстві. Там де домінуючою є культура підозри, управління будується на жорсткому контролі, і навпаки, в суспільстві з високим рівнем довіри допускаються і децентрація, і автономія.

Прояви включення соціокультурного контексту виражаються через культурні коди, що формують управлінські стилі. До прикладу, в колективістських суспільствах лідерство будується на гармонії, консенсусі та повазі до ієрархії, тоді як індивідуалістська на ініціативі, автономії та відповідальності за колектив. Відтак, важливим є момент усвідомлення того, що соціокультурний контекст задає певні рамки, в межах яких, управлінська практика отримує легітимність, смислове навантаження чи ефективність провадження. Оскільки управління не зводиться суто технічної процедури, то залежне від тих норм та цінностей, які властиві даній культурній моделі. Бо ж те, що властиво одній культурі в іншій може вважатися деструктивною дією. Власне це доречно обґрунтовується філософією прагматизму з позиції якого доречно аналізувати управлінську діяльність. "... людина є природною істотою, яка повинна творити свої власні переконання, встановити свої значення, визначити їх цінність, позначити свої цілі, обґрунтувати свої закони і правила соціального життя. Це нове розуміння процесів світового розвитку і місця людини в ньому мотивувало формування теоретичних основ прагматизму" [2, с. 51].

З позиції філософії управління організаційні феномени постійно вливаються у щонайширший контекст культурно-історичних реалій і виявляють в них надсенси. "При цьому виявляється, що ланцюг цих сенсів і причин, що криються за ними, воістину нескінченний, і розраховувати на те, що коли-небудь ми матимемо вичерпну універсальну формулу "ідеального управління", здатну задовольнити на усі часи і абсолютно усіх, не доводиться" [1, с. 241]. У міру розвитку цивілізації та управлінських процесів, мислення, яке їх досліджує, подібне до Ахілла з апорії Зенона, який не може наздогнати черепаху: поки герой долає відстань між ними, черепаха встигає просунутися далі. Інакше кажучи, жодна універсальна теорія управління не здатна повністю охопити буття, вичерпавши всі його глибинні смисли, як і не здатна вивести ідеальну формулу управління, яка б ібула дієвою та ефективною в будь-який час. Тут завжди буде мати значення контекстна складова, що об'єднує управління технічними, біологічними та соціальними системами в конкретний момент часу.

### **Список використаних джерел**

1. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами. К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. 623 с.
2. Кравченко С. Соціокультурний контекст формування передумов філософії прагматизму в США. Гуманітарний вісник, вип.20, 2017. С. 46-53.
3. Мельниченко А. Управління у вимірах гуманізму. Вісник НТУУ "КПІ". Філософія. Психологія. Педагогіка. Випуск 2'2011. С. 81-85.

УДК 130.2:341.7+327

JEL Classification: F59, Z13

**Скубанов Б. І.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова, м. Київ

### **МОДЕЛІ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ: ПЕРЕВАГИ СПРЯМОВАНОЇ ПОЛІТИКИ МІЖКУЛЬТУРНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

Стратегічна вивіреність культурної дипломатії тієї чи іншої держави цілковито залежить від напрацьованої, чи ж то обраної за взірць, моделі дипломатичних відносин. Така модель задає параметри того за якими

культура буде виступати на арені зовнішньої політики. А бути вона може і мегафоном, і вітриною, і інфраструктурою спільного виробництва чи носієм ціннісних зобов'язань, або ж навпаки геть знівелює та дискредитує крайні. Так, якщо держава опирається на "проекційну" схему, де культура є транслятором офіційної політичної позиції, то її вигреш виявиться у контрольованості, але очевидність недоліків виявляється в надмірній маркованості пропагандою та недовірою. Брендінговий підхід до провадження культурної дипломатії ідвищує впізнаваність та монетизує креативні індустрії, однак редукує культуру до маркетингу, що не завжди сприятливе в періоди політичних криз, адже не витримує їх тиску. Реляційний підхід, орієнтований на тривалі зв'язки та автономію інститутів. На основі нього підходу працює модель "витягнутої руки", що розвивається завдяки повільному накопиченню, створенню стійкого капіталу довіри тощо.

Звісно вище перераховані підходи завдяки яким будуть функціонувати ті чи інші моделі культурної дипломатії, не є вичерпним переліком. Та можуть виступати доречною ілюстрацією того, що від вибору підходу, стратегії, а відтак і моделі залежать всі канали співпраці та комунікацій, партнери та горизонти можливостей. Обрана модель рідко буває "чистою", вона постійно комбінує в собі і контекст, і специфіку внутрішньої політики, і впливи тощо. Щодо внутрішньої культурної політики, то слід відмітити, що вона є досить значимою на рівні з зовнішньою взаємодією. Внутрішня культурна політика має складати цілу екосистему з артистів, перекладачів, кураторів, дослідників та незалежних експертів, інакше вся зовнішня діяльність зведеться не більше як до "одноразового туру". Від вибору моделі культурної політики буде залежати те яким чином держава буде презентувати себе в зовнішньому полі: буде вона голосом, вітриною, платформою чи чийось сумлінням, отримає короткий сплеск впізнаваності чи буде спрямована на формування ресурсу довіри до неї.

На сьогоднішній день існує ряд визнаних моделей культурної дипломатії та зупинемося ми саме на спрямованій політиці міжкультурного співробітництва, оскільки саме вона визначається як ефективний інструмент впливу на зовнішню політику в сучасному світі. "Ефективним інструментом є спрямована політика міжкультурного співробітництва на основі міжурядових угод та керівних домовленостей (французька модель), значну роль відіграє державна політика "витягнутої руки" (британська модель)... Компромісна модель характеризує зовнішню політику Німеччини, яка поєднує діяльність урядових та неурядових установ у досягненні цілей культурної дипломатії" [2, с. 130].

Французька модель культурної дипломатії, яку фхівці називають спрямованою політикою міжкультурної співпраці має витриману історію, і що найважливіше міцний каркас взаємозв'язків, які й дозволяють її

виважено провадити [1]. В цій моделі держава задає стратегію впливу, а розгалудження її операторів забезпечує безперервний цикл витриманих часом професійних зв'язків. Так, починаючи з посольських служб культурної співпраці, Institut français, Alliance Française та продовжуючи шкільною системою (Campus France), медіаплатформами нахшталт "France 24" тощо відбувається налагодження мобільності на всіх рівнях культурного розвитку. "2011 року було впроваджено реформу зовнішньої діяльності Франції, яка передбачала об'єднання за кордоном центрів і культурних інститутів зі службами посольств, уповноважених співпрацювати та провадити культурну діяльність" [1, с. 37]. Саме тому Франція не просто транслює "свої" культурні надбання світу, а активно залучає партнерів в інституційний формат, де спільні резиденції, фестивалі сприяють налагодженню партнерських відносин. Нормативний капітал лише посилюється через всілякі міжнародні режими. Від "включення культури" в торгові перемовини до конвенції ЮНЕСКО про різноманіття культурного вираження всі ці моменти засвідчують про стратегічну націленість не на одноразову кампанію, а на певні правила гри, які прозорі для міжнародної спільноти.

Звісно, що дана модель не позбута і недоліків. Сильна роль правової державності породжує інерцію, прискіпливий відбір (там де він передбачений), підозра до творчого експерименту та вибір на користь передбачуваного та інше. "Перевагами є можливість для Міністерства Європи та закордонних справ визначати довгострокову стратегію та пріоритети культурної дипломатії, необхідні в умовах дедалі більшої конкуренції на міжнародній арені у сфері культури... розгалужена мережа французьких посольств і консульств дає змогу Франції реалізовувати численні культурні програми по всьому світу. Поміж недоліків можна вказати низьку залученість приватного сектора до питання фінансування зовнішніх культурних проєктів, надмірну бюрократизацію" [1, с. 39]. Саме тому, стратегічна пов'язаність, щільність інфраструктури, нормативна легітимність та вміння перетворювати культурний обмін на стійку мережу напряду залежить від того чи вдається даній моделі витримувати золоту середину між збереженням універсальних принципів та сучасними викликами.

### Список використаних джерел

1. Матвієнко В. Моделі культурної дипломатії країн світу. / Культурна дипломатія. Навчальний посібник. Київ, КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. С. 36-69.
2. Сербіна Н., Кучмій О. Культурна дипломатія як інструмент зовнішньої політики сучасної європейської держави. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 100 (Частина І), 2011. С.122-131.

УДК 1:004-048.66

JEL Classification: O33, B55

**Шкімбов О. І.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова, м. Київ

## **ФАКТОРИ СПРОТИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Спротив цифровізації, який проявляється в сьогоденні, зачасто народжується геть не з "технічної відсталості", як про те зазвичай говорять в повсякденні. Він складається зі складної суміші інтересів, ризиків та можливостей самої соціальної тканини. По-перше, розподіл вигод та негативних побічних ефектів є досить асиметричним. Якщо центр у вигляді власника платформи чи розробника, отримує вигоду, то всі побічні ефекти сиплються на периферію. І тому ті, чия роль обезцінюється або ж зводиться суто до "натискання кнопки", раціонально тормозять зміни. До цього ще додаються і такі фактори як необхідність перебудови процесів та затрата на це часу (в тому числі і необхідність їх вивчення) чи зниження ефективності роботи на етапі їх впровадження.

Іншим виявом даної проблеми є зіткнення з межею знань в певній області, яку можна перевести в цифру. Чимало компетенцій носять характер "контекстного досвіду", що погано кодифікується в формі та алгоритмі, через що "цифровий двійник" видається жалюгідною подобою. Звідси й витікає абсолютний спротив професіоналів і конфлікт між логікою покращення, оптимізації та ефективності всеможливих "показників" та логікою окремого ремесла.

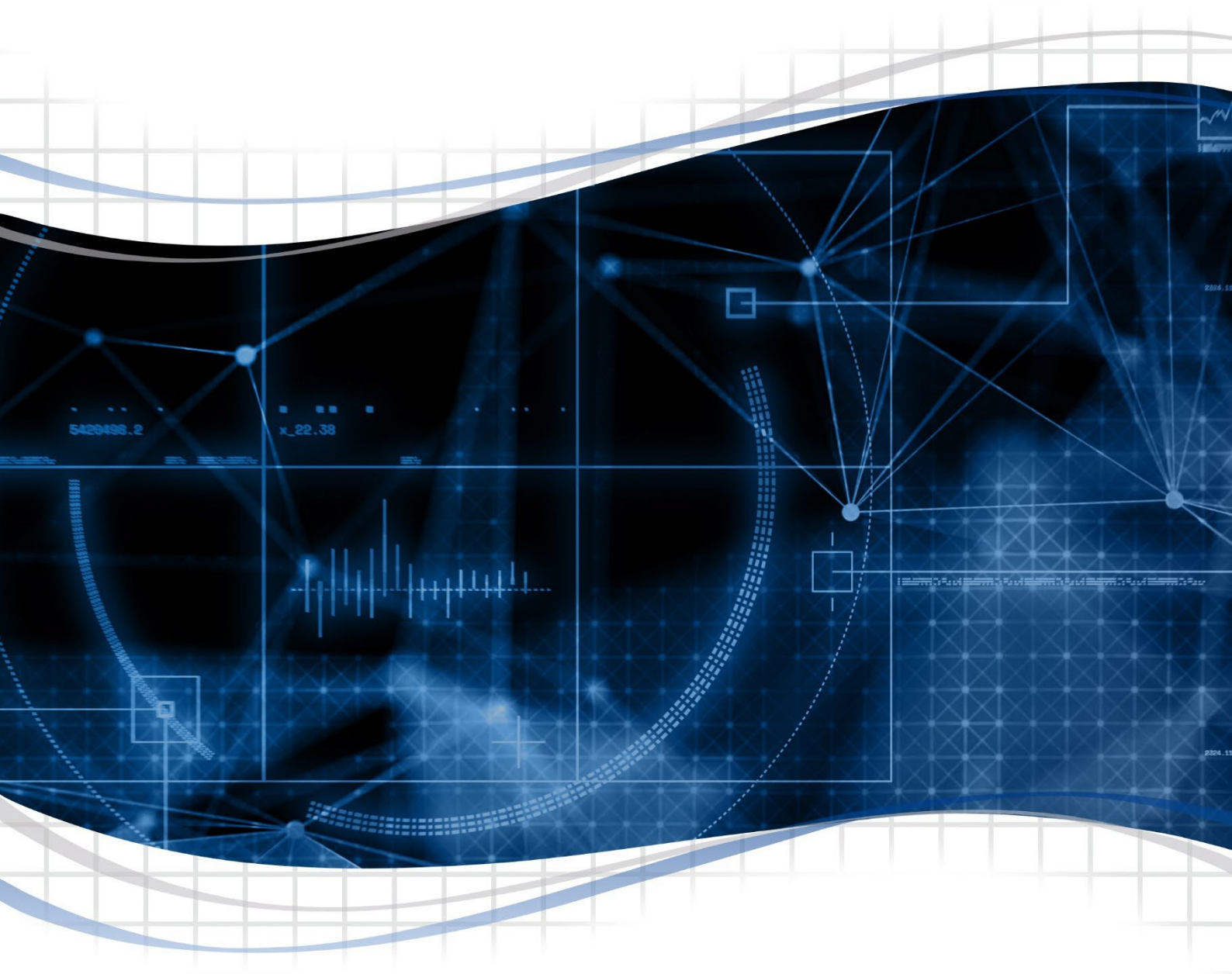
Окремим фактором можна вважати недовіду. І тут йдеться знову ж таки не про недовіру людини до технологій в цілому. А таку, що виникає на тлі недосконалості алгоритму, який здатен на похибки, відностість у прийнятті, а точніше виборі саме правильного рішення (як от навігатор, який не завжди обирає найкоротший чи найзручніший маршрут) та дуже часто носить характер неузгодженості між собою різних систем (відмінність реєстрів, баз даних тощо). Мінімальний рівень подібного описує Йохая Бенклер [1], коли говорить про пошук інформації про ляльку Барбі. Так, якщо забити в пошуковик "інформація про Барбі", то можна потрапити Encarta – одну з головних он-лайн енциклопедій. І там не знайдеться майже нічого, окрім визначення, включаючи "виробника".

Звичайно, це трохи краще ніж те, що можна знайти на encyclopedia.com, а саме: Барбі, Клаус (німецький військовий злочинець). З іншого боку, якщо зайти на Wikipedia, то вона дасть більш розлогу відповідь аналогічну тій, яка знаходиться в Енциклопедії Британника. Крайня хіба по-іншому написана, включає суперечки про зовнішній вигляд та комерціалізацію, а також думки з приводу того, що Барбі – це зразок для наслідування та інше. Те ж саме відбувається і з виробничими процесами, алгоритмізація яких не завжди дає найоптимальнішу відповідь, задачу тощо. А тому, чимало фахівців з підозрою ставляться до цифровізації, адже щонайменший збій системи, може спричинити тотальний її колапс.

Перелік та аналіз факторів можна продовжувати, оскільки вищевказаним він невичерпний. Та слід відмітити, що успішна цифровізація буде можливою лише за умови прозорого розподілу вигод, гарантії участі та запевнення в праці вибору. Крайнє є надважливим. Оскільки у людини має бути розуміння того навіщо їй це потрібно (зручність, ефективність, швидкість доступу). Але при цьому без наказового тону чи залякування штрафами чи покараннями. До прикладу, людина має розуміти, що цифрова платформа "Дія" створена Міністерством цифрової трансформації України не для контролю за людиною, а для можливості спрощеної взаємодії громадян з державним сектором та надання послуг в онлайн-форматі. Так, в "Дії" зручно отримати доступ до цифрових документів починаючи від тих, які посвідчують особу, завершуючи даними про рівень освіти тощо. Там же можна подати заявку на укладання шлюбу, оформити субсидію, змінити місце проживання, зареєструвати ФОП та інше. Платформа сприяє виходу в безпаперовий формат, що сприяє отримати послугу в кілька кліків поза бюрократичним вистоюванням в черзі тощо. Та попри всі ці блага й дотепер існує неабияка недовіра до даної платформи через постійну недовіру та підозру в можливості розповсюдження даних чи надання стороннім особам доступу до особистої інформації.

### **Список використаних джерел**

1. Benkler Y. Open Access and Information Commons. Oxford Handbook of Law and Economics: Private and Commercial Law. 2016. P. 76-100.



**Research  
Europe.org**