

**III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-
ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**III INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE**

**Глобальні тенденції в
економіці, фінансах та управлінні**

**Global trends in economics,
finance, and management**



**30 вересня 2025 р.
м. Одеса, Україна**

**September 30, 2025
Odesa, Ukraine**



III Міжнародна науково-
практична конференція

Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні

Матеріали

30 вересня 2025 р.

м. Одеса, Україна



III International scientific
and practical conference

Global trends in economics, finance, and management

Proceedings

September 30, 2025

Odesa, Ukraine

УДК 33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930>

Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Одеса, 30 вересня 2025 р). Research Europe, 2025. 150 с.

До збірника ввійшли матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні", яка відбулася 30 вересня 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**



© Східноєвропейський центр
наукових досліджень, 2025

© Research Europe, 2025

Офіційний сайт: researcheurope.org

UDC 33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930>

Global trends in economics, finance, and management: proceedings of the III International scientific and practical conference / Eastern European Center for Scientific Research (Odesa, 2025, September 30). Research Europe, 2025. 150 p.

The collection includes the proceedings of the III International scientific and practical conference "Global trends in economics, finance, and management", which took place on 30 September 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

ЗМІСТ
TABLE OF CONTENTS

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

SECTION 1. ECONOMICS

Богородицька Г. Є., Драгунова А. С.

Криптовалюти в системі
міжнародного інвестування..... 10

Гавловський Є. О.

Стійкість підприємств критичної інфраструктури
України в умовах воєнних викликів..... 13

Кичкайло О. А.

Інклюзивні та екстрактивні інститути сільського
розвитку: зміст, прояви та наслідки для громад..... 16

Красота О. В.

Інклюзивний вектор
модернізації соціальної політики..... 19

Матвійчук Р. В.

Класифікація електромобільного
транспорту в Україні..... 23

Мацерук А. А.

Концепція Smart-територій як інструмент
сучасного управління розвитком громад..... 27

Нужна С. А.

Використання штучного інтелекту для
прогнозування економічних криз..... 32

Сенченко В. В., Удовенко О. М.

Державне управління інноваційним
розвитком: досвід Ірландії..... 36

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

SECTION 2. ACCOUNTING AND TAXATION

Сук П. Л.

Використання оберненого методу розподілу
витрат майбутніх періодів на основі чистого
доходу від реалізації послуг..... 41

Яценко Н. М.

Внутрішньогосподарський контроль та аудит в цифрову епоху: інтеграція технологій.....	47
--	----

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Галустян Р. О.

Роль міжнародних фінансових організацій у підтримці індустріального розвитку України в умовах війни та післявоєнного відновлення.....	52
---	----

Глушко А. Д., Кононенко С. Р.

Фінансова грамотність населення у системі забезпечення фінансової безпеки держави.....	55
---	----

Гобела В. В., Дзвоник Б. В.

Current status and prospects for the development of the anti-lawful financial monitoring system in Ukraine.....	59
--	----

Голіонко В. Д.

Процедури і технології прийняття управлінських рішень у сфері державних фінансів.....	62
--	----

Корнівська В. О.

Соціальні стандарти європейського цифрового фінансового розвитку.....	64
--	----

Поповська А. Ю.

Е-гривня як форма національної валюти України.....	67
--	----

Терещенко О. О., Богач М. В.

Монетарна політика та корпоративні інвестиції: як зміна облікової ставки формує стратегічні рішення.....	69
---	----

Юрченко О. С.

Фінансовий менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG: інтеграція фінансів і відповідального бізнесу.....	74
--	----

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ

SECTION 4. MANAGEMENT

Андрусик А. Ю., Андрусик А. П.

Фактори інвестиційної привабливості туристичних регіонів України.....	78
--	----

Боса І. Ю.

Важелі впливу на логістичні процеси
у дотриманні економічної безпеки. 82

Кузнецова Н. Б.

Використання Lean в управлінні
мотивацією праці. 85

Смоляр Л. Г., Голінько Ю. В.

Формування глобальних інноваційних екосистем
інтелектуальних технологій подвійного
призначення: український вимір. 87

Ткач Л. С., Кадикова І. М.

Роль штучного інтелекту в оптимізації
процесів планування і моніторингу проєктів. 92

Шведа Н. М., Кравчук М. С.

Побудова ефективної системи мотивацій на
основі матеріальних та нематеріальних стимулів. 95

Шуляренко С. М., Остапенко Д. С.

Відкриття власної справи у сфері креативних
індустрій: вимоги до бізнес-плану. 98

СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ

SECTION 5. MARKETING

Ivitskiy, I.

Api-native marketing operations: a reference
architecture for automated decision loops. 101

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

SECTION 6. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Войтенко О. А.

Етапи становлення е-врядування в Україні. 105

Ганущин С. Н., Радух Н. Б., Ярошович В. І.

Публічне управління у забезпеченні економічної
стійкості України в умовах волатильності
світових цін на сировину. 108

Нянько Л. Ю., Нянько В. В.

Публічне управління як драйвер
сталого розвитку економіки. 113

Сидоренко В. О.

Аналіз механізмів співпраці
України з МВФ, світовим банком та іншими
міжнародними фінансовими організаціями..... 117

Соколова І. В., Романенко Т. М.

Сучасні тенденції HR у галузі охорони здоров'я..... 121

СЕКЦІЯ 7. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

SECTION 7. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Васько А. Я.

Психологічні чинники розвитку лідерських якостей
у майбутніх фахівців готельно-ресторанного бізнесу..... 126

СЕКЦІЯ 8. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

SECTION 8. FOOD TECHNOLOGY

Дзюба Н. А., Пинтя С.,

Борозенко А. В., Калюжна Ю.

Гідролізат колагену як складова формування
харчової продукції військовослужбовців..... 130

СЕКЦІЯ 9. ПРАВО

SECTION 9. LAW

Лебідь Т.

Кодифікація муніципального законодавства
України як інструмент забезпечення ефективного
місцевого самоврядування..... 133

Рачинський А. А.

Правове регулювання криптовалют:
міжнародний досвід..... 136

Рябенко А. В.

Відкриті дані як інструмент протидії корупції..... 140

СЕКЦІЯ 10. ПЕДАГОГІКА

SECTION 10. PEDAGOGY

Хмелевська О. О.

Сучасний викладач – лідер змін у
вищому військовому навчальному закладі..... 145

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА
SECTION 1. ECONOMICS

УДК 336.747

JEL Classification: F21, G11

Богородицька Г. Є.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин,
Університет митної справи
та фінансів, м. Дніпро
Драгунова А. С.,
здобувачка вищої освіти,
Університет митної справи
та фінансів, м. Дніпро

**КРИПТОВАЛЮТИ В СИСТЕМІ
МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИВАННЯ**

У XXI столітті розвиток цифрових технологій суттєво трансформував глобальну фінансову систему. Одним із найпомітніших явищ цієї трансформації стало поширення криптовалют – децентралізованих цифрових активів, що функціонують на основі технології блокчейн. Унікальні властивості криптовалют, зокрема децентралізований характер, глобальна доступність, висока волатильність і псевдоанонімність, перетворили їх на важливий компонент міжнародного економічного обігу. Ці особливості сприяли використанню криптовалют як засобу диверсифікації інвестиційних портфелів та інструменту для ефективних транскордонних платежів [1]. Водночас зростання популярності криптовалют стало джерелом суттєвих викликів для національних регуляторів і міжнародної правової архітектури, зокрема у питаннях фінансової стабільності, боротьби з незаконною діяльністю, захисту інвесторів та екологічної безпеки [2]. Протягом останнього десятиліття криптовалюти пройшли шлях від експериментального інструменту до повноцінного класу активів, що активно інтегрується в міжнародну фінансову систему. Стрімке зростання ринкової капіталізації та кількості користувачів криптовалют свідчить про поглиблення інституційного інтересу та поступову мейнстримізацію цього активу в глобальному інвестиційному середовищі.

Сучасний етап розвитку криптовалютного ринку характеризується активною участю інституційних гравців [3, 5]. Банки, керуючі активами та великі корпорації поступово інтегрують криптовалютні рішення у своїй бізнес моделі, що засвідчує глибоку трансформацію підходів до управління фінансами у глобальному вимірі. Значний приплив капіталу в криптоактиви, запуск нових інвестиційних інструментів, розширення функціоналу криптовалютних бірж, а також розвиток децентралізованих фінансів (DeFi) свідчать про зростаючий вплив цього ринку на загальну систему міжнародного інвестування. Криптовалюти дедалі активніше використовуються як засіб міжнародних розрахунків. Їхня здатність забезпечувати майже миттєві транзакції з мінімальними витратами особливо актуальна в контексті глобальних грошових переказів, де традиційні канали залишаються повільними та дорогими. Блокчейн-технології дають змогу значно підвищити прозорість та ефективність фінансових потоків, особливо у сфері трансграничних платежів і переказів у країни, що розвиваються [5].

Одним із важливих сегментів криптовалютного ринку є стейблкоїни, які прив'язані до традиційних валют і мінімізують волатильність. Їхня ринкова капіталізація на початок 2024 року перевищила 130 мільярдів доларів США [5]. У країнах із високим рівнем інфляції та слабкою банківською інфраструктурою стейблкоїни набувають широкого поширення як альтернатива фіатним грошам та інструмент для захисту вартості активів. Разом з тим масштабне впровадження криптовалют супроводжується низкою викликів. Найбільшу стурбованість викликає висока волатильність ринку, яка ускладнює їхнє використання як стабільного інвестиційного або платіжного засобу. Суттєвим ризиком залишається і кібербезпека: у 2023 році втрати від зламів бірж та протоколів DeFi сягнули близько 1,7 мільярда доларів США. Проблеми фінансування терористичних організацій, відмивання коштів, ухилення від санкцій та відсутність уніфікованого регуляторного підходу в глобальному масштабі створюють додаткові ризики для стабільності міжнародної фінансової системи. За оцінками, у 2023 році обсяг незаконних криптовалютних транзакцій становив близько 24,2 мільярда доларів США [4]. Крім того, значне споживання електроенергії при майнінгу на основі алгоритму Proof-of-Work викликає екологічну критику. Наприклад, мережа Біткойна у 2023 році спожила понад 100 ТВт·год електроенергії, що порівнюється зі споживанням середньої європейської країни. У відповідь на ці виклики криптоспільнота активно впроваджує технологічні інновації: зокрема, перехід Ethereum на алгоритм Proof-of-Stake дозволив зменшити енергоспоживання мережі на понад 99%. Паралельно з цим розробляються нові блокчейн-платформи з високою пропускнуою здатністю (наприклад,

Solana, Avalanche) та рішення другого рівня (наприклад, Lightning Network для Біткойна), які забезпечують масштабованість та зниження вартості транзакцій [5]. Інституційна адаптація також набирає обертів. Залучення провідних фінансових установ, запуск спотових біржових фондів (ETF) на криптовалюти, впровадження криптовалютних сервісів у платіжні системи (PayPal, Visa, Mastercard) свідчать про поступове визнання криптовалют легітимним інструментом у глобальній економіці. Зростання інтересу з боку традиційних інвесторів підтверджується тим, що сукупний обсяг інституційних вкладень у криптоактиви у 2023 році перевищив 2,2 мільярда доларів США [5]. Отже, криптовалюти еволюціонували від експерименту до важливого елементу глобальної фінансової системи, пропонуючи нові інвестиційні можливості завдяки високій дохідності та низькій кореляції з традиційними активами. Їх зростаюча капіталізація та роль у міжнародних платежах свідчать про глибоку інтеграцію в ринок. Водночас децентралізований характер створює правові та регуляторні виклики, включаючи невизначеність статусу, ризики волатильності, кіберзагроз і незаконного використання. Майбутнє криптоінвестування залежить від міжнародної співпраці, регуляторної гармонізації та технологічних інновацій. Для стійкої інтеграції криптовалют потрібні збалансовані рішення на рівні держав і міжнародних організацій.

Список використаних джерел

1. Petukhina, A. Investing with Cryptocurrencies: evaluating their potential for portfolio allocation strategies [Електронний ресурс] / A. Petukhina, S. Trimborn, W. K. Härdle, H. Elendner. – 18. 09. 2020. – Режим доступу: <https://arxiv.org/pdf/2009.04461> (дата звернення: 24.09.2025).
2. Kajtazi, A. The Role of Bitcoin in Well Diversified Portfolios: A Comparative Global Study [Електронний ресурс] / A. Kajtazi, A. Moro. – 05. 10. 2018. – Режим доступу: <https://scispace.com/pdf/the-role-of-bitcoin-in-well-diversified-portfolios-a-18m6tlfckl.pdf> (дата звернення: 24. 09. 2025).
3. Watorek, M. Cryptocurrencies Are Becoming Part of the World Global Financial Market [Електронний ресурс] / M. Watorek, J. Kwapień, S. Drożdż. – 18. 02. 2023. – Режим доступу: <https://arxiv.org/pdf/2303.00495> (дата звернення: 24. 09. 2025).
4. Graziotto F. Cryptocurrency Investments and FDI – Regulations and Compliance [Електронний ресурс] / F. Graziotto. – IR Global. – 27. 05. 2025. – Режим доступу: <https://irglobal.com/article/cryptocurrency-investments-and-fdi-regulations-and-compliance/> (дата звернення: 24. 09. 2025).
5. The Investopedia Team. Cryptocurrency Explained With Pros and Cons for Investment [Електронний ресурс]. – 15. 06. 2024. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/c/cryptocurrency.asp> (дата звернення: 14.09.2025).

УДК 330.341:656.1:355

JEL Classification: L94, H56

Гавловський Є. О.,
здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет "Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка", м. Полтава

СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Стійкість підприємств критичної інфраструктури України є однією з ключових передумов збереження національної безпеки, економічної стабільності та життєзабезпечення суспільства. В умовах війни загрози носять багатовимірний характер: від фізичного знищення об'єктів і руйнування логістичних ланцюгів до кібератак та фінансових дисбалансів. Саме тому сучасна наукова й практична дискусія переходить від концепції вузького "захисту" критичної інфраструктури до комплексного забезпечення її стійкості, що поєднує фінансові, технологічні, організаційні та інституційні механізми.

Досвід Європейський Союз щодо формування системної політики у цій сфері є безперечно доцільним для адаптації до українських реалій. Прийняття Директиви про стійкість критичних об'єктів (Directive on the Resilience of Critical Entities, CER) [1] заклало основу для розвитку багатовимірної стратегії підвищення стійкості критичних об'єктів, яка поєднує правове регулювання, державну підтримку, фінансові гарантії і розвиток публічно-приватного партнерства, та охоплює енергетику, транспорт, водопостачання, охорону здоров'я, цифрові системи й інші ключові сфери [2]. Директива зобов'язує держави-члени розробляти національні стратегії, проводити оцінку ризиків і забезпечувати належний рівень готовності підприємств до кризових ситуацій.

Важливим напрямом є фінансова підтримка підприємств критичної інфраструктури у період криз. Європейський суд аудиторів у спеціальному звіті проаналізував ефективність державної допомоги під час пандемії COVID-19 та війни в Україні, підкресливши, що гнучкі механізми підтримки дають змогу швидко адаптувати економіку та уникати системних збоїв [3]. Подібні результати продемонстрували дослідження CEPR на прикладі Італії

та Іспанії, де державна допомога забезпечила стійке функціонування підприємств під час пандемії [4].

Окрему увагу ЄС приділяє забезпеченню кіберстійкості [5]. Європейський центральний банк розробив підходи до захисту інфраструктури фінансового ринку від кіберзагроз, що є критично важливим у контексті зростання гібридних викликів [6]. У цьому ж контексті Директива NIS2 встановлює обов'язкові вимоги до кібербезпеки для операторів критичних об'єктів [7].

Не менш важливим напрямом забезпечення стійкості підприємств критичної інфраструктури є розвиток державно-приватного партнерства. Європейський інвестиційний банк у посібнику щодо державних гарантій для інфраструктурних проектів наголошує на важливості фінансових інструментів, які знижують ризики для приватних інвесторів та стимулюють модернізацію критичних систем [8]. Практика доводить, що поєднання бюджетних гарантій із приватними інвестиціями дозволяє забезпечити не лише відновлення, а й інноваційний розвиток об'єктів інфраструктури.

У наукових дослідженнях також підкреслюється еволюція політики ЄС від захисту критичних об'єктів до концепції їхньої стійкості. Це відображає перехід від реактивного підходу до проактивного управління ризиками, що охоплює не лише фізичну безпеку, а й соціальні, економічні та технологічні аспекти [9, 10]. Досвід проектів IMPROVER та ERNCIP демонструє, що системний підхід до формування стійкості передбачає взаємодію урядів, бізнесу та наукової спільноти [11].

Поєднання цих інструментів створює нову парадигму управління критичними ресурсами, що є важливим для України в умовах воєнних загроз.

Таким чином, європейський досвід підтверджує, що стійкість критичної інфраструктури не може обмежуватися лише захистом від загроз. Вона потребує комплексної інтеграції заходів фінансової підтримки, нормативного регулювання, кіберзахисту та інвестиційних стимулів. Для України імплементація цих підходів є важливими орієнтирами в умовах воєнних викликів. Адаптація європейських підходів підтримки стійкості підприємств критичної інфраструктури до українських реалій сприятиме забезпеченню безперервності функціонування ключових об'єктів, зміцненню економічної стабільності та підвищенню рівня національної безпеки.

Список використаних джерел

1. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council

Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj> (дата звернення: 24.09.2025).

2. Migration and Home Affairs. European Commission. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/index_en?prefLang=uk&etrans=uk (дата звернення: 24.09.2025).

3. European Court of Auditors. Special report 21/2024: State aid in times of crisis. Luxembourg, 2024. URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-21/SR-2024-21_EN.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

4. CEPR. State aid in times of crisis: Lessons from COVID-19 support for firms in Italy and Spain. London, 2021. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/state-aid-times-crisis-lessons-covid-19-support-firms-italy-and-spain> (дата звернення: 24.09.2025).

5. Onyshchenko, S., Hlushko, A., Yanko, A. (2020). Role and importance of information security in a pandemic environment. *Economics and Region*, 2 (77), 103–108.

6. European Central Bank. Cyber resilience and financial market infrastructures. Frankfurt am Main, 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/cyber-resilience/fmi/html/index.en.html> (дата звернення: 24.09.2025).

7. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union, amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive) (Text with EEA relevance). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (дата звернення: 24.09.2025).

8. European Investment Bank. State Guarantees in PPPs – A Guide to Better Evaluation, Design and Implementation. Luxembourg, 2011. URL: https://www.eib.org/files/epec/epec_state_guarantees_in_ppps_en.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

9. Pursiainen, C., & Kytömaa, E. (2022). From European critical infrastructure protection to the resilience of European critical entities: what does it mean? *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 8(sup1), 85–101. <https://doi.org/10.1080/23789689.2022.2128562>.

10. Hlushko A.D., Taranets B.V. Institutional provision of economic security of business entities: EU experience for Ukraine. Economy of urban renewal: Collection. of materials of the International Urban Forum, Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman, Kyiv, March 22-23, 2023. K.: KNEU, 2023. P. 39–42 (410 p.)

11. Theocharidou M., Giannopoulos G., Hale J., Jenkinson K. Resilience of Critical Infrastructure Systems: Policy, Research and Practice. Lausanne: IRGC, 2018. URL: <https://beta.irgc.org/wp-content/uploads/2018/12/Theocharidou-et-al-for-IRGC-Resilience-Guide-Vol-2-2018.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

УДК 332.2:316.422.44:338.242

JEL Classification: Q15, O18

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.01>

Кичкайло О. А.,
здобувачка третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Національний науковий центр "Інститут
аграрної економіки", м. Київ

ІНКЛЮЗИВНІ ТА ЕКСТРАКТИВНІ ІНСТИТУТИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ: ЗМІСТ, ПРОЯВИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ГРОМАД

Сучасний підхід до розвитку сільських територій виходить за межі суто економічної ефективності й дедалі більше спирається на принципи соціальної справедливості, рівного доступу до можливостей і реальної участі жителів у прийнятті рішень. У цьому контексті інклюзивний розвиток розглядається як стратегічний напрям сталого перетворення села з урахуванням екологічних обмежень і потенціалу людського капіталу [1, с. 15; 2, с. 74].

Вихідною позицією є те, що зростання має оцінюватися не лише динамікою виробництва, а й створенням робочих місць, зменшенням бідності в сільській місцевості та згладжуванням територіальних диспропорцій [1, с. 19; 3, с. 72]. Логічним продовженням цього є потреба в багаторівневій взаємодії інституцій і державній політиці, здатній відповідати на комплексні виклики розвитку села [3, с. 75; 4, с. 89], у тому числі через просторово збалансовані рішення, що поєднують соціальні та екологічні пріоритети [5, с. 162; 6, с. 40]. Щоб перетворити ці підходи на практичні зміни, необхідні сучасні методи управління проєктами, які забезпечують чіткість цілей, залучення стейкхолдерів і контроль результатів [4, с. 91].

У площині децентралізації в Україні інклюзивність на місцевому рівні набуває особливого значення: висока питома вага сільських і селищних територіальних громад робить саме їхню спроможність визначальною для успіху державної політики [7]. Фінансова база громад, де ключовими джерелами залишаються ПДФО (близько 35%), єдиний податок (~17%), податок на майно (~13%) і податок на прибуток (~12%), підкреслює необхідність прозорих рішень щодо пріоритетів видатків на базові послуги та розвиток людського капіталу [8].

Логіка побудови інституційного середовища далі природно підводить до розрізнення інклюзивних і екстрактивних практик. Перші забезпечують участь і підзвітність, розширюють доступ до можливостей та ресурсів: громадські обговорення й партисипативне планування, прозорий бюджет, кооперація, підтримка малих виробників, гендерно чутливі підходи, е-врядування й соціальний діалог таргетують як економічні, так і соціальні бар'єри [9]. Другі, навпаки, концентрують владу й вигоди у вузьких груп: монополізують ресурси, роблять розподіл коштів непрозорим, знімають підзвітність, відсувають малих виробників на узбіччя, відтворюють гендерну й вікову дискримінацію та зводять участь громадян до формальності [10].

В українських реаліях це розрізнення проявляється чітко: інклюзивні ініціативи на кшталт програми DOBRE, бюджетів участі, кооперативного руху чи інвестицій у шкільну інфраструктуру показують, як інструменти участі та відкритості змінюють якість рішень; водночас практики на кшталт монопольної оренди землі, безвідповідального домінування посадових осіб, закритості рад або нерівного доступу до дотацій фіксують екстрактивні перекося [7; 8; 9; 10].

Коли інституції працюють на включення, громади отримують відчутні синергетичні ефекти: вирівнюється доступ до послуг і можливостей, зростає участь і довіра, формується соціальний капітал, активізується підприємництво та кооперація, поліпшується якість життя завдяки інвестиціям в інфраструктуру [11]. Якщо ж переважають екстрактивні правила гри, виникає ланцюг ризиків: монополізація рішень і корупційні практики, пріоритет "вибіркових" об'єктів над базовими потребами, недорозвиток інфраструктури й людського капіталу, територіальна нерівність, прискорена міграція, інституційна слабкість перед зовнішнім і внутрішнім тиском [12]. У підсумку це відтворює нерівність та поглиблює розрив між сильнішими й слабшими громадами [13, с. 35].

Отже, саме якість інституційного середовища визначає траєкторію сільського розвитку. Практичні орієнтири впливають безпосередньо з наведених висновків: інституційна модернізація (підзвітність, прозорість, е-врядування), системна партисипація (бюджети участі, дорадчі ради), підтримка кооперацій і МСП, гендерна рівність та інвестиції в освіту, медицину й мобільність. Витіснення екстрактивних практик — це зміна управлінської культури, що переводить громади від "розподілу ресурсів" до "спільного творення цінності". Інклюзивність стає не лише соціальним ідеалом, а й економічною необхідністю та передумовою стійкості українського села.

Список використаних джерел

1. Ali I., Son H. H. Measuring Inclusive Growth. *Asian Development Review*. 2007. Vol. 24 (1). P. 11–31.
2. Kosiedowski W. Koncepcja rozwoju inkluzywnego i jej realizacja w Europie Środkowo-Wschodniej. *Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej*. 2016. Vol. 5. P. 74. URL: http://www.iesw.lublin.pl/rocznik/articles/RIESW_1732-1395_14-5-276.pdf (дата звернення: 06.06.2025).
3. Манцуров І. Г. Інклюзивний розвиток як основа протидії глобальним викликам. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 70–78.
4. Khomiuk N. Modern methods of project management for inclusive rural development. *Conference Proceedings*. Lutsk : Vezha-Druk, 2023. P. 88–92.
5. Павліха Н. В., Войчук М. В. Концептуальні засади безпеки сталого просторового розвитку. *Міжнародна економічна безпека України*. Луцьк : ІВВ ЛНТУ, 2020. С. 161–169.
6. Хомюк Н.Л., Скрипчук П.М. Соціо-еколого-економічний розвиток сільських громад. *Наукові записки НУ "Острозька академія"*. 2018. № 10 (38). С. 38–44.
7. Децентралізація Територіальні громади (2024) URL: <https://decentralization.ua/newgromada?page=2> (дата звернення: 09.06.2025).
8. Аналіз місцевих бюджетів за січень–квітень 2024 р. URL: <https://decentralization.ua/news/18256> (дата звернення: 09.06.2025).
9. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. Громадський простір. 25.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah> (дата звернення: 09.06.2025).
10. Ткачук А. Ще раз про децентралізацію та старост. Інститут громадянського суспільства. 17.02.2021. URL: <https://www.csi.org.ua/news/shhe-raz-pro-decentralizacziyu-ta-starost> (дата звернення: 10.06.2025).
11. Продан О. Відновлення України: що, як і задля чого мають зробити центральна та муніципальна влада. ZN.UA. 11.07.2022. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/vidnovlennja-ukrajini-shcho-jak-i-zadlja-choho-majut-zrobiti-tsentrlna-ta-munitsipalna-vlada.html> (дата звернення: 10.06.2025).
12. Жаліло Я. Самоорганізовані громади надійно тримають тил. Економічна правда. 12.03.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/12/683841> (дата звернення: 11.06.2025).
13. Гуторов А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку підприємництва і суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-4> (дата звернення: 11.06.2025).

УДК 338.2; 364

JEL Classification: I38, Q01

Красота О. В.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економічної
теорії, макро- і мікроекономіки,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, м. Київ

ІНКЛЮЗИВНИЙ ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Стратегічними цілями економічної політики держави традиційно прийнято вважати економічне зростання, повну зайнятість та оптимальний рівень інфляції (цін). В той же час соціальні аспекти розвитку все ще розглядаються в якості її вторинних цілей. Зміст соціальної політики зводиться, як правило, до соціального забезпечення (пенсії, допомога по безробіттю, допомога в разі хвороби чи інвалідності) та надання соціальних послуг (допомога сім'ям, дітям, людям похилого віку, особам з інвалідністю) у поєднанні із законодавчим встановленням мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму. Домінуючою є думка щодо ототожнення соціальної політики винятково із політикою захисту громадян від бідності, несприятливих соціальних та економічних обставин. Це призвело до потрактування її як політики виживання і подолання бідності, де немає місця соціальній згуртованості, особистому розвитку та максимальному використанню потенціалу кожної людини, що зрештою стимулюватиме економічне зростання.

Під соціальною політикою найчастіше розуміють діяльність держави щодо створення таких умов життя суспільства, за яких відбувається усунення негативних наслідків ринкових процесів, забезпечення соціальної справедливості, досягнення соціальних цілей з використанням економічних важелів, підвищення добробуту його членів. Близьким за змістом є погляд на соціальну політику через керівний вплив держави, заснований на формуванні правил, норм, настанов, принципів, законодавства та інших нормативних документів, в яких задекларовано наміри держави з приводу регулювання соціальної сфери [1, с. 287-288].

Традиційно соціальна політика реалізується через загальновідому теоретичну конструкцію, коли вищі податки стягуються із найбільш

заможних верств суспільства через систему прогресивного оподаткування, а найменш забезпечені домогосподарства отримують не зароблені, а перерозподілені доходи у вигляді різноманітних соціальних трансфертів. У розвинутих країнах на таку систему соціального захисту передбачалися витрати не менше 20-25% ВВП, а частка соціальних видатків на охорону здоров'я і освіту в державному бюджеті мала складати не менше 7-9% та 4-6% ВВП відповідно [2].

Таке невинне зростання соціальних видатків впродовж останнього пів століття стало негативно впливати на економіку й порушувати ефективність її функціонування. Якщо раніше працездатне населення цілком витримувало рівень податкового та соціального навантаження, необхідного для фінансування широких соціальних програм, то з часом ситуація змінилася. Збільшення тривалості життя, стрімке старіння населення, осучаснення медичних послуг тощо призвели на рубежі XX-XXI ст. не тільки до зростання демографічного навантаження на працездатне населення, а й до посилення фінансового тиску на систему пенсійного забезпечення та охорону здоров'я. Загострили проблему й наслідки світової економічної кризи 2008-2009 рр., пандемія COVID-19 та повномасштабна війна РФ проти України, які потребували додаткових соціальних виплат. До демографічних змін, швидкого старіння населення, викликів пенсійного забезпечення додалися розширення неформальної зайнятості, етнічна нерівність, міграційні процеси тощо.

Вважаємо, що соціальна політика в її теперішньому прояві неспроможна ефективно реагувати на соціальні та економічні виклики сьогодення. Чим більше фінансових ресурсів держава витрачає на соціальні видатки, тим більшою є втрата громадянами мотивації до особистісного розвитку. Підтвердженням нашої думки є застереження американського економіста, лауреата Нобелівської премії Роберта Лукаса щодо нищівного принципу перерозподілу доходів, а саме твердження про те, що з усіх тенденцій, шкідливих для економічно здорових держав, найбільшою спокусою й отрутою є увага до питань перерозподілу [3].

Соціальна політика потребує модернізації, основним вектором якої, на нашу думку, має стати спрямованість на використання переваг інклюзії. Для цього слід змістити акцент з її (соціальної політики) домінувальної функції щодо соціального захисту найменш забезпечених верств населення до нової інклюзивної функції включення всіх громадян до різних сфер життя суспільства.

Оскільки економічна категорія та явище/процес суспільного життя "інклюзія", "інклюзивність" є відносно новими, то є потреба в обґрунтуванні

їхньої сутності. Термін "інклюзія" походить від англomовного терміну "inclusion", що означає "включення", "долучення" до будь-кого або до будь-чого. Широко вживаним у сучасній науковій літературі є термін "соціальна інклюзія" ("social inclusion"), який почав поступово вводитись у науковий обіг лише з 90-х років XX ст. Під цим терміном ми розуміємо відносин, за яких всі члени суспільства мають доцільно рівні можливості та доступ до споживання благ і користування ресурсами, до розподілу доходів і майна; до реалізації трудового та/або підприємницького потенціалу, до участі в публічному управлінні та інших сферах суспільного життя – в економічній, соціальній, політичній, громадянській [1, с. 75].

Основною перевагою доцільно рівних можливостей та доступу до споживання благ і користування ресурсами, до розподілу доходів і майна є більш повне задоволення потреб людей, підвищення як особистого добробуту громадян, так і суспільного добробуту в цілому. Вважаємо, що лише тоді, коли людина забезпечена достатнім для підтримання життєдіяльності рівнем матеріального добробуту, якісними та доступними послугами сфери охорони здоров'я та освіти, вона спроможна дбати не тільки про базові потреби, а й ефективно реалізовувати себе в різних сферах суспільного життя.

Участь у публічному управлінні передбачає реалізацію електорального права та рівний доступ всіх громадян – жінок, представників національних меншин та різних соціальних прошарків осіб з інвалідністю та інших – до провідних ролей у політичному і громадянському житті.

Доцільно рівні можливості та доступ всіх членів суспільства до реалізації трудового та/або підприємницького потенціалу означає скасування бар'єрів у працевлаштуванні, а відтак і збільшення особистих зароблених (а не перерозподілених) доходів, скорочення безробіття, збільшення доступності споживчих благ, забезпечення вищого рівня життя, самореалізацію у професійній сфері. Прийнятним способом професійної самореалізації може стати участь у різних видах підприємництва – у жіночому, молодіжному, ветеранському, малому та, особливо, у соціальному. Ці види підприємництва спрямовані насамперед на вирішення проблеми безробіття і створюються для інтеграції на ринку праці безробітних, малокваліфікованих молодих працівників, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю тощо. Позитивним наслідком модернізованої (інклюзивної) соціальної політики через доцільно рівний доступ громадян до реалізації ними свого трудового та/або підприємницького потенціалу є, з одного боку, їх працевлаштування, збільшення рівня офіційних доходів та скорочення нерівності у суспільстві.

А з іншого боку, при збільшенні бази оподаткування зростають надходження у бюджет й скорочуються видатки на задоволення соціальних потреб. Припускаємо, що найбільший позитивний ефект інклюзивної соціальної політики здобувається саме через доцільно рівний доступ всіх громадян до реалізації їхнього трудового та/або підприємницького потенціалу.

В якості додаткової аргументації доцільності ідеї розвитку соціальної політики на основі соціальної інклюзії наведемо результати дослідження спеціалізованої організації ООН – Research Institute for Social Development (UNRISD). В їхній роботі "Соціальна політика та інклюзивний розвиток" розкривається ідея підпорядкованості соціальної політики вирішенню проблеми інклюзії; обґрунтовується, чому і як соціальна політика має відповідати викликам, які пов'язані з суттєвими відмінностями умов життя різних верств суспільства та потребам інклюзії (тобто включення) для забезпечення стійкого економічного зростання [4].

Таким чином, модернізація соціальної політики на інклюзивній основі передбачає зміну її функціонального призначення, доцільність переходу від пасивного соціального захисту до активного на основі соціальної інклюзії. Якщо патерналістське спрямування соціальної політики на основі пасивного соціального захисту (система перерозподілу доходів) призводить, як правило, до настроїв соціального утриманства й послаблення мотивації до праці, то інклюзивний підхід (система розподілу зароблених доходів) сприяє зростанню можливостей реалізувати свій особистісний потенціал в усіх сферах суспільного життя. Суть інклюзивного підходу у соціальній політиці полягає у створенні максимально широкого кола умов, можливостей та стимулів розвитку для кожного, у включенні кожного до економічного, соціального, політичного і громадянського життя суспільства.

Список використаних джерел

1. Красота О. В. Соціальна інклюзія як інструмент макроекономічної стабілізації національної економіки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.01. Київ, 2025. 543 с. URL: https://scc.knu.ua/components/com_chronoforms7/chronoforms/uploads/335893/Дисертація_Красота.pdf.
2. Pinker S. Enlightenment now: the case for reason, science, humanism, and progress. New York : Viking, 2018. 576 p.
3. Lucas R. Making a Miracle. *Econometrica*. 1993. Vol. 61. №. 2. P. 251-272.
4. Social policy and inclusive development. UNRISD. URL: [https://www.unrisd.org/80256B3C005BB128/\(httpThemes\)/45BFA59AD19785868025791F0044BF07?OpenDocument](https://www.unrisd.org/80256B3C005BB128/(httpThemes)/45BFA59AD19785868025791F0044BF07?OpenDocument) (дата звернення: 15.03.2025).

УДК 330.3

JEL Classification: L62, Q42

Матвійчук Р. В.,
здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Державний податковий
університет, м. Ірпінь

КЛАСИФІКАЦІЯ ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

Нині ринок електромобільного транспорту в Україні демонструє динамічне зростання не зважаючи на зовнішні виклики, зокрема війну та нестабільність енергоринку. Різноманітність підходів щодо класифікації електромобільного транспорту в Україні означили напрям дослідження.

В різних джерелах електромобільний транспорт класифікують за типом, призначенням та джерелом енергії, включаючи приватний (легкові автомобілі, кросовери), громадський (автобуси, трамваї), вантажний (вантажівки) та промисловий транспорт, а також за типом двигуна та акумулятора (табл. 1).

Таблиця 1

Загальна класифікація електромобільного транспорту

Класифікація за:	Перелік	Пояснення
типом / призначенням	Приватний електротранспорт	Особисті транспортні засоби, що використовують електродвигуни, такі як електромобілі, електроскутери та електровелосипеди. За типом кузова для приватного транспорту класифікація є загальною для всіх видів автомобілів і застосовується до електромобілів (Седани, Кросовери, Мінівени, Позашляховики, Кабріолети, Спорткари, Пікапи, Фургони)
	Громадський електротранспорт	Транспортні засоби, призначені для масових перевезень пасажирів. Міський електричний транспорт (МЕТ) є неавтономним транспортним засобом. На борту такого виду транспорту відсутня енергетична установка на відміну від автобуса, маршрутного таксі. Тому для приводу їх коліс необхідно підводити енергію з інших джерел. наприклад, електробуси, трамваї (звичайні, швидкісні), тролейбуси, метрополітен, магістральний транспорт.
	Вантажний електротранспорт	Електричні вантажівки, навантажувачі та інша техніка для перевезення вантажів у промисловості та логістиці
	Промисловий електротранспорт	Електромобілі та транспортні засоби, що використовуються у промислових підприємствах, наприклад, на заводах та складах

Продовж. табл. 1

джерелом енергії та типом двигуна	Електромобілі (BEV)	(Battery Electric Vehicle) - Транспортні засоби, що живляться виключно від вбудованої акумуляторної батареї, тобто чисті електромобілі, що працюють виключно на електродвигунах та акумуляторі.
	Гібридні електромобілі (HEV)	(Hybrid Electric Vehicle) - Транспортні засоби, що поєднують електричний двигун з двигуном внутрішнього згоряння. Гібридні автомобілі, які мають і двигун внутрішнього згоряння, і електромотор, але не підключаються до мережі.
	Електромобілі з запасом ходу (PHEV)	HEV PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) - Гібридні електромобілі, які можуть підзаряджатися від зовнішньої мережі та долати значні відстані тільки на електричній тязі.
	Водневі паливні елементи (FCEV)	(Fuel Cell Electric Vehicle) - Це електромобілі, які використовують паливні елементи для перетворення хімічної енергії водню та кисню на електрику, що живить електродвигун, роблячи їх транспортними засобами з нульовими викидами, які виділяють лише воду. FCEV пропонують переваги швидкої заправки та тривалого запасу ходу, але їх розвиток стримується проблемами, пов'язаними з виробництвом, розповсюдженням, зберіганням водню та створенням відповідної інфраструктури. Загалом, це транспортні засоби, що використовують електричний струм, вироблений шляхом хімічної реакції водню в паливному елементі.

Джерело: розроблено автором.

За останні два десятиліття гібридні та електричні автомобілі швидко набирають темпів продажів та насичують ринок розмаїттям автівок. Найчастіше в різних джерелах зустрічаються позначення, зокрема "EV, BEV, HEV, MHEV, PHEV або FHEV". Табл. 2 унаочнює тлумачення та різницю між цими маркуваннями.

Таблиця 2

Загальне маркування електромобілів та гібридів [2]

Назва	Технічні характеристики	Приклади
EV	"Electric vehicle" - "електричний автомобіль", або електрокар. Зазвичай цією аббревіатурою позначають електромобілі, які працюють на одному або декількох електродвигунах і використовують електричну енергію як "паливо", тобто автомобіль без двигуна внутрішнього згоряння, що працює виключно на електродвигуні і потужній батареї. Іноді до цього поняття включають гібриди, зокрема й плагін-гібриди, оскільки вони використовують частково електрику. Для чіткішої класифікації введено окреме поняття - BEV.	Tesla Model X, Audi e-tron, Porsche Taycan.
BEV	"Battery Electric Vehicle" - це "електромобіль з акумулятором". Такий автомобіль працює на електриці зі своєї батареї, без використання бензину, водню чи інших генераторів енергії.	
HEV	"Hybrid Electric Vehicle" - це "гібридний електричний автомобіль", який працює двома способами: за допомогою бензинового або дизельного двигуна та електродвигуна, що живиться зі спеціальної батареї і може бути один або кілька електродвигунів. Класичні гібриди можуть їздити на паливі (бензині, дизелі або газі) і на електриці. Суттєво, що батарею в таких автомобілях не можна заряджати зі звичайної розетки. Вона заряджається лише під час руху завдяки бензиновому або дизельному двигуну.	Toyota Prius, Ford Fusion Hybrid, Hyundai Ioniq Hybrid

Продовж. табл. 2

PHEV	"Plug-in Hybrid Electric Vehicle" "гібридний електромобіль, що підключається". Це як гібрид із додатковим плюсом, оскільки його батарею можна заряджати від розетки. Це дозволяє використовувати електрику для щоденних поїздок і довгих завдяки бензиновому двигуну, який заряджається. Недоліком є вища ціна, більша вага та менше місця для багажу.	Range Rower
FHEV	"Fuel Cell Electric Vehicle" – "повністю гібридний автомобіль", це як звичайний гібрид (HEV), де має бензиновий та електричний двигуни. Літера "F" додана, щоб підкреслити, що він є справжнім гібридом із повним набором функцій.	Ford Escape Hybrid
MHEV	" Mild hybrid " є "м'яким гібридом", на відміну від повноцінного гібрида, цей автомобіль не може їздити лише на електриці, але він використовує розумні прийоми для зменшення витрати палива. У нього є "старт-генератор", який відіграє роль генератора і невеликого електромотора одночасно, який дає додаткову силу двигуну і допомагає йому під час розгону або обгону.	Volkswagen Golf 1.5 eTSI, Audi A7 Sportback 40 TDI MHEV

Джерело: розроблено автором.

У різних джерелах також часто вживається **термін "електрокар"**. Згідно з тлумаченням із "Словника української мови", "Електрокар – це електричний самохідний візок, який використовується для перевезення вантажів на заводах, вокзалах і т. ін." [4]. Згідно з іншими офіційними тлумаченнями це означає електричний самохідний візок, який використовується для перевезення вантажів на невелику відстань у портах, промислових підприємствах, залізничних станціях [1], асоціюється фактично з електромобілями Tesla, Nissan Leaf, Volkswagen ID.4 чи подібними легковими автомобілями з повністю електричним приводом, який живиться від батареї, що розміщена на борту самого транспортного засобу.

Загалом вживання терміну "електрокар" відповідає міжнародній практиці: у багатьох мовах існують аналогічні слова (electrocar, elektroauto, electrocarro), які означають саме електромобіль [1]. З метою узгодження мовної практики з нормою, Інститут досліджень авторинку звернувся до Інституту української мови з пропозицією зафіксувати у словниках подвійне значення слова, зокрема: "**електрокар**¹ - промисловий чи вантажний візок з електроприводом; **електрокар**² - легковий автомобіль з електричною силовою установкою (синонім: електромобіль)" [1].

Дана думка заслуговує уваги, оскільки це сприятиме уникненню плутанини та можливо, у найближчому майбутньому вживання слова "електрокар" щодо легкового електромобіля перестане вважатися помилкою [1].

Таблиця 3

**Нормативно- правове регулювання класифікації
електромобільного транспорту в Україні [3]**

Назва	Визначення
Автомобіль з водневим паливним елементом (коміркою)	автомобіль (автобус, автомобіль вантажний), оснащений виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома), які працюють за рахунок енергії, отриманої з водню
Автомобіль плагін-гібридний	колісний транспортний засіб, оснащений електричним тяговим двигуном та двигуном внутрішнього згоряння. Система акумуляування електричної енергії (акумуляторна батарея) автомобіля плагін-гібридного має технічні можливості заряджатися від зовнішнього джерела електричної енергії
Електричний колісний транспортний засіб	дво- і більше колісний транспортний засіб, оснащений виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома) та системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю), яка має технічні можливості заряджатися від зовнішнього джерела електричної енергії
Електробус	автобус, оснащений виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома) та системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю)
Електробус з подовженим запасом ходу	різновид електробуса з двигуном внутрішнього згоряння, який не з'єднаний з трансмісією, тобто не бере участі в пересуванні транспортного засобу та призначений лише для обертання електрогенератора, оснащений та приводиться в рух виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома), системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю), яка здатна заряджатися шляхом підключення до зовнішнього джерела електричної енергії
Електромобіль (електричний колісний транспортний засіб)	автомобіль, оснащений виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома) та системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю)
Електромобіль вантажний	автомобіль вантажний, оснащений виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома) та системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю)
Електромобіль легковий	автомобіль легковий, оснащений виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома) та системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю)
Легкий персональний електричний транспортний засіб	колісний транспортний засіб, який оснащений та приводиться в рух виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома) із потужністю у діапазоні до 1000 Вт, системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю), яка здатна заряджатися шляхом підключення до зовнішнього джерела електричної енергії, з одним, двома, трьома або чотирма колесами, який має максимальну конструктивну швидкість у діапазоні до 25 кілометрів на годину
Низькошвидкісний легкий електричний транспортний засіб	колісний транспортний засіб, який оснащений та приводиться в рух виключно електричними тяговими двигунами (одним чи декількома), системою акумуляування електричної енергії (акумуляторною батареєю), яка здатна заряджатися шляхом підключення до зовнішнього джерела електричної енергії, із двома, трьома або чотирма колесами, який має максимальну конструктивну швидкість, що є меншою або дорівнює 50 кілометрів на годину та більшою за 10 кілометрів на годину, та споряджену масу не більше ніж 600 кілограмів

Джерело: розроблено автором.

Найважливішими перевагами електромобілів є: відсутність викидів в атмосферу, ефективне використання енергії, значно менший рівень шуму, потребують менше обслуговування. Завдяки постійному розвитку технологій, стають доступнішими. Таким чином, завдяки численним інноваціям електромобільний транспорт стає продуктивнішим, зручнішим та безпечнішим.

Список використаних джерел

1. Інститут досліджень авторинку ініціював розширення словникового значення слова "електрокар" // <https://eauto.org.ua/news/896-institut-doslidzhen-avtorinku-iniciyuvav-rozshirenniya-slovnikovogo-znachenniya-slova-elektrokar> (дата звернення, 28.09.2025).
2. Маркування електромобілів та гібридів - EV, BEV, HEV, PHEV, FHEV, MHEV. У чому різниця? // <https://vnedorognik.ua/blog/stati/markuvannya-elektromobiliv-ta-gibridiv-ev-bev-hev-phev-fhev-mhev-u-chomu-riznicya> (дата звернення, 28.09.2025).
3. Про деякі питання використання транспортних засобів, оснащених електричними двигунами, та внесення змін до деяких законів України щодо подолання паливної залежності і розвитку електрозарядної інфраструктури та електричних транспортних засобів: Закон України від 24.02.2023. № 2956-IX. // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2956-20#n40> (дата звернення, 29.09.2025).
4. Тлумачення із "Словника української мови" // <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=електрокар> (дата звернення, 29.09.2025).

УДК 330.3:352

JEL Classification: R58, O33

Мацерук А. А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

КОНЦЕПЦІЯ SMART-ТЕРИТОРІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД

Сучасний розвиток територій дедалі більше пов'язаний з упровадженням інноваційних технологій, що трансформують традиційні підходи до управління і планування. У цьому контексті концепція smart для розвитку територій

набуває особливого значення як один із ключових векторів формування стійких і конкурентоспроможних регіонів. Вивчення цього явища є актуальним у зв'язку з викликами цифрової трансформації, необхідністю забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення якості життя населення та гармонізації відносин між громадянами, бізнесом і владою.

Зосередження уваги на містах у сучасному дискурсі "розумного" середовища обумовлює домінування концепції "розумного міста" (smart city) як основної моделі цифрової трансформації територій. М. Диха та О. Кізляр у монографії [1] висвітлили широкий спектр питань щодо інноваційного розвитку міст на засадах концепції "розумне місто". Автори проаналізували світовий досвід реалізації концепції "розумне місто", сучасний стан та тенденції її реалізації в Україні, обґрунтували напрями активізації інноваційного розвитку міст на засадах концепції smart. Також є ґрунтовні праці, присвячені розвитку окремих міст [2], у якій зокрема описано концептуальні основи управління соціально-економічним розвитком країни (міст і громад).

Така орієнтація (концентрація на розвитку міст) сприяє розвитку інноваційної інфраструктури, підвищенню якості життя мешканців міст, модернізації управлінських процесів і посиленню конкурентоспроможності урбанізованих територій. Однак ця тенденція, будучи беззаперечно позитивною для міст, містить і низку загроз у ширшому контексті просторового розвитку. Передусім, надмірна концентрація ресурсів, уваги політиків, науковців і бізнесу на міському середовищі може призвести до недооцінки потреб, специфічних викликів і потенціалу сільських територій, селищ і малих міст. Це, своєю чергою, посилює ризики поглиблення просторової та цифрової нерівності, створюючи ситуацію, за якої інноваційні рішення та блага розумного середовища стають доступними виключно для мешканців великих урбаністичних центрів, тоді як інші території залишаються осторонь сучасних трансформацій. Тому актуалізація проблематики розумного розвитку усіх типів територій, включно з малими та середніми поселеннями, є необхідною передумовою досягнення збалансованого й інклюзивного просторового розвитку.

Концепція "розумної території" рішуче виступає не лише як розширення концепції розумного міста, але й як самостійна парадигма просторового розвитку, яка охоплює всі типи територіальних утворень – від мегаполісів до сільських громад [3]. Вона спрямована на забезпечення збалансованого розвитку шляхом інтеграції цифрових технологій, сталих практик управління та інклюзивних соціально-економічних рішень для різних просторів. На відміну від урбаноцентричної моделі smart city,

концепція розумної території фокусується на адаптації технологічних і управлінських інновацій до специфіки кожної територіальної одиниці, враховуючи її історико-культурний контекст, природно-ресурсний потенціал і соціальну структуру. Такий підхід дозволяє мінімізувати цифрову та просторову нерівність, сприяє гармонізації міжрегіональної взаємодії та підвищує стійкість національних і регіональних систем у цілому.

Розумна територія сьогодні розглядається як цифровий та географічний простір, що характеризується сильною орієнтацією на інфраструктурні системи – пристрої, мережі та платформи – й водночас прагне вирішувати публічні проблеми за допомогою технологічних рішень у межах партнерства, яке об'єднує учасників із різних секторів [4]. Такий підхід забезпечує інтеграцію інноваційних технологій в управлінські та соціально-економічні процеси розвитку територій.

Концепція "розумних територій" відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку громад, оскільки сприяє більш ефективному використанню природних ресурсів, підвищенню якості життя мешканців та покращенню екологічної ситуації. Завдяки впровадженню інтелектуальних інфраструктур і цифрових технологій можливе створення систем управління, що мінімізують енергоспоживання, зменшують викиди шкідливих речовин і сприяють циркулярній економіці. Партнерські відносини між владою, бізнесом і громадянським суспільством формують основу для інтегрованих рішень, які враховують соціальні, економічні та екологічні аспекти розвитку. Таким чином, концепція розумної території стає інструментом реалізації цілей сталого розвитку, сприяючи побудові резильєнтних, інклюзивних і екологічно збалансованих громад. Важливість розвитку територій на принципах сталості, проблеми та перспективи досягнення цілі "Сталий розвиток міст і громад" описано у [5].

Можна виокремити пріоритетні напрями розвитку Smart-територій, які сприяють підвищенню ефективності управління, сталому розвитку громад та забезпеченню високої якості життя населення. (таблиці 1).

Таблиця 1

Пріоритетні напрями розвитку Smart-територій

Напрямок розвитку Smart-територій	Опис
1. Ефективне управління	Управління Smart-територіями здійснюється не лише органами влади, а й приватними особами, громадськими організаціями та бізнесом. Управлінські рішення формуються на основі консультацій і публічних обговорень, що забезпечує спільний розвиток територій.

Продовж. табл. 1

2. Збереження довкілля та клімату	Стратегії включають створення систем моніторингу забруднення (якість повітря, води, відходи), модернізацію будівель і інфраструктури, а також ефективне використання ресурсів для сталого розвитку й екологічної стійкості. Впровадження систем моніторингу кліматичних ризиків, планування заходів для мінімізації негативних наслідків.
3. Стимулювання інноваційної економіки, підтримка сталого сільського господарства та агротехнологій	Впровадження smart-технологій у розвиток економіки та агросектору через створення інтелектуальних кластерів, агротехнологічних хабів, інкубаторів і цифрових платформ. Спрямованість на підвищення продуктивності й конкурентоспроможності сільського господарства завдяки застосуванню точного землеробства, агромоніторингу, управління ресурсами на основі даних і екологічно орієнтованих практик для досягнення цілей сталого розвитку.
4. Розвиток енергетичної автономності та "зелених" технологій	Інтеграція відновлюваних джерел енергії (сонячної, вітрової, біоенергетики), розвиток локальних енергетичних рішень, впровадження smart grids, систем накопичення енергії, технологій енергозбереження та цифрового управління енергоресурсами з метою підвищення енергоефективності, зниження вуглецевого сліду та забезпечення сталого енергоспоживання громад.
5. Поліпшення мобільності та транспортної доступності	Основна мета полягає в обмеженні використання приватного транспорту, підвищенні якості та доступності громадського транспорту, а також у підтримці м'яких і спільних форм мобільності. Для цього впроваджуються мультимодальні інформаційні системи, що дозволяють гнучко планувати маршрути та інтегрувати різні види транспорту.
6. Цифрова інклюзія та соціальна справедливість	Стратегія спрямована на підвищення цифрової грамотності населення для активного використання цифрових інструментів і участь у створенні нових послуг. Реалізується через розвиток цифрової освіти, підтримку онлайн-навчання і курси майбутніх професій. Забезпечення рівного доступу до цифрових технологій для всіх категорій населення, включно з вразливими групами, для подолання цифрового розриву.
7. Поліпшення якості життя	Напрямок включає зміцнення добробуту, здоров'я та безпеки через удосконалення медичного обслуговування, розширення мережі навчальних закладів, забезпечення безпечного дозвілля, доступу до культурних заходів та збереження культурної спадщини.
8. Формування культурного і креативного простору	Підтримка культурних ініціатив, креативних індустрій, створення платформ для культурного обміну і розвитку локальної ідентичності.

Джерело: доповнено автором на основі [6; 7].

В контексті сучасних реалій зазначимо на зростаючій ролі штучного інтелекту у забезпеченні інноваційного розвитку громад, що описано у публікації [8].

Таким чином, формування Smart-територій сприяє зростанню конкурентоспроможності громади, покращенню її іміджу як технологічно

розвиненого та культурного осередку, що приваблює туристів. Впровадження цифровізації всіх процесів у громаді підвищує якість життя мешканців, забезпечує створення ефективних баз даних для покращення громадської обізнаності, пришвидшує перехід до електронного документообігу, мінімізує використання людських ресурсів у механічній праці та максимізує технологічний потенціал громади. Крім цього, відбувається розвиток інфраструктури, збільшення застосування екологічно чистих джерел енергії, стабілізація державного управління, налагодження зворотного зв'язку між громадянами і владою, а також підвищення цифрової грамотності населення.

Список використаних джерел

1. Диха М.В., Кізляк О.О. Інноваційний розвиток міст на засадах концепції "розумне місто": монографія. Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2025. 320 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/18522>.
2. Стратегія розвитку Києва: сучасні виклики глобалізованого простору: колективна монографія /за ред.: д.мед.н., проф. С.А. Павловського, д.е.н., проф. О.Ю. Могилевської. КНДУ "Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста" за підтримкою Департаменту економіки та інвестицій Київської міської державної адміністрації. Київ. Видавництво ТОВ "Талком". 2025. 650 с. doi.org/10.35668/978-617-8627-02-7.
3. Bellini F., D'Ascenzo F. Understanding smart territories: A conceptual framework. *Cities*. 2024. Volume 152. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105146>.
4. Navío-Marco J., Rodrigo-Moya B., Gerli P. The rising importance of the "Smart territory" concept: definition and implications. *Land Use Policy*. 2020. Vol. 99. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837719316321>.
5. Диха М.В., Диха В.В. Економіка сталого розвитку: навчальний посібник. Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2024. 408 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/17542>.
6. Кошкалда І. В., Трегуб О. М. Концептуальні засади формування Smart-територій в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 11. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomika_apk_11_2021_p_5-118-54-61.pdf.
7. Antoine-Santoni T., Baala O., Kirsch-Pinheiro M., Mieyeville F. A Smart Territory, the key to resilient territory. *Resilient and Sustainable Cities*. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780323917186000207>.
8. Мацерук А.А. Застосування штучного інтелекту в контексті сталого розвитку громад. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 2. С. 114-120. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/16016>.

УДК 330.4:519.7

JEL Classification: O33, E37

Нужна С. А.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних
систем і технологій,
Дніпровський державний аграрно-
економічний університет, м. Дніпро

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Економічні кризи є невід'ємною частиною глобальних економічних циклів, проте їх непередбачуваний характер створює значні загрози для фінансової стабільності та соціального добробуту. Традиційні методи прогнозування, що базуються на економетричних моделях та індикаторних системах, часто виявляються недостатньо гнучкими та інертними, не дозволяючи вчасно ідентифікувати приховані ризики. У цьому контексті штучний інтелект відкриває нові можливості, оскільки здатний аналізувати величезні масиви даних, включаючи неструктуровані, виявляти складні взаємозв'язки та закономірності, які недоступні для людського ока, і, як наслідок, значно підвищувати точність і оперативність прогнозів, що є ключовим для раннього попередження про кризу.

Для ефективного прогнозування криз за допомогою ШІ необхідно розуміти як основи економічних циклів, так і специфіку застосовуваних технологій. Економічна криза характеризується певними етапами та ознаками, такими як різке падіння ВВП, зростання безробіття та обвал фінансових ринків. У той же час, штучний інтелект надає інструменти, що дозволяють моделювати ці процеси. Наприклад, нейронні мережі, зокрема LSTM, ідеально підходять для роботи з часовими рядами макроекономічних даних, тоді як методи обробки природної мови (NLP) дозволяють аналізувати тексти новин та соціальних медіа, щоб оцінювати загальні економічні настрої, що часто є провісником майбутніх змін.

Процес створення моделі прогнозування на основі ШІ починається з ретельного збору та підготовки даних. На основі статистичних даних створюємо таблицю з макроекономічним та фінансовими показниками (табл. 1) Для аналізу та оцінки ефективності моделі застосовуються такі метрики, як точність (accuracy), чутливість (sensitivity) та специфічність (specificity), які показують, наскільки добре модель виявляє як кризові, так і стабільні періоди.

На основі наданих економічних показників України з 2009 по 2025 рік (табл. 1), можна зробити кілька важливих спостережень, які допомагають оцінити ризики економічної кризи у 2026 році. Аналіз виконано з застосуванням мовних моделей ChatGPT, Gemini та Copilot. Кожна з моделей здійснила незалежний аналіз, базуючись на власних алгоритмах оцінки ризику та представлення результатів з урахуванням оцінки та прогнозу на 2025-2026 роки. Результати наведені в таблицях (Табл 2 - Табл 4).

Таблиця 1

Економічні показники України за 2009–2024 р.

Рік	Порівняння індексу інфляції	Номінальний ВВП України на одну особу населення (\$ США)	Номінальний ВВП (в фактичних цінах) млн грн	Безробітне населення тис осіб	Зареєстрованих безробітних тис осіб
2009	112,3	2607,1	913345	1956,6	693,1
2010	109,1	3039,6	1082569	1784,2	452,1
2011	104,6	3656,7	1316600	1731,7	505,3
2012	99,8	3951,3	1408889	1656,6	467,7
2013	100,5	4129,9	1454931	1576,4	487,6
2014	124,9	3054,9	1566728	1847,1	458,6
2015	143,3	2094,5	1979458	1654	461,1
2016	112,4	2158,5	2383182	1677,5	407,2
2017	113,7	2604,3	2982920	1697,3	352,5
2018	109,8	3059,1	3558706	1577,6	341,7
2019	104,1	3619,9	3974564	1486,9	338,2
2020	105	3709,8	4194102	1673,3	459,2
2021	110	4775,9	5459574	1709,5	295
2022	126,6	4199,7	5191028		186,5
2023	105,1	5139,6	6537825		96,1
2024	112	5389,5	7658659		94,2

Джерело: [1, 2].

Таблиця 2

Оцінка ризику економічної кризи в Україні на 2025 та 2026 роки за методологією ШІ-прогнозування Gemini

Рік	Аналіз макроекономічних показників (ВВП, Інфляція)	Індикатор Ризику ШІ (на основі волатильності та зовнішніх факторів)	Загальний висновок
2025	Позитивна динаміка, ознаки відновлення (контрольована інфляція, зростання ВВП)	Підвищений. Зберігається висока вразливість.	Криза малоімовірна, але економіка нестабільна і залежна від фінансування.
2026	Екстраполяція трендів 2025 року. Прогнозується помірне зростання	Високий. Найвищу вагу надано ризику припинення зовнішнього фінансування та падіння ділової довіри (виявлене NLP).	Криза імовірна, якщо зовнішнє фінансування різко скоротиться

Джерело: [3].

На основі результатів аналізу (Табл 2-Табл 4) трьох незалежних моделей прогнозування, можна зробити такі узагальнені висновки: інфляція демонструє тенденцію до зниження: з 112% у 2024 до ~104% у 2026 (Copilot), що свідчить про поступову стабілізацію цін; ВВП зростає як у номінальному вираженні, так і на душу населення, що вказує на економічне відновлення (Copilot, ChatGPT); рівень безробіття знижується, що є позитивним сигналом для ринку праці (ChatGPT, Copilot). Щодо оцінки ризику, то Gemini вказує на підвищений ризик у 2025 та високий у 2026, з особливим акцентом на залежність від зовнішнього фінансування та ділову довіру; ChatGPT оцінює ризик як нульовий (0) для обох років, базуючись на стабільних макропоказниках; Copilot вважає ймовірність кризи низькою, але наголошує на важливості геополітичних чинників. Тож усі моделі погоджуються, що макроекономічні показники покращуються, але ризики залишаються — особливо зовнішні: припинення міжнародної допомоги, політична нестабільність, війна. Gemini є більш консервативним у прогнозах, враховуючи волатильність і NLP-аналіз ділової довіри, а ChatGPT і Copilot демонструють оптимістичніший підхід, базуючись на фактичних даних. Отже, економічна криза у 2025 році малоімовірна, а у 2026 — можлива лише за умов різкого скорочення зовнішнього фінансування або геополітичних потрясінь. Загальна динаміка свідчить про поступове відновлення економіки, але вразливість залишається високою.

Таблиця 3

**Прогноз і оцінка ризику економічної кризи на 2025–2026 роки
в Україні за методологією ШІ-прогнозування ChatGPT**

Рік	Інфляція, %	ВВП, млн грн	Безробіття, тис. осіб	Ризик кризи (0–3)	Загальний висновок
2025	111,8	6825490	1519,7	0	□ Інфляція зберігається на рівні ~11% (помірна). □ ВВП зростає - економіка розвивається. □ Рівень безробіття знижується.
2026	111,8	7248613	1502,3	0	

Джерело: [4].

Таблиця 4

**Оцінка ризику економічної кризи в Україні на 2025 та 2026 роки
за методологією ШІ-прогнозування Copilot**

Показник	2024 рік	2025 рік	Прогноз на 2026 рік	Коментар
Індекс інфляції (%)	112,0	106,0	~104,0	Зниження темпів інфляції свідчить про стабілізацію цін

Продовж. табл. 4

ВВП на душу населення (\$ США)	5389.5	—	~5600–5800	Відсутні дані за 2025, але тренд зростання зберігається
Номинальний ВВП (млн грн)	7,658,659	—	~8,200,000	Прогнозоване зростання, якщо не буде зовнішніх шоків
Безробітне населення (тис осіб)	94.2	—	~90.0	Показник значно знизився з 2022 року, що свідчить про покращення ринку
Зареєстровані безробітні	—	—	~85.0	Дані відсутні, але загальний тренд позитивний
Ймовірність економічної кризи	Низька	Низька	Низька	Показники не свідчать про загрозу кризи, але слід враховувати геополітику

Джерело: [5]

Сьогодні використання штучного інтелекту є важливим кроком у розвитку економічного прогнозування. ШІ-моделі надають унікальні інструменти для управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень, дозволяючи заздалегідь підготуватися до можливих економічних потрясінь. Інтеграція ШІ в аналітичні процеси банків, державних установ та корпорацій є критично важливою для забезпечення економічної стійкості, а також необхідною умовою для підтримки стабільності в сучасному, динамічному світі. Це дослідження демонструє потенціал використання ШІ для прогнозування економічних криз, до подальших досліджень та співпраці між економістами, фахівцями з інформаційних систем та вченими в галузі ШІ для створення ще більш досконалих та надійних прогностичних систем.

Список використаних джерел

1. Мінфін. (2025). *Офіційний портал*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua>.
2. Державна служба статистики України. (2025). *Офіційний веб-портал*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Google. (2024). *Gemini* (Версія, доступна на 30.09.2025) [Велика мовна модель]. URL: <https://gemini.google.com>.
4. OpenAI. (2024). *ChatGPT* (Версія, доступна на 30.09.2025) [Велика мовна модель]. URL: <https://chatgpt.com>.
5. Microsoft. (2024). *Copilot* (Версія, доступна на 30.09.2025) [Велика мовна модель]. URL: <https://copilot.microsoft.com>.

УДК 334.021.1

JEL Classification: O38, O32

Сенченко В. В.,

канд. техн. наук,

старший науковий співробітник,

ДУ "Інститут досліджень науково-

технічного потенціалу та історії науки

імені Г. М. Доброва НАН України", м. Київ

Удовенко О. М.,

молодший науковий співробітник,

ДУ "Інститут досліджень науково-

технічного потенціалу та історії науки

імені Г. М. Доброва НАН України", м. Київ

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: ДОСВІД ІРЛАНДІЇ

В результаті катастрофічних руйнувань інфраструктури України, як наслідок воєнної агресії Росії, та нагальної потреби ефективних заходів післявоєнного відновлення економіки країни вагомого значення набуває високий рівень національного інноваційного потенціалу, прогресивність застосування технологій та їх ефективність. Виникає необхідність ґрунтовного удосконалення державної інноваційної політики України, що має бути направлена на підвищення конкурентоспроможності інноваційного підприємництва на міжнародній арені, оскільки саме інноваційне підприємництво виступає одним із факторів економічного зростання та сприяє розвитку національної економіки.

Сучасний низький стан інноваційної діяльності є наслідком відсутності стратегічного бачення та послідовної політики щодо переведення України на інноваційний шлях розвитку, формування національної інноваційної екосистеми, яка забезпечувала б його реалізацію і підвищувала розвиток інноваційної культури в державі, використовуючи, крім фінансових, інші механізми розвитку інноваційної діяльності.

Україні потрібна своя національна інноваційна модель розвитку, яка буде базуватися на використанні вітчизняного науково-технологічного потенціалу, його промисловому освоєнні на благо власної країни, для підвищення стійкості національного господарства, поліпшення природного середовища проживання, створення і більш широкого використання альтернативних джерел енергії, збереження і розвитку унікальних

національних традицій культури і виробництва, розкриття духовного багатства людини і створення таких робочих місць, які б задіяли інтелектуальний потенціал особистості і забезпечили його вдосконалення.

Щоб створити у себе якісну національну інноваційну систему (НІС), яка б найбільш ефективно вирішувала проблеми сьогодення, варто звернутися, на нашу думку, до кращого світового досвіду Ірландії [1].

На сьогодні Ірландія є одним з країн-лідерів у виробництві та експорті інноваційної та наукомісткої продукції, хоча ще на середину ХХ ст. вона була переважно аграрною країною. За кілька останніх десятиріч вдалося побудувати конкурентоспроможну економіку, яка не поступається передовим країнам.

У другій половині ХХ століття Ірландія пройшла трансформацію від аграрно-орієнтованої країни до одного з найбільш динамічних центрів інноваційної економіки Європи. Ключовим фактором цього успіху стала системна державна політика, орієнтована на створення сприятливого інноваційного середовища, інтеграцію науки, бізнесу та освіти, а також залучення іноземних інвестицій. Досвід Ірландії є цінним для України, яка прагне посилити власний інноваційний потенціал та забезпечити сталий економічний розвиток.

Головним фактором у цьому став приїзд до Ірландії протягом того восьмирічного періоду майже 300 нових, в основному, високотехнологічних промислових проектів. Вони збільшили майже вдвічі обсяг виробництва їх продукції, збільшили вдвічі обсяг експорту, і, що найважливіше, практично вчетверо збільшили звітну величину середнього виробництва промислового працівника.

Багато економістів приписують ріст Ірландії низькою ставкою оподаткування корпоративного права (від 10 до 12,5% протягом кінця 1990-х). Починаючи з 1956 року, наступні уряди Ірландії проводять політику з низьким оподаткуванням. Одним із головних інструментів розвитку інновацій стало спеціальне оподаткування:

- низька ставка корпоративного податку (12,5%);
- податкові кредити для R&D (Research and Development);
- прозора система адміністрування податків;
- прозора система адміністрування податків;
- сприятливі умови для стартапів та малого бізнесу.

Ця політика сприяла тому, що Ірландія стала європейським "податковим хабом" для високотехнологічних корпорацій.

З моменту вступу до ЄС у 1973 р. Ірландія отримала понад 17 млрд. євро структурних фондів ЄС. Вони складаються з Європейського фонду

регіонального розвитку (ЄФРР) та Європейського соціального фонду (ЄСФ) і використовувалися для збільшення інвестицій у систему освіти та побудови фізичної інфраструктури. Ці трансфертні платежі від членів Європейського Союзу, таких як Німеччина та Франція, досягали 4% від валового національного продукту Ірландії (ВНП).

Головним принципом державної політики у сфері інноваційно-технологічної діяльності було створення сприятливого середовища для залучення транснаціональних корпорацій (ТНК), які приносили технологічний та інвестиційний капітал. Паралельно створювались умови для розвитку національних експортно-орієнтованих та наукомістких підприємств, створенні та фінансуванні бізнес-інкубаторів, зниження податкової ставки та спрощенні бюрократичних процедур. Окрім того, переважно за кошти ЄС, додаткова підтримка надавалась інноваційним підприємствам, що діяли в найменш розвинутих регіонах країни. Особлива увага приділялась взаємодії та співпраці ТНК та національних підприємств, що призводило до обміну досвідом та широкого трансферу технологій.

Ірландський уряд виконує функцію координатора та інвестора:

- створив IDA Ireland – агенцію зі сприяння інвестиціям;
- фінансує державні науково-дослідні програми;
- формує правове поле для інноваційної діяльності;
- стимулює співпрацю бізнесу й університетів.

Урядові ініціативи забезпечили довіру іноземних інвесторів і створили довгострокові конкурентні переваги.

Особливість НІС Ірландії полягає в її дуалізмі - ефективному поєднанні компонентів американської та європейської інноваційних систем. До того ж вона базується на високорозвиненій системі вищої освіти і підтримці великим бізнесом нових секторів.

Приклади успішної державної підтримки інноваційного розвитку в Україні:

- Український фонд стартапів (USF) – гранти на інноваційні проекти;
- технопарки та кластери (UNIT.City, Lviv IT Cluster);
- спеціальний правовий режим "Дія.City" для IT-галузі;
- участь у програмах ЄС (Horizon Europe);
- державно-приватні ініціативи у сфері оборонних і аграрних технологій.

Ірландська інноваційна система ґрунтується на інтеграції трьох ключових елементів: наука – освіта – бізнес. Основна увага приділяється створенню середовища, у якому дослідження університетів безпосередньо трансформуються у практичні комерційні рішення. Важливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні центри, технологічні парки та спеціалізовані агентства.

Важливим елементом інноваційної інфраструктури стали Innovation Relay Centres – центри, що забезпечують транснаціональне співробітництво, трансфер технологій і комерціалізацію досліджень. Вони формують платформи для взаємодії університетів, підприємств і міжнародних партнерів.

Наука, технології та інновації розглядаються як головні двигуни конкурентоспроможності. Ірландія є найбільш вдалим зразком змішаного варіанту інноваційного розвитку, який поєднує в собі грамотне та ефективне державне регулювання та вільний розвиток приватного підприємництва, в тому числі малого інноваційного бізнесу. За часткою економічно активного населення, зайнятого підприємницькою діяльністю (8,7 %), Ірландія займає перше місце в Європі і друге в світі (після США, де аналогічний показник знаходиться на рівні 11,2 %) [2].

Таким чином, до ключових чинників стрімкого розвитку економіки Ірландії в 1970-х роках можна віднести: іноземні інвестиції, присутність висококваліфікованої робочої сили, соціальна згода в політиці, встановлення обсягу заробітної плати та вигідне географічне положення країни. Іноземний капітал було спрямовано в пріоритетні сектори: високих технологій, інформаційний сектор та сільське господарство. Основними інструментами заохочення іноземних інвесторів стали: зниження податку на прибуток та створення вільних економічних зон. Приєднання до Європейської економічної спільноти відкрило нові ринки збуту та окреслило кращі економічні перспективи. Одними з джерел ресурсів стали 60 млрд. дол. США чистих субсидій з структурних фондів ЄС, які витрачались на розвиток освіти та фізичної інфраструктури: дороги, мости, порти тощо. Ірландські банки почали зарубіжну експансію, пропонуючи клієнтам вигідні умови кредитування. Ірландія стала плацдармом для 300 американських компаній для розширення бізнесу в Європі. Новий фінансовий центр в Дубліні забезпечив робочі місця 15 тис. працівникам. Темпи зростання Ірландії в період прориву становили 8%.

До найважливіших складових, здатних сформувати підґрунтя для економічного прориву України, доцільно віднести наступні:

1. Кардинальне реформування системи влади на основі принципу "всі рівні перед законом".
2. Реформування податкової системи і запровадження податкових пільг для розвитку наукоємних галузей.
3. Розвиток системи освіти.
4. Зменшення рівня безробіття та підвищення ефективності праці.
5. Безперервне інвестування у розвиток людських ресурсів та НДДКР.

Рекомендації для України:

1. Розвивати модель "потрійної спіралі": інтегрувати бізнес, університети й державу у спільні інноваційні проекти.
2. Запровадити податкові пільги для R&D (Research and Development) за прикладом Ірландії.
3. Створити національну агенцію зі сприяння інвестиціям у високотехнологічні галузі.
4. Поглибити реформу освіти, розвиваючи STEM-напрями та підприємницькі компетенції.
5. Формувати інноваційні центри та технологічні парки як платформи для міжнародного співробітництва.
6. Зосередитися на розвитку нішевих секторів: агротехнології, відновлювана енергетика, оборонні технології, ІТ-продукти.
7. Активніше інтегрувати Україну у європейський інноваційний простір, залучаючи ресурси Horizon Europe та інших програм.

Список використаних джерел

1. Сенченко В.В. Досвід країн, що здійснили економічний прорив. Рекомендації для України, "Наукові інновації та передові технології" (Серія "Економіка"): журнал. 2022. Київ. - № 12(14) 2022. - 428 с. С.162 – 174.
2. Мосейчик Г. Ирландия: опыт инновационного прорыва, Банкаўскі веснік, Научные публикации, САКАВІК, 2007, с. 12-16.

СЕКЦІЯ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ
SECTION 2. ACCOUNTING AND TAXATION

УДК 657

JEL Classification: M41, H25

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.02>

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

**ВИКОРИСТАННЯ ОБЕРНЕНОГО МЕТОДУ
РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ НА
ОСНОВІ ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПОСЛУГ**

Щоб здійснювати діяльність в умовах геополітичних процесів сьогодення підприємства повинні використовувати витрати.

Витрати, котрі відбулися в одному періоді, а відображаються у фінансових результатах наступних періодів, є витратами майбутніх періодів (далі – ВМП).

Згідно Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності ВМП – це витрати, що мали місце протягом поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів [1].

В Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій визначено, що до ВМП належать 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 накопичуються ВМП, а за кредитом – вони розподіляються (списуються) та включаються до складу витрат звітного періоду [2; 3].

У Балансі (Звіті про фінансовий стан) (форма № 1) ВМП наводяться у складі поточних активів у розділі II "Оборотні активи", у статті "Витрати майбутніх періодів" (код рядка 1170) [1; 4].

Використовують різні методи для розподілу ВМП. Відраховувати ВМП у наступні періоди можна за оберненим методом на основі чистого доходу від реалізації послуг.

В міжнародному бухгалтерському обліку ВМП позначають такими термінами: "deferred expenses", "deferred charges", "deferred costs", "deferred expenditures" – відстрочені витрати, відкладені витрати, "deferred assets" – відстрочені активи або "prepaid expenses", "prepayments" – передплачені витрати.

Відстрочені витрати – це витрати, що відображаються в послідуєчому звітному періоді для отримання очікуваної майбутньої вигоди або для дотримання принципу відповідності, при якому витрати зіставляються з доходами [5].

Послуга (з гаїтянської креольської мови *Servis*) – це виконання, яке може полягати у "наданні технічної чи інтелектуальної можливості" або "наданні роботи, безпосередньо корисної для використання, без перетворення на товари".

Надання послуги відповідає економічному виробництву певного характеру, якщо воно не полягає у наданні клієнту матеріального блага. У цьому сенсі перукарня, юридична фірма, лікарня, ресторан, магазин, транспортна компанія чи банк виробляють послуги, а не товари [6].

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].

Таким чином, чистий дохід (виручка) від реалізації послуг прораховується як різниця між доходом від реалізації послуг і наданими знижками, сумами повернених коштів за ненадані або надані неякісно послуги, доходами, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податками і зборами.

На основі чистого доходу (виручки) від реалізації послуг може бути створений обернений метод розподілу ВМП.

Інформацію про дохід (виручку) від реалізації послуг реєструють на субрахунку 703 "Дохід від реалізації робіт і послуг" рахунку 70 "Доходи від реалізації".

На субрахунку 703 підприємства і організації, що надають послуги, узагальнюють дані про доходи від реалізації послуг, зокрема, дохід від орендних платежів за оренду об'єктів інвестиційної нерухомості, про результати зміни резервів незароблених премій.

За кредитом субрахунку 703 показується 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].

Калькулюється чистий дохід (виручка) від реалізації послуг за формулою:

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

де: ЧД(В)РП – чистий дохід (виручка) від реалізації послуг; Д(В)РП – дохід (виручка) від реалізації послуг; НД – надані знижки; СПКНННП – суми повернених коштів за ненадані або надані неякісно послуги; ДДНК(П) – доходи, що за договорами належать комітентам (принципалам); П – податки; З – збори.

Обернений метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації послуг розраховується із методу розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації послуг, і потім суми необхідно проставити у зворотній послідовності: перший рік – в останній, другий рік – у передостанній і т. д.

Щоб порахувати річну суму розподілу ВМП за методом на основі чистого доходу від реалізації послуг треба помножити суму розподілу ВМП на коефіцієнт розподілу ВМП, який визначається діленням чистого доходу від реалізації послуг за відповідні періоди на плановий обсяг чистого доходу від реалізації послуг за увесь період.

Розподіл ВМП за методом на основі чистого доходу від реалізації послуг здійснюють 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.

$$\text{КРВМП} = \text{ОЧДВРП} : \text{ПОЧДВРП}, \quad (3)$$

де: ОЧДВРП – плановий або фактичний обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації послуг за окремі періоди; ПОЧДВРП – плановий обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації послуг за увесь період.

Розподілення ВМП за методом на основі чистого доходу від реалізації послуг можна вираховувати за іншим варіантом:

$$\text{РСРВМП} = \text{ОЧДВРП} \times \text{КРВМП}, \quad (4)$$

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

Розрахувати шерінг (від англ. *sharing* – розподіл, поділ) ВМП можна двома способами методу на основі чистого доходу від реалізації послуг: 1) із первісної (початкової) суми ВМП; 2) із залишкової (поточної) суми ВМП.

Покажемо на прикладі особливості розподілу ВМП за оберненим методом на основі чистого доходу від реалізації послуг.

Приклад. Початкова (первісна) сума ВМП – 85000 грн, строк розподілу – 5 років. За цей період передбачається отримати 280000 грн чистого доходу від реалізації послуг, у тому числі: за 1-й рік – 74000 грн, за 2-й рік – 67000 грн, за 3-й рік – 55000 грн, за 4-й рік – 49000 грн, за 5-й рік – 35000 грн.

Значення коефіцієнтів розподілу ВМП дорівнюють: за 1-й рік – 0,2643 ($74000 : 280000 = 0,2643$), за 2-й рік – 0,2393 ($67000 : 280000 = 0,2393$), за 3-й рік – 0,1964 ($55000 : 280000 = 0,1964$), за 4-й рік – 0,1750 ($49000 : 280000 = 0,1750$), за 5-й рік – 0,1250 ($35000 : 280000 = 0,1250$).

Технологію обрахунку 1-го способу (від початкової (первісної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі чистого доходу від реалізації послуг наведено в таблицях 1 і 2.

Таблиця 1

**Відрахування ВМП у послідуочі періоди
за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП)
методу на основі чистого доходу від реалізації послуг**

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Чистий дохід від реалізації послуг, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	85000	74000	0,2643	22466
2	85000	67000	0,2393	20340
3	85000	55000	0,1964	16694
4	85000	49000	0,1750	14875
5	85000	35000	0,1250	10625
х	Разом	280000	1	85000

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

**Відрахування ВМП у послідуочі періоди
за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП)
оберненого методу на основі чистого доходу від реалізації послуг**

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Чистий дохід від реалізації послуг, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	85000	35000	0,1250	10625
2	85000	49000	0,1750	14875
3	85000	55000	0,1964	16694
4	85000	67000	0,2393	20340
5	85000	74000	0,2643	22466
х	Разом	280000	1	85000

Джерело: авторська розробка.

На основі даних таблиць 1 і 2 можна стверджувати, що при застосуванні 1-го способу (від початкової (первісної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі чистого доходу від реалізації послуг ВМП повністю списуються по подальших періодах протягом строку розподілу.

Обрахунок 2-го способу (від залишкової (поточної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі чистого доходу від реалізації послуг здійснено в таблицях 3 і 4.

Таблиця 3

**Відрахування ВМП у послідувачі періоди
за 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП)
методу на основі чистого доходу від реалізації послуг**

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Чистий дохід від реалізації послуг, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	85000	74000	0,2643	22466
2	62534	67000	0,2393	14964
3	47570	55000	0,1964	9343
4	38227	49000	0,1750	6690
5	31537	35000	0,1250	31537
х	Разом	280000	1	85000

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4

**Відрахування ВМП у послідувачі періоди
за 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП)
оберненого методу на основі чистого доходу від реалізації послуг**

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Чистий дохід від реалізації послуг, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	31537	35000	0,1250	31537
2	38227	49000	0,1750	6690
3	47570	55000	0,1964	9343
4	62534	67000	0,2393	14964
5	85000	74000	0,2643	22466
х	Разом	280000	1	85000

Джерело: авторська розробка.

Як можна пересвідчитись із показників таблиць 3 і 4, при приміненні 2-го способу (від залишкової (поточної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі чистого доходу від реалізації послуг в останньому (табл. 3) і в першому (табл. 4) роках сума ВМП не розподіляється у відповідності до коефіцієнту розподілу, а включається у витрати звітних періодів (31537 грн).

Висновки. Розраховувати ессаймент (від англ. *assignment* – розподіл) ВМП по наступних періодах можна за оберненим методом на основі чистого доходу від реалізації послуг.

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг рахується як алгебраїчна сума доходу від реалізації послуг і наданих знижок, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податків і зборів.

Обернений метод розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації послуг визначається із попереднього прорахунку методу розподілу ВМП на основі чистого доходу від реалізації послуг, і потім суми

необхідно переставити у зворотній послідовності: перший рік – в останній, другий рік – у передостанній і т. ін.

Аллокацію (від англ. *allocation* – розподіл, розміщення) ВМП за оберненим методом на основі чистого доходу від реалізації послуг можна обраховувати 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, затверджено наказом Міністерства фінансів України 28 березня 2013 р. № 433. – Електронний ресурс. – Режим доступу : <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, затверджено наказом Міністерства фінансів України 30 листопада 1999 р. № 291 (у редакції наказу Міністерства фінансів України 09 грудня 2011 р. № 1591), зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 грудня 2011 р. за № 1557/20295. – Електронний ресурс. – Режим доступу : <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, затверджено наказом Міністерства фінансів України 30 листопада 1999 р. № 291, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 21 грудня 1999 р. за № 893/4186. – Електронний ресурс. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", затверджено наказом Міністерства фінансів України 07 лютого 2013 р. № 73, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 лютого 2013 р. за № 336/22868. – Електронний ресурс. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

5. Deferral (September 24, 2025). Вилучено з : <https://en.wikipedia.org/wiki/Deferral>.

6. Servis (économie) (November 22, 2019). Вилучено з : [https://en.wikipedia.org/wiki/Servis_\(économie\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Servis_(économie)).

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід", затверджено наказом Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 р. № 290, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 грудня 1999 р. за № 860/4153. – Електронний ресурс. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.

УДК 657.422:004

JEL Classification: M42, O33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.03>

Яценко Н. М.,

канд. екон. наук, доцент,

Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ТА АУДИТ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ

Стрімка цифрова трансформація бізнесу вимагає переосмислення внутрішнього контролю та аудиту, оскільки такі технології, як Big Data та штучний інтелект, кардинально змінюють підходи до управління та аналізу ризиків.

Еволюція функцій та завдань внутрішньогосподарського контролю в умовах цифровізації – це перехід від традиційного, реактивного підходу до сучасного, проактивного та технологічно інтегрованого. Цифровізація кардинально трансформує саму суть внутрішнього контролю, змінюючи його основні функції та завдання.

Умови цифровізації перетворили внутрішній контроль з реактивної перевірки минулих операцій на проактивну систему, що використовує аналіз великих даних для прогнозування та запобігання ризикам. Традиційний внутрішній контроль базувався на ручних перевірках, вибірках та паперовому документообігу. Це було трудомістко, повільно і схильне до людських помилок.

Сучасний внутрішній контроль використовує автоматизацію та штучний інтелект (ШІ). Завдання, пов'язані з рутинними перевірками, тепер виконуються програмним забезпеченням. Це значно підвищує швидкість та точність контрольних процедур, звільняючи фахівців для більш складних, аналітичних завдань. Наприклад, ШІ може в режимі реального часу аналізувати всі транзакції для виявлення підозрілих схем, що раніше було неможливо.

Раніше роль внутрішнього контролера обмежувалася перевіркою та виконанням інструкцій, але зараз вона розширилася до стратегічного партнера для керівництва. Його завдання — не просто знаходити помилки, а надавати цінні інсайти на основі аналізу даних, що вимагає нових компетенцій, як-от Data Science та кібербезпека.

Цифровізація несе нові виклики для підприємств, особливо в контексті кіберризиків та надійності даних. Загрози, пов'язані зі зломом систем і

витоком інформації, доповнюються ризиками неточності даних та некоректної роботи алгоритмів, що може призвести до хибних рішень.

Тому еволюція внутрішнього контролю передбачає розробку нових механізмів для управління цими ризиками, що є одним із його важливих завдань.

Інтеграція технологій у процес внутрішнього аудиту — це фундаментальний зсув від традиційних ручних перевірок до використання інноваційних інструментів, що підвищують ефективність, точність та оперативність аудиторських процедур. Цей процес дозволяє аудиторам зосередитися на аналізі ризиків, а не на рутинних завданнях[1]. Розглянемо основні з них.

Використання Big Data дозволяє внутрішнім аудиторам аналізувати величезні масиви інформації, які раніше були недоступними. Замість вибіркової перевірки даних, аудитор може аналізувати 100% транзакцій, що значно підвищує ймовірність виявлення аномалій, помилок або шахрайських дій. Предиктивна аналітика використовує ці дані для прогнозування потенційних ризиків, дозволяючи аудиторам переходити від реактивного до проактивного підходу. Наприклад, аналіз даних про фінансові операції може ідентифікувати підозрілі шаблони, що вказують на можливе шахрайство, ще до того, як воно спричинить значні збитки.

Штучний інтелект відіграє ключову роль в автоматизації рутинних аудиторських завдань, таких як звірка даних, класифікація документів та перевірка відповідності. Це звільняє аудиторів від монотонної роботи, дозволяючи їм зосередитися на складніших аналітичних завданнях, що вимагають професійного судження. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти приховані взаємозв'язки між даними, які неможливо знайти за допомогою традиційних методів. Це дозволяє формувати більш обґрунтовані висновки.

Технологія блокчейн може кардинально змінити підхід до перевірки даних. Вона створює незмінний, розподілений реєстр транзакцій, що унеможливорює підробку даних. Для внутрішнього аудитора це означає, що достовірність інформації вже не потребує додаткової перевірки, оскільки вона гарантується самою природою технології. Це значно підвищує рівень довіри до фінансових та операційних даних, що є критично важливим для ефективного аудиту.

Таким чином інтеграція цих технологій не просто пришвидшує роботу, а якісно її змінює. Вона дозволяє аудитору виконувати свої функції більш ефективно, забезпечуючи глибший рівень аналізу, зменшуючи ризик помилок і надаючи керівництву більш точні та своєчасні дані для прийняття управлінських рішень [2].

Цифрова трансформація відкриває нові можливості, але водночас створює значні виклики та ризики для традиційних систем внутрішнього контролю. Ці загрози виходять за межі фінансового обліку, вимагаючи від підприємств та аудиторів нових підходів до управління.

Кіберризики є найбільшим викликом сучасності. З переходом до цифрового середовища збільшується ризик злочинного зламу систем, витоку конфіденційної інформації та несанкціонованого доступу до фінансових та операційних даних. Це може призвести не лише до фінансових втрат, а й до втрати репутації та юридичної відповідальності. Система контролю повинна мати надійні механізми захисту, включаючи шифрування, багатфакторну автентифікацію та регулярні аудити кібербезпеки.

Нові ризики виникають через:

- Помилки в алгоритмах ШІ. Некоректна робота алгоритмів або використання нерелевантних даних можуть призвести до хибних висновків.

- Маніпуляції з даними. Вплив на дані до їх обробки може спотворити результати, приховуючи шахрайські дії.

- Складність перевірки. Величезні обсяги Big Data ускладнюють традиційну перевірку на достовірність.

Тому система внутрішнього контролю має забезпечити надійність джерел даних та прозорість алгоритмів, що їх обробляють.

Слід відмітити, що технології розвиваються значно швидше, ніж законодавство. Це створює правовий вакуум та регуляторну невизначеність. Внутрішній контроль повинен адаптуватися до цих умов, враховуючи:

- Відповідальність за помилки ШІ. Хто несе відповідальність, якщо автоматизований процес приймає невірне рішення?

- Законодавство про конфіденційність. Дотримання вимог GDPR та інших регуляторних актів щодо захисту персональних даних є невід'ємною частиною контролю.

Таким чином, сучасна система внутрішнього контролю має бути гнучкою, здатною адаптуватися до технологічних, правових та операційних змін, що виникають у цифрову епоху.

Цифрова трансформація кардинально змінює вимоги до фахівців у сфері аудиту, що змушує їх виходити за межі традиційного фінансового обліку. Нова роль аудитора — це роль стратегічного консультанта, який надає керівництву цінні інсайти на основі аналізу даних. Аудитор майбутнього не просто знаходить помилки, а допомагає бізнесу вдосконалювати процеси, управляти ризиками та формувати стратегію.

Для ефективного виконання цих завдань, аудитор повинен володіти новими навичками. Саме ця комбінація традиційного досвіду та сучасних компетенцій є ключовим аспектом, що визначає сучасного фахівця. Аудитор повинен володіти такими навичками:

- Data Science та аналіз Big Data. Необхідно вміти працювати з великими масивами даних, використовувати інструменти візуалізації даних, а також застосовувати статистичні методи для виявлення закономірностей, аномалій і прихованих ризиків.

- Знання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Аудитор повинен розуміти, як працюють алгоритми, що використовуються в автоматизованих системах внутрішнього контролю. Це дозволить оцінювати їхню надійність, точність і ризики, пов'язані з їхньою роботою.

- Кібербезпека. З огляду на зростання кіберризиків, аудитор повинен мати базові знання у сфері інформаційної безпеки, щоб оцінювати рівень захисту даних та інфраструктури підприємства.

- Розуміння нових технологій. Необхідно мати уявлення про такі технології, як блокчейн, хмарні обчислення та роботизація бізнес-процесів (RPA), аби розуміти їхній вплив на бізнес-моделі та контрольне середовище.

Зміна ролі аудитора вимагає розвитку "м'яких" навичок:

- Критичне мислення та вирішення проблем. В умовах, коли рутинні завдання автоматизовані, аудитор має зосереджуватись на складних, нетипових ситуаціях.

- Комунікативні навички. Аудитор повинен вміти ефективно взаємодіяти з різними підрозділами, переконувати керівництво у необхідності змін та зрозуміло пояснювати складні технічні питання.

- Здатність до безперервного навчання. Технології розвиваються надзвичайно швидко. Аудитор повинен постійно оновлювати свої знання та адаптуватися до нових інструментів і методів [3].

Цифровізація трансформує внутрішній контроль та аудит, переводячи їх від реактивного підходу до проактивного та технологічного. Це змінює роль фахівця, який тепер має поєднувати традиційні знання з новими компетенціями у сфері Big Data, ШІ та кібербезпеки, стаючи стратегічним партнером для бізнесу.

Список використаних джерел

1. Цегельник, Н. І., & Бедер, Д. А. (2025). Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203>.

2. Яценко Н.М. Хмарний аудит: можливості та обмеження. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: with proceedings of the VIII international scientific and practical conference (м. Кембридж, Сполучене Королівство, 9 травня 2025 р.)*. Кембридж : Logos Science, 2025. С. 89–92. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/issue/view/35/35>. DOI: 10.36074/logos-09.05.2025.016.

3. Яценко Н.М., Мельничук А. В., Хоменко Л.М. Еволюція формування soft skills фахівців в бухгалтерському обліку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9408>.

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ
SECTION 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

УДК 339.7:338.45(477)

JEL Classification: F34, O19

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.04>

Галустьян Р. О.,
доктор філософії,
молодший науковий співробітник
відділу грошово-кредитних відносин,
ДУ "Інститут економіки та прогнозування
НАН України", м. Київ

**РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
У ПІДТРИМЦІ ІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Повномасштабна війна спричинила різку трансформацію економічних пріоритетів України: від екстреного відновлення ліквідності державних фінансів та підтримки базових соціальних послуг до цілеспрямованої стабілізації промислового виробництва й логістичної інфраструктури. У цьому контексті міжнародні фінансові організації (МФО) – передусім Група Світового банку, Міжнародний валютний фонд (МВФ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) – стали ключовими партнерами України. Вони не лише мобілізували значні фінансові ресурси, а й запропонували рамку політик, які забезпечили збереження стійкості під час війни та створили основу для повоєнного зростання індустріального сектору.

Базовим завданням першої фази (2022–2023 рр.) було уникнення макрофінансової дестабілізації та колапсу виробничих ланцюгів. Світовий банк зосередився на швидкій мобілізації бюджетної підтримки й секторальних інвестиціях: кошти спрямовувалися на виплату заробітної плати та соціальних трансфертів, підтримку енергетики, транспорту, переробки агропродукції, охорони здоров'я, а також на програми доступного фінансування для МСП з індустріальною складовою. Така комбінація дозволила уряду зберегти базові функції держави та запобігти критичному згортанню ділової активності [1].

МВФ у цей період виконував роль "якоря довіри" для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Пакет екстреної допомоги у 2022 році, а згодом і багаторічна програма EFF, забезпечили покриття першочергових потреб

бюджету та платіжного балансу, водночас закріпивши стратегічну логіку реформ: посилення доходної бази бюджету, стримування інфляційних ризиків, підвищення стійкості банківської системи, незалежність монетарної політики й розвиток антикорупційної інфраструктури. Умови програми МВФ були спрямовані на зменшення макроризиків для інвесторів і формування передбачуваного середовища для відновлення промисловості [2].

Паралельно ЄБРР і ЄІБ узяли на себе роль інституцій, які працюють максимально близько до потреб бізнесу та інфраструктури. ЄБРР масштабував інвестиції в енергетичну безпеку, критичний транспорт, торговельне фінансування та проекти приватного сектора: від модернізації рухомого складу залізниці до підтримки мереж розподіленої генерації й ліквідності компаній у логістиці та переробці. ЄІБ, як довгостроковий кредитор ЄС, спрямовував ресурси на реконструкцію доріг, мостів, теплових і водопровідних мереж, а також на опосередковане кредитування МСП через українські банки. Сукупний ефект цих програм полягав у збереженні виробничої діяльності та робочих місць навіть у періоди пікових енергетичних шоків [3; 4].

Таким чином, внесок кожної інституції взаємодоповнювався. Світовий банк фокусувався на бюджетній стабілізації та секторальних інвестиціях із високим соціально-економічним мультиплікатором; МВФ – на зниженні системних макроризиків і формуванні якісного середовища для інвестицій; ЄБРР – на безпосередніх інвестиціях у бізнес і транспортно-логістичні вузли; ЄІБ – на довгостроковій модернізації інфраструктурного каркасу та забезпеченні доступу МСП до фінансів. Узгодженість цих напрямів стала ключовим чинником стійкості індустріального сектору під час війни.

Таблиця 1

**Узагальнення внеску МФО у підтримку
індустріального розвитку України протягом 2022–2023 років**

МФО	Орієнтовний обсяг підтримки	Ключовий фокус для індустрії
Світовий банк	~\$38 млрд мобілізовано; значна частка фактично виплачена	Бюджетна підтримка; інфраструктура; доступ до фінансування МСП (гранти/пільгові кредити) [1]
МВФ	\$2,7 млрд екстрено + \$15,6 млрд за EFF	Макрофінансова стабілізація, якір реформ і прогнозованості середовища [2]
ЄБРР	Понад €7,6 млрд (2022–серед. 2025)	Енергетична безпека; транспорт; торговельне фінансування; прямі інвестиції в бізнес [3]
ЄІБ	Понад €4 млрд екстреної та реконструкційної підтримки	Довгострокові інфраструктурні проекти; кредитні лінії та гарантії для МСП [4]

Вихід на фазу повоєнного відновлення зміщує акценти з "екстреної стійкості" на "структурну конкурентоспроможність". Для промисловості це означає модернізацію основних фондів, локалізацію критичних ланок виробництва, інвестування у відновлювану енергетику та системи зберігання, цифровізацію операцій і управління якістю за стандартами ЄС. У цій логіці роль Світового банку полягатиме у координації великих програм відбудови ("build back better"), інституційному зміцненні державного управління проектами та запуску інструментів страхування воєнних і політичних ризиків [1].

МВФ утримуватиме макрофінансовий коридор для зростання: поступове повернення до передбачуваних правил фіскально-монетарної політики, підвищення ефективності адміністрування податків, управління державними інвестиціями й підприємствами на засадах прозорості та підзвітності. ЄБРР відіграватиме провідну роль у залученні приватних інвестицій, поєднуючи кредитні та квазікапітальні інструменти, гарантії і технічну допомогу. Серед його пріоритетів: імпортозаміщення у критичних сегментах, інтеграція українських виробників у нові ланцюги доданої вартості ЄС, енергоефективність і "зелена" модернізація виробництв. Очікується також активізація підтримки приватизаційних процесів і вдосконалення корпоративного управління державними компаніями промислового профілю [3].

ЄІБ, у координації з інструментами ЄС, масштабуватиме довгострокові інвестиції в транспортні коридори, міську інфраструктуру та енергетику, формуючи для промисловості стрижневий інфраструктурний каркас. Через ЄІФ та банки-партнери розширюватимуться гарантійні програми для МСП, що забезпечить доступ підприємств до фінансування відновлення обладнання, R&D і розвитку експорту [4]. Ключовою передумовою ефективності всієї архітектури допомоги залишається узгодженість дій МФО з урядом: єдина система пріоритезації проєктів, прозорий моніторинг реалізації, публічна звітність і механізми запобігання дублюванню та "вузьким місцям" у ланцюгах постачання.

Для бізнесу критично важливо, щоб інституційні правила – від митного та технічного регулювання до антимонопольної політики – були синхронізовані зі стандартами ЄС, адже це полегшує вихід на ринки й сприяє припливу приватного капіталу, незамінного у масштабах відбудови.

Отже, міжнародні фінансові організації вже довели свою ключову роль у збереженні індустріального потенціалу України під час війни і мають усі інструменти для прискорення модернізації та інтеграції у світову економіку після перемоги. Їхня цінність полягає не лише у фінансових ресурсах, а й у здатності конвертувати їх у проєкти з високим мультиплікатором, закріплені реформами та стандартами належного врядування. За умови дотримання

взятих зобов'язань Україна отримає довгостроковий виграш у вигляді продуктивної, низьковуглецевої та конкурентоспроможної промисловості.

Список використаних джерел

1. World Bank. Ukraine Country Program Updates, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (дата звернення: 15.09.2025).
2. IMF. Extended Fund Facility for Ukraine, Press Release, March 2023. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/06/30/pr-25227-ukraine-imf-completes-8th-rev-of-ext-arrang-under-eff> (дата звернення: 12.09.2025).
3. EBRD. Ukraine Resilience and Reconstruction Package, Annual Report 2024. URL: <https://www.ebrd.com/news/2024/ukraine-resilience-and-reconstruction-package.html> (дата звернення: 16.09.2025).
4. European Investment Bank. EIB Solidarity Package for Ukraine, 2023. URL: <https://www.eib.org/en/projects/topics/eib-solidarity-ukraine> (дата звернення: 20.09.2025).
5. Національний банк України. Огляд міжнародної фінансової допомоги Україні, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions> (дата звернення: 12.09.2025).

УДК 336.7:338.2

JEL Classification: G53, D14

Глушко А. Д.,

канд. екон. наук,

кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,

Національний університет "Полтавська політехніка

імені Юрія Кондратюка", м. Полтава

Кононенко С. Р.,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,

Національний університет "Полтавська політехніка

імені Юрія Кондратюка", м. Полтава

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах глобалізації та зростання фінансових ризиків фінансова безпека держави набуває стратегічного значення, оскільки виступає ключовим елементом національної економічної безпеки. Водночас ефективність її забезпечення безпосередньо залежить від рівня

фінансової грамотності населення, що визначає здатність громадян приймати раціональні економічні рішення, адекватно реагувати на виклики фінансового середовища та протидіяти потенційним загрозам [1]. Недостатня фінансова обізнаність посилює вразливість домогосподарств до кризових явищ, сприяє поширенню тіньових практик та ускладнює реалізацію державної політики у сфері регулювання фінансового ринку.

Світовий досвід переконливо демонструє, що високий рівень фінансової грамотності населення створює передумови для формування стійкої банківської системи, розвитку фондового ринку та залучення інвестицій, що у комплексі забезпечує зростання економічної стабільності [2, 3]. Для України, яка перебуває у процесі трансформації фінансової системи та інтеграції до європейського економічного простору, особливого значення набуває формування фінансової культури та підвищення фінансової обізнаності громадян. Це дозволяє не лише зміцнити довіру до фінансових інститутів, але й створити соціально-економічні умови для реалізації державних пріоритетів у сфері фінансової безпеки [4].

Фінансова грамотність є невід'ємною складовою людського капіталу, що формує здатність громадян ефективно управляти власними фінансовими ресурсами та усвідомлювати наслідки економічних рішень. Вона включає комплекс знань, навичок і поведінкових моделей, які дозволяють індивідам не лише раціонально розпоряджатися доходами, а й захищати свої інтереси у взаємодії з фінансовими установами [5]. У цьому контексті фінансова грамотність виступає важливим превентивним механізмом у забезпеченні фінансової безпеки держави, оскільки підвищує стійкість економічної системи до зовнішніх і внутрішніх викликів [6].

Високий рівень фінансової обізнаності населення сприяє зростанню довіри до банківського сектору, активнішій участі громадян у накопичувальних та інвестиційних програмах, а також підвищує здатність суспільства протидіяти фінансовим шахрайствам. Це, у свою чергу, зменшує тиск на державні інституції, оскільки ризики втрати заощаджень або боргових криз домогосподарств не трансформуються у макроекономічну нестабільність. Крім того, поширення фінансової грамотності стимулює розвиток ринку капіталу, що є передумовою для економічного зростання та інтеграції України у європейський фінансовий простір.

Проте сучасний стан фінансової грамотності в Україні залишається недостатнім. За даними Національного банку України, тільки 40% українців володіють базовими навичками фінансової грамотності, тоді як середній показник в країнах ЄС становить близько 60% [7]. Багато громадян не володіють базовими знаннями про особливості кредитних та депозитних продуктів, можливості диверсифікації інвестицій, ризики валютних

коливань чи функціонування пенсійних систем. Дослідження USAID "Трансформація фінансового сектору" показало, що українці часто здійснюють фінансові рішення без повної обізнаності, що збільшує ризик проблем у домашніх бюджетах [8]. Це зумовлює поширення тіньових фінансових практик, низький рівень використання інструментів заощаджень і страхування, а також зростання боргового навантаження на домогосподарства [9, 10]. За таких умов держава змушена витратити додаткові ресурси на стабілізацію фінансового сектору, що знижує ефективність політики забезпечення фінансової безпеки.

У своїй праці "Шлях до фінансової свободи" Бодо Шефер наголошує, що здатність ефективно управляти фінансами є ключовою умовою досягнення довгострокової економічної незалежності [11]. Ідея формування фінансової культури населення має глибші історичні корені. Так, ще у XX столітті Джордж Клейсон у книзі "Найбагатша людина у Вавилоні" систематизував принципи нагромадження, збереження та раціонального використання коштів [12], які й сьогодні залишаються актуальними, особливо для країн із нестабільною економічною системою.

В Україні активні кроки у сфері підвищення фінансової грамотності було започатковано з 2012 року, коли за ініціативи Міністерства освіти і науки України та Національного банку України було запроваджено курс "Фінансова грамотність". Навчальні матеріали цього курсу, адаптовані до соціально-економічних реалій держави, були видані у формі підручників для школярів і студентів [13], що заклало основу для формування культури фінансової поведінки серед молоді.

З огляду на вищезазначене, ключовим завданням державної політики є створення інституційного та освітнього середовища, яке сприятиме підвищенню фінансової обізнаності. Йдеться не лише про інтеграцію фінансової грамотності в освітні програми на різних рівнях, а й про впровадження масових інформаційних кампаній, розвиток онлайн-платформ з фінансової освіти, підтримку ініціатив громадських організацій і фінансових інститутів [14]. Важливим аспектом є також формування системи оцінювання рівня фінансової грамотності населення для своєчасної ідентифікації проблемних зон та визначення ефективності запроваджених заходів.

Таким чином, підвищення фінансової грамотності виступає не лише соціальною чи освітньою ініціативою, а й стратегічним інструментом державної політики, спрямованим на зміцнення фінансової безпеки. Саме комплексний підхід до формування фінансової культури здатен забезпечити довгострокову стійкість економічної системи, підвищити конкурентоспроможність України у глобальному середовищі та мінімізувати ризики фінансових криз.

Список використаних джерел

1. Глушко А. Д., Пантась В. В., Бабенко С. Р. Інформаційна політика в системі забезпечення фінансової безпеки держави. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10038>.
2. Atkinson, A., & Messy, F. (2012). Measuring financial literacy: Results of the OECD / International Network on Financial Education (INFE) pilot study (OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 15). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5k9csfs90fr4-en>.
3. Yehorycheva S., Hlushko A., Khudolii Y. Issue of Ukrainian financial sector information security. *Development Management*. 2023. №22(4). P. 45-52.
4. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Фінансова та цифрова інклюзія ветеранів в аспекті зміцнення соціально-економічної безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15.
5. Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>.
6. Onyshchenko S., Maslii O., Hlusko A., Yanko A., Cherviak A. Social and Economic Security: Threats and Strengthening Targets. A monograph E-SCIECE SPACE, WARSZAWA, 2023. 203 p.
7. Національний банк України. Рівень фінансової грамотності населення України: дослідження НБУ. Київ: НБУ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/riven-finansovoyi-gramotnosti-naselennya-ukrayini--doslidjennya-natsbanku>.
8. USAID. Дослідження рівня фінансової грамотності в Україні. Київ: Проєкт USAID "Трансформація фінансового сектору", 2020. URL: <https://finlit.ua.gov.ua>.
9. Onyshchenko, S., Skryl, V., Hlushko, A., & Maslii, O. (2023). Inclusive development index. In *Lecture Notes in Civil Engineering*. Springer, 299, 779–790. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17385-1_66.
10. Skryl, V., Hlushko, A. (2023). Insurtech: New Opportunities for the Development of the Insurance Market. *Economic Security of the State and Economic Entities*. 1 (88): 144–51. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2877](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2877).
11. Шефер, Б. (2018). Шлях до фінансової свободи (А. Коник, пер.; 344 с.). Старий Лев. ISBN 978-617-679-654-1.
12. Клейсон, Дж. Найбагатший чоловік у Вавилоні / Пер. з англ. Андрія Лапіна. К. : Наш Формат, 2017. ISBN 978-617-7388-98-1.
13. Міністерство освіти і науки України. Курс "Фінансова грамотність": підручники та посібники. Київ: МОН, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/zagalna-serednya-osvita/pidruchniki/elektronni-versii-pidruchnikiv/elektronni-pidruchniki-ta-posibniki-kursu-finanova-gramotnist>.
14. Єгоричева С.Б., Онищенко А.В. Оцінювання фінансової грамотності та фінансової інклюзії старшокласників. *Економіка і регіон*. 2023. № 3 (90). С. 82-89.

УДК 336.77:343.35(477)

JEL Classification: G18, K42

Гобела В. В.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки,
Львівський державний університет
внутрішніх справ, м. Львів

Дзвоник Б. В.,

здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет
внутрішніх справ, м. Львів

CURRENT STATUS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE ANTI-LAWFUL FINANCIAL MONITORING SYSTEM IN UKRAINE

To design the future development of the national anti-money laundering (AML) financial monitoring system, it is necessary to analyze its effectiveness. We begin with an assessment of the dynamics of reports on financial transactions by defining certain indicators, such as:

- the volume of information on financial transactions registered and subject to financial monitoring;
- the volume of information on financial transactions submitted and falling under financial monitoring procedures.

Identifying these indicators makes it possible to reveal general trends and form a time-based pattern regarding the number of transactions subject to financial monitoring. Accordingly, changes in the number of suspicious financial transactions may indicate increased public awareness and ethical standards or the effectiveness of the financial monitoring system in fulfilling its preventive function.

The analysis demonstrates a general downward trend in reports on financial transactions during the period 2020–2023. This may be associated with reduced business activity and transaction volumes due to the COVID-19 pandemic and the onset of the full-scale Russian invasion of Ukraine. A decrease in the number of registered transactions subject to financial monitoring may point to increased public awareness or a reduction in shadow operations due to the effective work of Ukraine's financial monitoring system.

The conducted analysis allows the conclusion that a significant proportion (54%) of reports on financial transactions originates from participants in the capital and commodity markets, confirming their critical role as primary financial monitoring entities. More than one-quarter of the reports came from financial companies, while smaller volumes were received from insurance companies, lottery operators, and other primary financial monitoring entities. In summary, more than 75% of reports on financial transactions are submitted by leading players in the financial and capital markets. This underscores once again the necessity and feasibility of primary financial monitoring.

The next stage of the analysis will identify the sources of materials transmitted to law enforcement agencies, which involves determining the monitoring entities and the number of reports they generated. The main objective of the national AML financial monitoring unit is to prevent, detect, and counter threats in the financial sphere related to money laundering, financing of terrorism, and other similar risks.

Comparative analysis of international AML financial monitoring systems points to insufficient powers of the domestic unit in this area. These powers do not cover combating certain types of threats, in particular:

- tax evasion;
- manifestations of corruption in the financial sector and public authorities;
- various offenses linked to abuse of office and corrupt practices.

It should be noted that in recent years most of these offenses involve obtaining a traceable form of financial gain. Consequently, such activity falls fully under the jurisdiction of the State Financial Monitoring Service. Based on these findings, strategic directions can be identified for improving the financial monitoring system in Ukraine.

Improving the state's financial monitoring system requires the enhancement of several of its components, namely:

- the legal framework of financial monitoring;
- methodological support for financial monitoring participants in Ukraine;
- institutional support for the functioning of the national AML financial monitoring system.

To ensure the effective operation of the national AML financial monitoring system, it is necessary to develop a rational and optimized model. It should be emphasized that financial monitoring encompasses more than just the analysis of

financial transactions. As demonstrated by the identified strategic development directions, important aspects also include inter-agency coordination, the study of methods and financial schemes for laundering proceeds of crime (ML) and financing of terrorism (FT), improving the system for reporting suspicious transactions, and establishing communication among all participants in the financial monitoring process.

It should also be noted that the national AML financial monitoring system rests on three main components:

- legal support;
- organizational support;
- methodological support.

Thus, the process of improving the functioning of the national AML financial monitoring system must take these three elements into account. In conclusion, it should be noted that the financial monitoring system in Ukraine has considerable potential for improvement, which in turn will enhance the country's financial security system and overall national security.

References

1. Franchuk, V., Pryhunov, P., Melnyk, S., Hobela, V., & Shuprudko, N. (2023). Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 247–255. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>.
2. Акімова О. В. Фінансовий моніторинг в системі державного фінансового контролю: теорія, методологія, практика : монографія. Краматорськ : Донбаська державна машинобудівна академія, 2017. 298 с.
3. Гобела В. В., Халіна О. В., Сидоренко Я. А. Сутність фінансової розвідки в безпековому просторі держави. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.77>.
4. Коваленко В. В., Дмитров С. О., Єжов А. В. Міжнародний досвід у сфері запобігання та протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2017. 140 с.
5. Матеріали офіційного сайту Міністерства фінансів. Мінфін – веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення: 19.09.2025).
6. Франчук В. І., Гобела В. В. Формування стратегічного вектору розвитку фінансової розвідки України. *Вісник ЛьвДУВС. Серія економічна*. 2022. №1. С. 3–11.

УДК 336.1:005.21

JEL Classification: H61, H72

Голіонко В. Д.,
здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ПРОЦЕДУРИ І ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

Ефективність державних фінансів значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються органами влади у сфері бюджетної, податкової та боргової політики. У сучасних умовах цифровізації, глобальних викликів і воєнних ризиків зростає потреба у використанні сучасних процедур і технологій прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити не лише стабільність фінансової системи, а й адаптивність до динамічних змін економічного середовища.

Метою дослідження є аналіз сучасних процедур і технологій прийняття управлінських рішень у сфері державних фінансів, а також виявлення напрямів їх подальшої модернізації з урахуванням ризиків та інноваційних можливостей.

Прийняття управлінських рішень у сфері державних фінансів традиційно здійснюється на основі трьох груп процедур:

1. Нормативно-правові процедури – регламентовані законом процеси бюджетного планування, затвердження кошторисів, розподілу та контролю фінансових ресурсів.

2. Аналітичні процедури – використання прогнозування, оцінки ризиків, сценарного планування для ухвалення рішень.

3. Інноваційні процедури – впровадження інформаційних технологій, цифрових платформ, систем підтримки прийняття рішень.

На думку О. Калініна і В. Гончар (2023), особливого значення у сучасних умовах набуває інтеграція управління ризиками у процес прийняття рішень, що дозволяє знизити ймовірність неефективних або запізнених управлінських дій.

Останніми роками спостерігається активне впровадження таких технологій прийняття рішень у сфері державних фінансів:

- Системи електронного урядування (e-governance), що автоматизують бюджетні процедури та підвищують прозорість використання коштів;
- Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS), які поєднують методи аналізу даних, моделювання та прогнозування;
- Цифрові платформи публічних фінансів, орієнтовані на моніторинг видатків і доходів бюджету в режимі реального часу;

- Інструменти блокчейн і токенизації, що підвищують безпеку й контроль за рухом коштів у державному секторі (Yemelyanov et al., 2024).

Радченко (2023) зазначає, що у сфері державного управління важливо розвивати процедури фінансової підтримки інновацій, які поєднують технологічні рішення з чіткими критеріями відбору проектів.

Особливим чинником останніх років стало ведення державних фінансів в умовах воєнних загроз. Лободіна та ін. (2023/2024) відзначають, що управлінські рішення повинні враховувати: високу невизначеність у доходах і видатках; необхідність оперативного перерозподілу ресурсів на оборонні та гуманітарні потреби; посилення процедур контролю за використанням фінансових ресурсів; забезпечення прозорості та довіри суспільства.

В умовах кризи зростає роль адаптивних технологій управління, які дозволяють швидко коригувати рішення залежно від зміни зовнішніх факторів.

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасні процедури та технології прийняття управлінських рішень у сфері державних фінансів базуються на поєднанні правових норм, аналітичних методів і цифрових рішень. Їх розвиток має орієнтуватися на інтеграцію управління ризиками у всі етапи прийняття рішень; використання цифрових платформ і блокчейн-технологій; адаптацію процедур до умов воєнних ризиків і глобальної нестабільності; створення прозорих механізмів фінансової підтримки інновацій.

Таким чином, модернізація процедур і впровадження інноваційних технологій дозволить підвищити ефективність, підзвітність і стійкість системи державних фінансів України.

Список використаних джерел

1. Kalinin O., Gonchar V. Risk management for optimizing management decision-making in the context of public-private partnership. Ways to Improve Construction Efficiency, 2023. URL: <https://ways.knuba.edu.ua/article/view/323079>.

1. Radchenko O. State management and financial support of innovations: the example of Ukraine. Public Policy and Accounting, 2023. URL: <https://ppa.ztu.edu.ua/article/view/277780>.

2. Yemelyanov V., Ivashova L., Antonova L. Management public finance in the conditions of dynamic development of the tokenized economy of Ukraine. Public Administration and Regional Development, 2024. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/413>.

3. Lobodina Z., Demianyshyn V., Kizyma T., Lushnei Y., Lobodin R. Public finance management in the context of countering wartime risks. Herald of Economics, 2023/2024. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1517>.

УДК 336

JEL Classification: G28, O33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.05>

Корнівська В. О.,

д-р екон. наук, старший науковий співробітник
сектору цифрової економіки відділу економічної теорії,
ДУ "Інститут економіки та прогнозування
НАН України", м. Київ

СОЦІАЛЬНІ СТАНДАРТИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ

Головною причиною прискорення цифрових фінансових трансформацій у європейському фінансово-інституційному середовищі стало розгортання епідемії COVID-19. Консервативні, несхильні до інноваційного форсування європейці стикнулися з необхідністю забезпечення бізнес-активності в умовах фактично завмерлого протягом локдауну економічного життя; це могло бути реалізовано лише в умовах віддаленого доступу до фінансового обслуговування. Останнє могло бути забезпечено лише цифровими каналами передачі інформації та ліквідності. Тому нові технології все активніше впроваджувалися та закріплювалися як неодмінний елемент операційної активності у звичайному, повсякденному бутті клієнтів фінансових установ, надаючи дві головні переваги для діяльності ринкових суб'єктів: зниження трансакційних витрат та підвищення рівня фінансової інклюзії.

Європейський підхід до цифрового фінансового розвитку характерний реалізацією політико-економічної стратегії цифрового руху та інституціоналізацією цифрового впровадження у щільному зв'язку з історично сформованими соціальними стандартами.

Соціальні стандарти є внутрішнім, системним компонентом; вони виходять з первісної непаритетності положення сторін у системі взаємодії постачальник послуг – споживач й інституціоналізовані за такими напрямками: вимоги до реклами фінансових продуктів; повне, всеосяжне розкриття інформації постачальником фінансових послуг; недопущення недоброчесної практики ведення фінансової діяльності; надання інформації про остаточну вартість фінансових послуг для споживача; захист прав споживача фінансових послуг на всіх етапах взаємодії з постачальником; нагляд за ринковою конкуренцією в середовищі фінансових установ. Регуляторні норми встановлюють межі операційної активності фінансових посередників,

заходи наглядових органів, врахування прав споживачів та збереження загальних етичних норм при наданні фінансових послуг.

Активний розвиток цифрових фінансових послуг з нової силою актуалізував соціальні стандарти фінансової діяльності та необхідність врахування того факту, що інклюзивність та транспарентність фінансових послуг ще більше висвітлює необхідність гармонізації положення споживача на фінансових ринках через істотну амбівалентність ефектів цифрового фінансового впровадження. Останнє має високий соціоінституційний вплив, наріжним чином змінює соціальний характер сучасного економічного суб'єкта, створюючи значні ризики. За цифрового розвитку всебічний захист прав споживачів доповнився регулюванням систем збору, систематизації та використання інформації про споживачів, що використовується для надання кастомізованих послуг, контролем за системами захисту даних, захистом від дискримінації вразливих груп.

Цифрові трансформації показують загальний європейський принцип інноваційного розвитку. Європейці чітко усвідомлюють, що, незважаючи на істотну користь цифрових фінансових продуктів, їх форсоване впровадження несе із собою ризики зростаючої мобільності операцій, інформаційної відкритості, соціоінституційної незахищеності пересічних користувачів.

Червоною ниттю європейського цифрового фінансового розвитку є визнання необхідності цифрового впровадження лише за умов створення надійної інституційної бази захисту від ризиків фінансових інновацій.

Соціальні стандарти працюють, починаючи з європейського нормотворчого процесу. Для європейської традиції інституційного розвитку характерні широкі суспільні обговорення системно важливих кроків, що намагаються здійснити законотворчі та регулюючі органи. Такі консультації завжди проводяться для виявлення думки зацікавлених сторін, визнання співвідношення суспільних та індивідуальних інтересів, для прогнозування перспектив та ризиків широких інституційних нововведень.

Реалізація Стратегії у сфері цифрових фінансів, що розпочалася у 2020 році, також відбувалася на тлі публічних консультацій, що тривали з квітня по червень 2020 року і завершилися прийняттям основних заходів з цифрового фінансового розвитку.

У консультаціях взяли участь 125 представників традиційної фінансової галузі (банки, інвестиційні фірми, торговельні майданчики, страхові компанії, платіжні системи), представники фінтех галузі, технологічні компанії, постачальники хмарних послуг, представники споживчих, інвестиційних організацій та профспілок; 26 державних органів, включаючи три європейські наглядові органи; приватні особи.

Вже на цьому етапі було зрозуміло, що проблеми, які відзначають представники фінансових установ, обертаються навколо *обслуговування клієнта, усвідомлення його позиції в частині визначення перспектив та ризиків впровадження нових фінансових продуктів*. Основними проблемами розбудови цифрового фінансового середовища респонденти відзначали брак ясності продуктів для споживачів, відсутність чітких механізмів регулювання процесів надання цифрових фінансових послуг, ризики кібербезпеки, складність розуміння нових продуктів та обсяги відповідальності фінансових установ, ризики захисту даних та конфіденційності, проблеми забезпечення усвідомленої згоди користувача на обмін даними [1].

Консультування у сфері цифрових фінансів показало також відсутність єдиного погляду з боку представників фінансового середовища та регулюючих установ щодо оцінки достатності та дружності до інновацій існуючого європейського законодавства. Керована мотивацією технологічного просування більшість представників фінансових кіл вважала, що існуюча нормативно-правова база Європейського Союзу у сфері фінансових послуг не є технологічно нейтральною та сприятливою для інновацій. Водночас більше половини представників державних органів вважали нормативно-правову базу достатньо технологічно нейтральною, але наголосили, що її слід регулярно актуалізовувати у контексті виникаючих ризиків цифрового впровадження [1].

Вже на цьому етапі проявилися перші ознаки майбутніх проблем європейського правового поля, що регулюватиме цифровий перехід: явний конфлікт інтересів державних регулюючих органів та представників бізнес-спільноти, що у перспективі призводитиме до непритаманної європейській інституційній традиції рухливості нормативно-правового забезпечення, нестабільності інституційного середовища, що розвиватиметься через істотну мобільність розробки та надання нових фінансових послуг, які потребуватимуть інституціоналізації. Все це створюватиме ризики захисту прав споживачів фінансових послуг та нівелюватиме соціальні стандарти цифрового фінансового впровадження.

Список використаних джерел

1. Summary. Consultation on a new Digital Finance strategy. European Commission Directorate-general for financial stability, financial services and capital Markets union. URL: https://finance.ec.europa.eu/document/download/a8b51884-21b6-4b06-90ed-feb6dde7c3d6_en?filename=2020-digital-finance-strategy-consultation-summary-of-responses_en.pdf (дата звернення 23.09.2025).

УДК 336.1

JEL Classification: E42, G21

Поповська А. Ю.,
здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, м. Харків

Е-ГРИВНЯ ЯК ФОРМА НАЦІОНАЛЬНОЇ ВАЛЮТИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку фінансової системи характеризується активною цифровізацією грошового обігу та появою нових інструментів, що змінюють традиційні уявлення про гроші. Одним із таких інноваційних явищ є цифрові валюти центральних банків (CBDC – Central Bank Digital Currency), які вже тестуються і впроваджуються в багатьох країнах світу, зокрема в Китаї, Швеції та Канаді [4]. Вони забезпечують швидкі та безпечні фінансові операції, відкривають нові можливості для державних сервісів, а також сприяють інтеграції національних економік у глобальну цифрову економіку. Україна, як цифрова держава, також не відступає від світових тенденцій, розглядає запровадження власної цифрової валюти – е-гривні.

Е-гривня – це цифрова форма національної грошової одиниці України, емітентом якої є Національний банк України (далі - НБУ), таке визначення міститься в законі України "Про платіжні послуги" №1591-IX від 30 червня 2021 року [1]. Таким чином, е-гривня має стати повноцінним законним платіжним засобом, доповнюючи вже наявні форми грошей – готівкові та безготівкові. Це дозволяє користувачам обирати найбільш зручну форму гривні для розрахунків, не обмежуючи їх у виборі між традиційними та цифровими засобами платежу.

НБУ розглядає запровадження е-гривні, як можливість досягнення кількох стратегічних цілей:

- По-перше, це створення зручного інструменту для здійснення фінансових операцій, у тому числі програмованих платежів. Завдяки цьому можливо автоматично розподіляти платіж між кількома платниками, здійснювати оплату після настання певних умов, проводити регулярні автоматичні платежі за комунальні послуги або надавати цільову державну допомогу. При цьому передбачено захист приватності користувачів [2].

- По-друге, е-гривня сприятиме підвищенню фінансової інклюзії, оскільки користувачі отримають можливість використовувати цифрові гроші незалежно від конкретної фінансової установи. У випадку недоступності одного банку вони зможуть відновити доступ до свого гаманця через іншу фінансову установу [2, 3]. Це особливо актуально для жителів регіонів, де доступ до банківських послуг обмежений.

• По-третє, цифрова валюта дозволить посилити економічну безпеку держави, ефективніше контролювати обіг грошей, підтримувати цінову та фінансову стабільність і запобігати незаконним операціям. Крім того, запровадження е-гривні сприятиме цифровізації економіки та розвитку сучасної платіжної інфраструктури, стимулюючи появу нових електронних сервісів та інтеграцію України у світову цифрову економіку [3].

Що стосується практичного використання е-гривні, передбачається, що користувачі зможуть здійснювати всі типи платіжних операцій, що доступні нині для готівкових та безготівкових коштів. Наприклад, фізичні особи зможуть переказувати кошти між собою в режимі реального часу, оплачувати товари та послуги в магазинах або онлайн, робити благодійні внески, сплачувати податки та збори, а також отримувати заробітну плату чи соціальні виплати без затримок. Для бізнесу е-гривня відкриває можливості автоматизації розрахунків з постачальниками, інтеграції з бухгалтерськими системами та зменшення часу на проведення транзакцій.

Державні органи зможуть використовувати е-гривню для цільових виплат, субсидій або пільг, гарантуючи точне надходження коштів конкретним отримувачам [2, 3].

Важливо підкреслити, що запровадження е-гривні не передбачає відмову від готівкових коштів. НБУ наголошує, що цифрові гроші є доповненням до наявних форм гривні і не замінюють їх. Користувачі матимуть змогу самостійно обирати, у якій формі здійснювати розрахунки.

Конфіденційність під час використання е-гривні забезпечується кількома механізмами. Персональні дані користувачів не зберігаються на платформі е-гривні, а обробляються фінансовими установами, що обслуговують користувачів, з дотриманням правил банківської таємниці, передбачених законодавством України [1, 2]. Національний банк виступає виключно оператором платформи, забезпечуючи її безперервне та безпечне функціонування, але не має доступу до персональної інформації користувачів. Це гарантує безпеку і приватність фінансових операцій.

Отже, е-гривня є вагомим кроком у розвитку національної фінансової системи України та її інтеграції у глобальну цифрову економіку. Вона поєднує в собі надійність державної валюти та інноваційні можливості сучасних технологій. Запровадження е-гривні не лише забезпечить громадянам і бізнесу нові інструменти для розрахунків, але й сприятиме підвищенню прозорості фінансових операцій, посиленню економічної безпеки та розширенню доступу до фінансових послуг. Таким чином, цифрова гривня є логічним кроком на шляху цифрової трансформації економіки та побудови ефективної, інклюзивної й безпечної фінансової екосистеми України.

Список використаних джерел

1. Про платіжні послуги: Закон України від 30 червня 2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20> (дата звернення: 23.09.2025).
2. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку: Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/en/payments/e-hryvnia> (дата звернення: 23.09.2025).
3. Analytical Report on E-hryvnia: Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Analytical%20Report%20on%20E-hryvnia.pdf (дата звернення: 23.09.2025).
4. Ukraine central bank publishes 'draft concept' of digital currency: Global Government Fintech. URL: <https://www.globalgovernmentfintech.com/ukraine-central-bankpublishes-draft-concept-of-digital-currency> (дата звернення: 23.09.2025).

УДК 336.74:330.322

JEL Classification: E43, G31

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.06>

Терещенко О. О.,

д-р екон. наук, професор,
завідувач та професор кафедри
корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Богач М. В.,

здобувачка третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ТА КОРПОРАТИВНІ ІНВЕСТИЦІЇ: ЯК ЗМІНА ОБЛІКОВОЇ СТАВКИ ФОРМУЄ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

Монетарна політика є одним із ключових елементів макроекономічного регулювання, що здійснюється центральним банком з метою підтримки цінової стабільності, належної економічної активності, стримування інфляції, забезпечення довіри до фінансової системи, а також підвищення рівня зайнятості серед населення.

Загальний механізм впливу на економіку реалізується через розгалужену систему трансмісійних каналів, до яких відносять: канали процентних ставок, які діють через вартість капіталу та впливають на структуру капіталу, доступність фінансування та інвестиційні рішення економічних агентів; канали цін на активи, такі як ефекти обмінного курсу, теорія Тобіна та ефекти

багатства; а також канали кредитного підходу, серед яких виділяють канал банківського кредитування, канал балансу, канал грошових потоків, канал непередбачуваного рівня цін та ефекти ліквідності домогосподарств [1]. Існують і менш відомі канали, які визнаються центральними банками лише окремих країн і використовуються ними в рамках своїх монетарних стратегій, як, наприклад, канал інфляційних очікувань [2].

Усі ці канали є взаємопов'язаними і саме вони значною мірою впливають на рівень економічної активності в країні, а також формують умови для прийняття стратегічних рішень учасниками економічних відносин. Одним із ключових аспектів цього впливу є корпоративні інвестиції. Інвестиційні рішення підприємств безпосередньо залежать від змін процентних ставок, адже саме вони визначають вартість капіталу, як боргового, так і власного. Зміна вартості капіталу впливає на доступність фінансування та змінює ризикові апетити інвесторів, що, в свою чергу, відображається на рівні інвестиційної активності корпоративного сектору.

Проблематика впливу монетарної політики на інвестиційну активність корпоративного сектору набула особливої актуальності у зв'язку з низкою глобальних економічних потрясінь останніх років — пандемією COVID-19, повномасштабною війною в Україні, енергетичною кризою в Європі та хвилею інфляційного тиску у 2022–2023 рр. Ці події спричинили безпрецедентне посилення монетарної політики центральними банками, насамперед через агресивне підвищення ключових ставок, що кардинально змінило вартісні параметри капіталу. Відповідно, бізнес-сектор був змушений переглянути свої інвестиційні стратегії, з урахуванням нових умов фінансування, зростання вартості боргового капіталу та зміни ризикового середовища.

Зміна ключової процентної ставки Центрального банку є основним каналом монетарної трансмісії, що безпосередньо впливає на вартість боргового фінансування для компаній. Оскільки переважна більшість корпоративних позик мають плаваючу ставку, прив'язану до базових індикаторів (наприклад, EURIBOR, WIBOR), зростання облікової ставки швидко транслюється у підвищення або витрат на обслуговування боргу, тобто *cost of debt*.

Водночас, зростає також і вартість власного капіталу (*cost of equity*). Це відбувається внаслідок дії трьох чинників: по-перше, зі збільшенням процентних ставок, підвищується дохідність безризикових фінансових інструментів, яка є складовою розрахунку цього показника. Наступним важливим чинником, який посилює даний ефект є інфляційні очікування економічних агентів, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень безризикової ставки. Навіть за незмінного корпоративного ризику, зростання очікуваної інфляції змушує інвесторів вимагати вищу дохідність, щоб компенсувати знецінення грошей у майбутньому. Це, своєю чергою,

транслюється у зростання дохідності коротко- та довгострокових безризикових інструментів, таких як державні облігації. Варто також врахувати, що у періоди жорсткої монетарної політики спостерігається не лише зростання безризикової ставки, але й збільшення фактичної премії за ризик на ринках капіталу (equity risk premium), обумовлене підвищеною ринковою невизначеністю та волатильністю, за умов якої інвестори вимагають вищий дохід.

У нестабільних або турбулентних умовах компанії переглядають свою оптимальну структуру капіталу, змінюючи частку боргового фінансування залежно від ринкових умов. Згідно з теорією компромісу структури капіталу, яка ґрунтується на класичних моделях Modigliani і Miller і була формалізована у роботі Kraus і Litzenberger, використання боргу є доцільним, оскільки відсоткові витрати підлягають податковому вирахуванню з прибутку, що створює податковий щит [3, 4]. Таким чином, боргове фінансування дозволяє зменшити податкове навантаження, підвищуючи загальну вартість компанії. Водночас, із зростанням частки боргу у структурі капіталу зростає ймовірність фінансових труднощів і банкрутства. Починаючи з певного рівня залучення позикових коштів, переваги податкового щита вже не здатні компенсувати зростання ризику фінансової нестійкості. У такому випадку приріст вартості компанії за рахунок податкового ефекту боргу нівелюється зменшенням вартості, спричиненим теперішньою вартістю очікуваних витрат на фінансові труднощі чи банкрутство. Таким чином, теорія компромісу передбачає існування оптимальної структури капіталу, яка досягається шляхом зважування вигод і витрат як боргового, так і власного фінансування з урахуванням податкових переваг, ризику фінансових труднощів і агентських витрат [5].

На практиці точне визначення оптимальної структури капіталу згідно з теорією компромісу є майже неможливим. Тому компанії, як правило, орієнтуються на цільовий рівень структури капіталу, який формується з урахуванням внутрішніх можливостей, ринкових умов та стратегічних орієнтирів. Однак на вибір джерел фінансування значно впливає наявність інформаційної асиметрії між менеджментом компанії та зовнішніми інвесторами. Керівництво володіє глибшим розумінням фінансового стану компанії, її перспектив і ризиків, що може зумовлювати ухвалення рішень на основі внутрішніх мотивів, не завжди прозорих для ринку. У свою чергу, інвестори намагаються інтерпретувати фінансові дії менеджменту як сигнали про реальний стан бізнесу.

У цьому контексті актуальною є теорія ієрархії фінансування, запропонована Myers у 1984 році [6]. Вона пояснює, чому компанії дотримуються певної послідовності при залученні капіталу: у першу чергу використовують внутрішньо генеровані кошти, далі — боргове

фінансування (при цьому надаючи перевагу приватному боргу перед публічним боргом), і лише в крайньому випадку — випуск нових акцій. Такий порядок мінімізує вплив інформаційної асиметрії та знижує ризик негативного сприйняття з боку інвесторів.

Зокрема, публічне розміщення акцій часто сприймається ринком як сигнал про те, що менеджмент вважає поточну ринкову оцінку компанії завищеною. Це породжує скепсис серед інвесторів, оскільки додаткова емісія веде до розмиття частки існуючих акціонерів. Навпаки, уникнення емісії або здійснення зворотного викупу розцінюється як ознака недооцінки компанії та довіри керівництва до її майбутніх перспектив.

Залучення боргу, на відміну від емісії акцій, не змінює структури власності, але створює зобов'язання щодо обслуговування боргу. Тим не менш, сам факт такого фінансування може бути позитивно сприйнятий ринком як підтвердження фінансової стійкості компанії та її здатності генерувати стабільні грошові потоки. Як і регулярна виплата дивідендів, це сигналізує про впевненість менеджменту у стабільному розвитку бізнесу.

За цих умов може здатися, що в періоди економічної турбулентності, коли боргове фінансування стає дорогим або взагалі недоступним, а емісія акцій — нераціональною через потенційне розмиття власності, оптимальним джерелом капіталу є самофінансування. За наявності достатніх операційних грошових потоків компанія може забезпечити фінансування капітальних інвестицій без залучення зовнішніх ресурсів. Однак внутрішнє фінансування не є безкоштовним — воно має свою альтернативну вартість. Нерозподілений прибуток, який компанія спрямовує на розвиток, міг би бути використаний для виплати дивідендів акціонерам. Тому його вартість еквівалентна вартості власного капіталу, яка зазвичай перевищує вартість боргового фінансування.

Усі вищезгадані фактори безпосередньо впливають на середньозважену вартість капіталу (WACC), яка є ключовим індикатором при ухваленні інвестиційних рішень. Зі зростанням WACC зменшується кількість інвестиційних проєктів, що відповідають критерію позитивної чистої приведеної вартості, що, своєю чергою, обмежує інвестиційну активність компаній, уповільнює темпи оновлення основних засобів та стримує технологічну модернізацію. Зростання вартості капіталу змушує компанії переоцінювати свою інвестиційну стратегію, часто зміщуючи акцент у бік збільшення виплат на користь інвесторів — зокрема у формі дивідендів або викупу власних акцій. Водночас змінюється поведінка і інвесторів — вони можуть переорієнтовуватись на облігації як менш ризикований клас активів із вищою дохідністю, що призводить до зниження попиту на акції компаній і відповідно до зменшення їх ринкової капіталізації.

В цьому контексті важливу роль у реакції компаній на зміни облікових ставок відіграють також і додаткові чинники, такі як вік і розмір

підприємства, наявність ліквідних активів на балансі, циклічність галузі тощо. Так, наприклад, J. Cloyne, та ін., стверджують, молодші та менші підприємства реагують на зміни в процентних ставках найбільш виразно, вносячи значні корективи у свої капітальні витрати, на відміну від зрілих та більших компаній [7]. Молоді компанії часто залучають борговий капітал через забезпечені банківські позики, що робить їх залежними від вартості застави. Оскільки деякі активи чутливі до макроекономічних змін, підвищення облікових ставок веде до зниження їх ринкових цін, що, в свою чергу, знижує вартість застави, обмежуючи можливості компаній для залучення додаткового фінансування.

Отже, монетарна політика є фундаментальним фактором, що формує інвестиційну привабливість як окремих компаній, так і економіки загалом. Вона визначає умови доступу до фінансових ресурсів, впливає на вартість капіталу та створює загальний інвестиційний клімат. Особливу роль у трансмісії монетарних змін відіграє середньозважена вартість капіталу, через яку коливання процентних ставок безпосередньо коригують інвестиційні рішення.

Для компаній критично важливо мати системне розуміння впливу монетарної політики як на макрорівні, так і в контексті внутрішньої фінансової структури. Регулярний макроекономічний моніторинг та аналіз геополітичних ризиків повинні стати невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень. Такий проактивний підхід підвищує гнучкість компаній у реагуванні на зовнішні виклики і сприяє зміцненню їх конкурентних позицій. Загалом, лише інтегроване управління цими аспектами дозволяє підприємствам не лише зберігати фінансову стійкість у мінливих умовах монетарної політики, але й ефективно використовувати нові можливості для розвитку та розширення бізнесу.

Список використаних джерел

1. Mishkin F. S., Serletis A. The economics of money, banking and financial markets : 4th Canadian ed. / F. S. Mishkin, A. Serletis. Toronto : Pearson Canada, 2011. 784 p.
2. Гроші та кредит : підручник / М. І. Савлук та ін. ; за наук. ред. М. І. Савлука. 6-те вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2011. 589 с.
3. Modigliani F., Miller M. H. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*. 1958. Vol. 48, No. 3. P. 261–297.
4. Kraus A., Litzenberger R. H. A state-preference model of optimal financial leverage. *The Journal of Finance*. 1973. Vol. 28, No. 4. P. 911–922.
5. Rehman Z. U., Khan A., Khan S. A., Khan S. R. Monetary policy, fiscal policy and capital structure. *Journal of Business and Tourism*. 2018. Vol. 4, No. 2. 9 p.
6. Myers S. C. The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*. 1984. Vol. 39, No. 3. P. 574–592.
7. Cloyne J., Ferreira C., Froemel M., Surico P. Monetary policy, corporate finance and investment. Working Papers 1911. Banco de España, 2019. 94 p.

УДК 336:11

JEL Classification: G30, Q56

Юрченко О. С.,
доктор філософії,
доцент кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет, м. Ірпінь

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG: ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У контексті сучасних глобалізаційних процесів та загострення екологічних, соціальних і управлінських викликів управління фінансовою діяльністю зазнає істотної трансформації, що зумовлює зростаючу потребу у впровадженні принципів стійкого розвитку, відповідального управління та прозорості ведення бізнесу. Одним із ключових інструментів, що дозволяє забезпечити відповідність цим вимогам, є концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські фактори у процеси прийняття фінансово-економічних рішень. Запровадження ESG-орієнтованого підходу сприяє не лише підвищенню ефективності корпоративного управління та зниженню ризиків, а й формуванню довгострокової цінності для інвесторів, суспільства та довкілля. У зв'язку з цим ESG-концепція дедалі частіше розглядається як фундаментальна складова сучасної фінансової стратегії в умовах нестабільного й динамічного глобального середовища.

У сучасних умовах екологічні та соціальні чинники, які донедавна переважно сприймалися бізнесом як другорядні, поступово набувають першочергового значення у формуванні фінансових стратегій та інвестиційних рішень. Глобальне кліматичні зміни, зокрема підвищення температури, зростання частоти екстремальних погодних явищ та деградація природних ресурсів, кардинально змінює підходи до економічного розвитку в ключових секторах економіки – таких як енергетика, транспорт, промисловість і сільське господарство. Традиційні фінансові моделі, що орієнтовані виключно на короткострокову перспективу і основною метою яких є збільшення прибутковості і, які не враховують довгострокових екологічних і регуляторних ризиків, можуть стати джерелом значних економічних втрат для компаній та інвесторів в майбутньому. Ігнорування цих факторів не лише підвищує вразливість фінансових результатів діяльності підприємств до зовнішніх шоків, а й

сприяє поглибленню соціально-економічної нестабільності. У зв'язку з цим в останні роки все більше уваги акцентується на необхідності інтеграції принципів екологічної та соціальної відповідальності у процеси стратегічного планування та прийняття ефективних фінансових рішень.

Основною концепції сталого розвитку є поєднання трьох основних компонентів (екологічного, соціального та економічного), що повинні бути враховані при забезпеченні ефективного фінансового менеджменту та за умови стійкого фінансового забезпечення підприємств.

Забезпечення належного рівня фінансового стану передбачає формування високого економічного потенціалу суб'єкта господарювання, його здатність зберігати рівновагу своїх активів і пасивів, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику. Фінансова стабільність виступає як внутрішній параметр, що характеризує забезпеченість запасів відповідними фондами; є показником стану грошових ресурсів, що забезпечують розвиток підприємства переважно за рахунок власних коштів при збереженні своєчасного виконання зобов'язань, кредитоспроможності і мінімальному рівні підприємницьких втрат [1]. Досягнення даного фінансового стану неможливе без ефективного фінансового менеджменту.

Ефективний розвиток фінансового менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні цілеспрямованого, ефективного та результативного управління фінансовими ресурсами.

Сучасний фінансовий менеджмент сприяє підтримці стабільності фінансових потоків та оптимізації фінансових процесів на підприємстві. Впровадження раціональної системи фінансового управління дозволяє здійснювати ефективний розподіл та використання ресурсів, забезпечує реалізацію як стратегічного, так і тактичного планування, а також створює умови для впровадження механізмів постійного моніторингу й контролю за фінансовими операціями. Крім того, ефективний фінансовий менеджмент забезпечує прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень з урахуванням рівня ризику та потенційної дохідності, сприяє розвитку системи управління фінансовими ризиками, формуванню прозорої й достовірної фінансової звітності, а також відіграє важливу роль у забезпеченні сталого економічного зростання та фінансової безпеки. Таким чином, фінансовий менеджмент виступає невід'ємним інструментом досягнення довгострокових економічних цілей і підвищення конкурентоспроможності особливо в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Врахування екологічних та соціальних факторів при формуванні фінансової стратегії діяльності підприємства дозволяє значно знизити операційні витрати, що є свідченням ефективного фінансового менеджменту. Це може досягатися шляхом:

- проведення заходів з енергоефективності. Впровадження сучасних енергоефективних технологій, що знижують витрати на енергію, воду та інші ресурси. Наприклад, використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні чи вітрові установки, дозволяє значно зменшити енергетичні витрати на виробництво.

- оптимізація виробничих процесів. Підприємства, що орієнтуються на сталість, вдосконалюють свої виробничі процеси, мінімізують використання сировини та знижують рівень відходів. Це не лише зменшує витрати, але й покращує загальну ефективність бізнесу.

- зменшення регуляторних витрат. Дотримання екологічних та соціальних стандартів дозволяє уникнути штрафів, санкцій та інших регуляторних ризиків, які можуть негативно позначитися на фінансових результатах [2, С. 88-89; 3].

Варто відмітити, що стандарти ESG набули стратегічного значення та перетворилися на один із головних факторів, що визначають стабільність, довгострокову прибутковість і репутаційну стійкість підприємств. Зростаюча увага до екологічної відповідальності, соціального впливу діяльності бізнесу та якості корпоративного управління змінює традиційні підходи до фінансового менеджменту на підприємстві. Компанії, які активно впроваджують ESG-принципи, мають кращий доступ до капіталу, високий рівень довіри з боку інвесторів і споживачів, а також краще адаптуються до регуляторних змін та глобальних викликів. Інтеграція ESG-стандартів у фінансову діяльність стає необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності, економічної безпеки та фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Отже, удосконалення системи фінансового менеджменту на рівні підприємства є надзвичайно важливим чинником для забезпечення його сталого розвитку та ефективного досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. В умовах трансформації економіки особливого значення набуває впровадження екологічних, соціальних та економічних складових при прийнятті ефективних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Дайенко А.М. Фінансове забезпечення підприємств в контексті сталого розвитку національної економіки. Економіка і суспільство. 2024. №61. UPR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3775>.
2. Житар М.О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. №2. С.86-94.
3. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52.

СЕКЦІЯ 4. МЕНЕДЖМЕНТ
SECTION 4. MANAGEMENT

УДК 338.48(477):658.155

JEL Classification: L83, R11

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.07>

Андрусик А. Ю.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Заклад вищої освіти "Подільський державний
університет", м. Кам'янець-Подільський

Андрусик А. П.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Заклад вищої освіти "Подільський державний
університет", м. Кам'янець-Подільський

ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ
ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Інвестиційна привабливість туристичних регіонів – це багатовимірне поняття, яке охоплює природний та культурний потенціал територій, інфраструктурні можливості, інституційне середовище, фінансові умови, якість людського капіталу та рівень безпеки. Для України, яка перебуває у фазі відновлення після війни та водночас володіє унікальними природними ресурсами та багатою культурною спадщиною, залучення інвестицій у туризм є стратегічним завданням. Розвиток туристичного сектору сприяє створенню робочих місць, збільшенню доходів місцевих бюджетів та формуванню позитивного міжнародного іміджу країни [1; 2].

Ключові фактори інвестиційної привабливості туристичних регіонів:

1. Природний та культурний потенціал. Наявність унікальних ландшафтів, пам'яток історії та культури, а також усталених туристичних маршрутів (Карпати, Поділля, узбережжя Чорного моря) слугує фундаментальним "якорем" для інвесторів. Ефективне управління вимагає інвентаризації активів, визначення пріоритетів їх відновлення та підготовки інвестиційних пакетів [5].

2. Інфраструктура та логістика. Рівень розвитку транспортних та сервісних мереж (аеропорти, залізниці, дороги, готелі) безпосередньо впливає на доступність туристичних об'єктів. Інвестиції в інфраструктуру повинні бути узгоджені з прогнозами попиту та аналізом фінансової рентабельності інвестицій [8]. Прикладом є GORO Mountain Resort — гірськолижний курорт,

що реалізується за державно-приватного партнерства, та спрямований на розвиток туристичної інфраструктури [10].

3. Інституційне середовище та регуляторна база. Прозорість дозвільних процедур, податкові пільги та правова стабільність знижують ризики для інвесторів. Важливо створити "єдиний інвестиційний центр" на регіональному рівні та запровадити механізми державно-приватного партнерства. Наприклад, Одеська область демонструє високу концентрацію інвестиційних проєктів завдяки ефективній роботі місцевих органів влади та створенню єдиного інвестиційного центру [2].

4. Фінансові механізми та доступ до капіталу. Інвестиційні проєкти в туризмі часто потребують змішаного фінансування: міжнародні донорські гранти, довгострокові позики та державні програми співфінансування. Чіткі бізнес-моделі з розрахунками рентабельності інвестицій необхідні для залучення інвесторів [5]. Прикладом є проєкт компанії Kingspan у Львові, яка інвестує 200 млн євро у технологічний хаб, стимулюючи розвиток туристичної та промислової інфраструктури [2].

5. Безпека та ризики. В умовах воєнного часу фактор безпеки стає першорядним. Необхідні інструменти управління ризиками: страхування активів, сценарне планування та PR-стратегії кризової комунікації [3; 4]. Попри це, глемпінг-індустрія в Закарпатті демонструє зростання, що свідчить про адаптивність туристичного сектору [10].

6. Людський капітал та якість послуг. Кваліфікація персоналу, знання мов та управлінські компетенції визначають якість туристичного продукту. Інвестиції в професійну освіту та стандартизацію послуг підвищують регіональну конкурентоспроможність [6].

7. Маркетинг та цифровізація. Регіональний брендинг, розвиток онлайн-сервісів бронювання та інтеграція з міжнародними платформами (Booking, Airbnb) стимулюють туристичні потоки. Також важливим є створення регіональних інформаційних порталів та календарів подій [4].

8. Екологічна та соціальна стійкість. Інвестори керуються критеріями ESG. Регіони повинні мати плани управління екологічним впливом, охорони спадщини та взаємодії з місцевими громадами [7]. Прикладом є глемпінг Mandra Hills у Закарпатті, орієнтований на екологічний туризм [10].

Поточний стан інвестиційної привабливості туристичних регіонів України:

За даними Державної служби статистики України, до 2019 року туристичний сектор демонстрував стабільне зростання — зокрема, кількість іноземних відвідувачів зроста майже на 12% у порівнянні з 2016 роком. Проте після 2022 року в'їзний туризм зазнав різкого скорочення, тоді як внутрішній туризм в окремих регіонах продовжив розвиватися [1].

Міжнародні оцінки свідчать про значні збитки для культурних об'єктів, що потребують інвестицій у відновлення. Водночас Україна отримала позитивні сигнали від міжнародних партнерів щодо фінансування туристичних і культурних проєктів, зокрема у форматі грантів і програм відбудови [14; 15].

Станом на 2024–2025 роки інвестиційна активність у туристичному секторі України відновлюється, хоча й нерівномірно [1]. У першому кварталі 2025 року приплив прямих іноземних інвестицій досяг близько 669 млн доларів США, що нижче за довоєнний рівень, але свідчить про відновлення інтересу до українського ринку [9].

У 2024 році туризм приніс до бюджетів 273,1 млрд гривень, тоді як туристичний збір збільшився приблизно на 23% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зростання внутрішнього туризму [10]. У 2024 році кількість колективних закладів розміщення зросла, особливо у західних регіонах, де активно відкриваються нові готелі [11].

Найвищі надходження від туристичного податку зафіксовано у Київській, Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях. Тим часом регіони, що постраждали від війни, демонструють значно нижчу інвестиційну активність [10].

За даними Європейської бізнес-асоціації, індекс інвестиційної привабливості України у 2024 році становив 2,49/5 — збільшення порівняно з 2023 роком (2,44/5). Хоча більшість підприємств все ще вважають інвестиційний клімат несприятливим, тенденція до покращення очевидна [12; 13].

Методи покращення інвестиційної привабливості:

1. Створення інвестиційних паспортів регіонів із ресурсним потенціалом, інфраструктурними можливостями та контактами для інвесторів.
2. Запровадження податкових стимулів (пільги на реконструкцію пам'яток, зниження податку на землю для інвесторів у туризм).
3. Розвиток державно-приватного партнерства та механізмів концесії для інфраструктурних проєктів.
4. Залучення міжнародних донорів і грантових програм для реконструкції культурних і туристичних об'єктів.
5. Розвиток людського капіталу: навчальні програми для персоналу, сертифікація у сфері гостинності, партнерства з університетами.
6. Впровадження цифрових інструментів — єдині туристичні портали, інтеграція з глобальними системами бронювання.
7. Маркетингові кампанії для промоції України як безпечної та перспективної дестинації.
8. Прозорий моніторинг інвестиційних результатів через KPI: кількість туристів, надходження до бюджету, рівень зайнятості.

Інвестиційна привабливість туристичних регіонів України визначається поєднанням природних, економічних, інституційних та соціальних факторів. В умовах воєнних ризиків особливе значення мають гарантії безпеки, міжнародна підтримка та розвиток внутрішнього туризму. Для підвищення привабливості необхідно створювати "інвестиційно-готові" пакети, вдосконалювати регуляторне середовище, поєднувати приватний та державний капітал, розвивати людський потенціал та забезпечувати прозорий моніторинг результатів. У сукупності ці заходи можуть не лише відновити туристичний сектор, але й перетворити його на один із рушійних сил повоєнного економічного зростання України.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. UN Tourism. Investment Guidelines. 2023. URL: <https://www.unwto.org/investment>.
3. Reuters. Ukraine war damages cultural heritage sites. 2023. URL: <https://www.reuters.com>.
4. UNESCO. Ukraine culture and tourism losses assessment. 2023. URL: <https://www.unesco.org>.
5. Kuznetsova A., Chernysh O. Investment attractiveness of tourism industry in Ukraine. Business Perspectives, 2021. URL: <https://businessperspectives.org>.
6. Кузьменко О. Інвестиційний потенціал туристичних регіонів України: управлінський аспект. Економіка та суспільство. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
7. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2021. URL: <https://www.weforum.org>.
8. Modecon. Інфраструктурні фактори інвестицій у туризм. Modern Economics. 2022. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>.
9. Trading Economics. Ukraine Foreign Direct Investment. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment>.
10. Kyivstar Business Hub. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики та перспективи. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua>.
11. AgroReview. Ukrainian hotel market under war: challenges and adaptation. 2024. URL: <https://agroreview.com>.
12. Європейська Бізнес Асоціація. Індекс інвестиційної привабливості України, 2024. URL: <https://eba.com.ua>.
13. USP LTD. Інвестиційна привабливість України: оцінки бізнесу. 2023. URL: <https://usp-ltd.org>.
14. UNESCO. Culture and Tourism Recovery in Ukraine: Report 2023. Paris: UNESCO, 2023. URL: <https://www.unesco.org>.
15. Reuters. Ukraine tourism and cultural heritage risks. 2023. URL: <https://www.reuters.com>.

УДК 658.7:338.27

JEL Classification: M11, L91

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.08>

Боса І. Ю.,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ НА ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ У ДОТРИМАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Економічна безпека промислового підприємства визначається його здатністю протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам, зберігаючи стабільність та конкурентоспроможність. В умовах війни, глобальних ланцюгових збоїв і нестачі ресурсів, логістика стає критичним елементом економічного захисту [2]. Питання важелів впливу на логістичні процеси у дотриманні економічної безпеки постає особливо гостро в умовах постійних змін глобального середовища, що зумовлює необхідність їх глибокого аналізу та вдосконалення для збереження стабільності та успішного розвитку підприємства [1].

Важелі логістичних процесів – це інструменти та методи, які використовуються для впливу на логістичні процеси та досягнення бажаних результатів, таких як скорочення витрат, покращення обслуговування клієнтів та збільшення прибутків. Ці важелі можуть бути поділені на кілька груп, залежно від їх впливу на конкретні аспекти логістики.

Основні групи важелів впливу показані у таблиці.

Таблиця 1

Основні групи важелів впливу на логістичні процеси у дотриманні економічної безпеки

Група важелів	Приклади інструментів	Зв'язок з економічною безпекою
Організаційно-управлінські	Централізація чи децентралізація складів, оптимізація маршрутів, побудова KPI	Підвищення ефективності та скорочення витрат
Фінансово-економічні	Інвестиції в модернізацію транспорту, страхування вантажів, фінансовий контроль витрат	Зменшення ризиків збитків і забезпечення ліквідності
Інноваційно-технологічні	Впровадження ERP, WMS, TMS, цифрових двійників, автоматизація складів	Зниження помилок, підвищення швидкості обробки
Правові та нормативні	Дотримання митних, податкових та транспортних норм	Запобігання штрафам, збереження репутації
Кадрові та компетентнісні	Навчання логістів, розвиток кризового менеджменту	Гнучкість реагування на форс-мажори
Безпекові	Захист інформаційних систем, охорона складів і транспорту	Запобігання втратам товару та даних

З огляду на вище (табл.), розглянемо більш детально вплив на логістичні процеси підприємства:

Організаційно-управлінські важелі спрямовані на побудову ефективної системи управління логістичними процесами, їх оптимізацію процесів та розподіл ресурсів у дотриманні економічної безпеки.

Інструменти:

- Оптимізація маршрутів доставки з використанням геоінформаційної системи і математичного моделювання.
- Централізація або децентралізація складів залежно від потреб ринку.
- Впровадження систем KPI для вимірювання ефективності логістичних підрозділів.
- Стандартизація логістичних операцій для мінімізації помилок і простоїв.

Вплив на економічну безпеку: зменшує витрати, скорочує час поставки, підвищує стабільність роботи навіть у кризових умовах.

Фінансово-економічні важелі, – це фінансові інструменти та механізми, що дозволяють знизити ризики та забезпечити стабільність фінансових потоків у логістиці промислового підприємства.

Інструменти:

- Інвестування в оновлення транспорту та складів для зменшення витрат на утримання.
- Страхування вантажів і транспортних засобів для мінімізації збитків від пошкоджень чи крадіжок.
- Контроль витрат через бюджетування логістики та аналіз витрат на кожному етапі ланцюга постачання.
- Фінансові резерви для форс-мажорних ситуацій.

Вплив на економічну безпеку: дозволяють уникнути фінансових криз через несподівані витрати та гарантує платоспроможність.

Інноваційно-технологічні важелі, **це** використання інноваційних технологій для підвищення швидкості, точності та прозорості логістичних операцій.

Інструменти:

- ERP, WMS, TMS – системи управління ресурсами, складами та транспортом.
- Цифрові двійники логістичних процесів для прогнозування та оптимізації.
- Автоматизація складів (роботи, конвеєри, сканери штрихкодів і RFID).
- GPS-моніторинг і відстеження вантажів у режимі реального часу.

Вплив на економічну безпеку: зменшує людський фактор, підвищує точність обліку, запобігає затримкам та втратам.

Правові та нормативні важелі **слугують** дотриманню законодавчих норм, стандартів та міжнародних правил, що регламентують логістичну діяльність промислового підприємства.

Інструменти:

- Відповідність митним і податковим вимогам у міжнародних перевезеннях.
- Виконання правил перевезення небезпечних вантажів.
- Дотримання екологічних стандартів у логістичній діяльності (екотранспорт, утилізація упаковки).

- Сертифікація логістичних процесів за ISO 9001, ISO 28000.

Вплив на економічну безпеку: запобігає штрафам, конфіскаціям, блокуванню поставок та зберігає репутацію підприємства.

Кадрові та компетентнісні важелі пропонують підготовку, розвиток і мотивацію персоналу для ефективної роботи у складних умовах.

Інструменти:

- **Постійне навчання персоналу** у сфері логістики, IT та управління ризиками.
- **Кризові тренування** для відпрацювання дій у випадку надзвичайних ситуацій.
- **Системи мотивації та утримання кваліфікованих працівників.**
- **Формування команд швидкого реагування** для оперативного вирішення проблем у ланцюзі постачання.

Вплив на економічну безпеку: підвищує гнучкість і здатність промислового підприємства швидко адаптуватися до змін.

Безпекові важелі, це заходи для захисту матеріальних та інформаційних ресурсів у логістиці.

Інструменти:

- **Фізична охорона складів і транспорту.**
- **Відеоспостереження та контроль доступу до логістичних об'єктів.**
- **Захист інформаційних систем від кібератак.**
- **Системи сигналізації та GPS для відстеження вантажів.** [3]

Вплив на економічну безпеку: запобігання крадіжкам, диверсіям, витоку інформації та фінансовим втратам.

В умовах зростаючих викликів і трансформаційного тиску особливої актуальності набуває ефективність управління логістикою у дотриманні економічної безпеки промислових підприємств як ключовий фактор позитивних змін у промисловому секторі. **Таким чином важелі впливу на логістичні процеси** є комплексом управлінських, фінансових, технологічних, правових, кадрових та безпекових інструментів, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність промислового підприємства в умовах мінливого ринкового середовища у дотриманні економічної безпеки. Ефективне поєднання даних груп важелів у єдиній логістичній стратегії дозволяє **знижити ризики, підвищити надійність постачань, оптимізувати витрати** та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність промислового підприємства.

Список використаних джерел

1. Бикова А.Л., Єфіменко І.В. Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 2(11). – С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-7> <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/15511> (дата звернення 12.08.2025).
2. Боса І., Гавенко М. Структурологія механізму управління логістикою у підвищення економічної безпеки підприємства: науковий підхід. Економічний простір: зб. наук. пр. м. Дніпро: 2025, №203, – С. 12-22. DOI: 10.30838/EP.203.12-22.
3. Поповиченко І. В. Ефект "Важелю логістики" в діяльності підприємства: визначення та особливості розрахунку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(2). С. 4-6. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000757603>.

УДК 331(043)

JEL Classification: M54, M12

Кузнецова Н. Б.,

д-р екон. наук, доцент, професор
кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний
університет, м. Черкаси

ВИКОРИСТАННЯ LEAN В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ

Lean-management сьогодні є сучасною концепцією ефективною стратегії управління бізнесом, функціональне призначення якої полягає у створенні максимально можливої цінності для клієнта з одночасною оптимізацією витрат та ресурсів компанії. Реалізація цієї стратегії має свої переваги, такі як: вища ефективність працівників, більш ефективні процеси або відсутність втрат. Метою Lean є також постійне прагнення компанії до досконалості. Ключову роль у ефективній реалізації стратегії управління бізнесом відіграють люди, як її основний інтелектуальний ресурс.

Результат роботи компанії завжди залежить від поведінки та дій її працівників. А поведінка та дії працівників в значній мірі залежать від рівня їх мотивації до продуктивної праці. Мотивація ж, в свою чергу, визначається різними факторами, часом та обставинами. Людина одночасно може прагнути професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання у колективі, гідної оцінки її праці грошовою винагородою, фінансового добробуту сім'ї і т.д. Крім особистісної мотивації, необхідним є усвідомлення важливості своєї праці та її цінності у досягненні командних

та корпоративних результатів. Саме використання Lean в управлінні персоналом дає можливість сформувати систему мотивації для усіх членів команди, де ціннісними індикаторами результатів праці є компетентність кожного працівника помножена на його мотивацію.

Дуже часто на практиці організаційна складова мотивації персоналу залишається поза увагою роботодавців, які більше зосереджують увагу на факторах зростання прибутків компаній за рахунок інтенсивності праці та її мультизадачності. Проте з допомогою Lean-менеджменту організаційна система мотивації праці забезпечує можливість компанії розвинути культуру її високої продуктивності.

Мотивація в компанії має вибудовуватися з урахуванням різних джерел її формування, а система управління нею – сприяти активізації усіх форм активності працівника, що у підсумку забезпечують успіх компанії.

Залежно від джерел формування, мотивацію розрізняють трьох видів:

1) духовну – де через сенс і мету працівники пізнають і приймають місію та цінності компанії як важливі пріоритети власного прагнення до розвитку;

2) соціальну – де через соціальні зв'язки та високоефективну команду досягається високий результат спільної роботи;

3) матеріальну – де внаслідок винагороди формується потужний мотиватор для працівника – його особисте визнання. Крім того, використання інструменту "прибуткового партнерства" забезпечує залучення працівників до формування прибутку компанії залежно від їх вкладу у спільний успіх, що теж сприяє зростанню матеріальної мотивації.

Духовна мотивація через Lean є чи не однією з ключових в системі управління персоналом та важливою складовою формування соціальної і матеріальної мотивації. Адже обізнаність працівників з місією компанії, її основними цінностями, що є важливими для клієнта, а отже уособленими у її продуктах і послугах та усвідомлення своєї ролі у їх створенні і реалізації, стає потужним інструментом до їх самореалізації, професійного розвитку, безперервного навчання, зростання, визнання, бажання ділитися знаннями, працювати в колаборації з іншими членами команди для створення та реалізації цінностей своєї компанії.

Важливим в системі управління персоналом є формування у працівників Lean-мислення, як інноваційного підходу до роботи, де усі чітко розуміють вибудовану бізнес-модель з її внутрішніми бізнес-процесами; де прозора модель кадрової політики; де створюється цінність і постійно працюють над удосконаленням продукції та послуг; де проблеми трансформуються у нові можливості для змістовного навчання та безперервного удосконалення; де вітається і цінується ініціатива та нова ідея, завдяки чому в компанії формується нова генерація лідерів та ефективна система управління.

Саме тому у Lean-менеджменті формування високо мотивованої команди з високою самоорганізацією забезпечується сильною внутрішньою мотивацією, спільною командною роботою та сенсами у щоденній праці, що неодноразово було продемонстровано у таких Lean-компаніях, як Toyota і Honda і сьогодні успішно запроваджується у практику українськими підприємствами.

Список використаних джерел

1. Денисюк О.Г., Саннікова С.Б. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>.
2. Лін-мислення (Lean production / Lean manufacturing). URL: <https://lean.org.ua/pro-lean> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Lean-система мотивації. URL: <https://lean.org.ua/blog/menedzhment/lean-systema-motyvacziyi> (дата звернення: 22.09.2025).

УДК 330.341.1:004.9:355/359

JEL Classification: O32, O33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.09>

Смоляр Л. Г.,

канд. екон. наук, професор, професор
кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського", м. Київ

Голінько Ю. В.,

здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського", м. Київ

ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

Глобальні процеси останніх десятиліть засвідчують, що економіка, безпекова політика та технологічний розвиток дедалі більше взаємопов'язані. З одного

боку, зростає рівень глобальної нестабільності: війни та локальні конфлікти, терористичні загрози, енергетичні кризи й нові форми кіберзлочинності, які поєднуються зі стрімким розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту й нових матеріалів. У такому середовищі поступово стирається межа між цивільними та військовими інноваціями, що підкреслює значення технологій подвійного призначення. Ці інновації забезпечують взаємопроникнення секторів: розробки для оборонних потреб знаходять застосування у цивільному господарстві, тоді як рішення для бізнесу стають важливими в обороні. Історичні приклади – поява Інтернету чи GPS, що починалися як військові проєкти, але згодом радикально змінили цивільне життя. Сьогодні цей процес відбувається у зворотному напрямі: цивільні стартапи у сфері дронів чи кіберзахисту швидко адаптуються для воєнного застосування.

Глобальні інвестиції підтверджують масштаби цього тренду: у 2025 році обсяг фінансування dual-use технологій сягнув близько 1,2 трлн доларів, що означає зростання майже на чверть у порівнянні з попереднім роком [5]. Динаміку цього зростання ілюструє графік (рис. 1). Лише у сфері оборонних стартапів було зібрано понад 70 млрд доларів венчурного капіталу. За даними McKinsey, найбільше коштів отримали напрямки штучного інтелекту (близько 12 млрд дол.), автономні системи та комунікації (по 4 млрд дол.), відновлювана енергетика (3 млрд дол.) і біотехнології (2 млрд дол.) [2]. Такі цифри свідчать про те, що інновації подвійного призначення стали пріоритетом у глобальних технологічних стратегіях, а їх розвиток тісно пов'язаний із формуванням інноваційних екосистем.

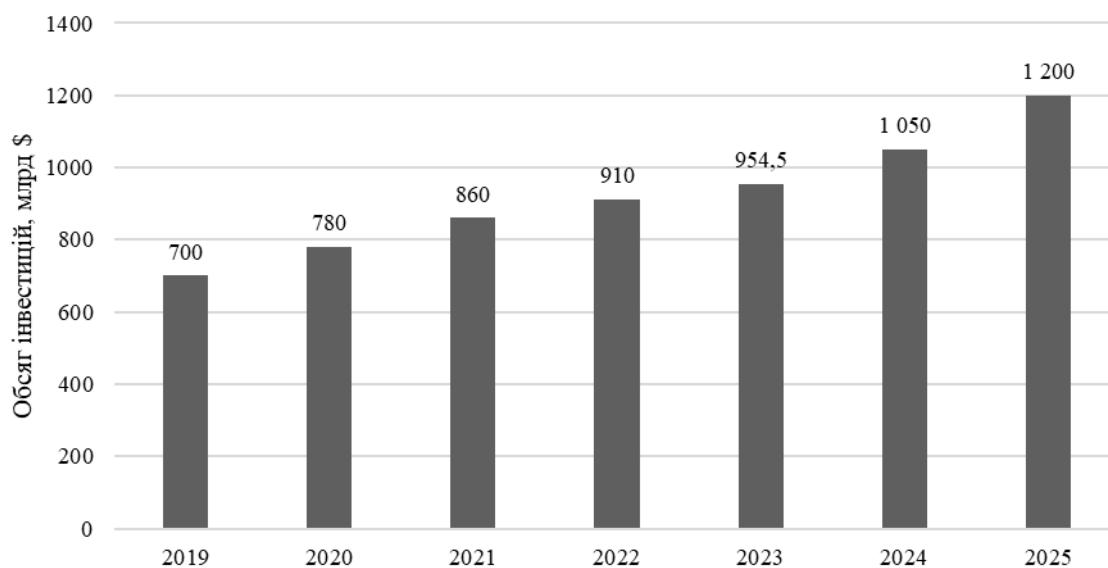


Рис. 1. Глобальні інвестиції у dual-use технології, 2019–2025

Інноваційні екосистеми можна визначити як відкриті мережі, що об'єднують державу, бізнес, науку й суспільство задля створення та

поширення нових технологій. Їхня ключова характеристика – відкритість, яка проявляється у логіці "open innovation" (Чесбро, 2003) [1]. Вона передбачає, що знання циркулюють між організаціями, а інновації народжуються на перетині ідей, досвіду й капіталу. У випадку технологій подвійного призначення така відкритість має критичне значення, адже потребує багатогалузевої співпраці, доступу до міжнародних ресурсів і швидкої комерціалізації.

Глобальний вимір dual-use інновацій підтверджують приклади провідних програм. У США важливу роль відіграє DARPA, щорічний бюджет якої перевищує 4 млрд доларів [2]. Її модель базується на коротких інноваційних циклах, високих ризиках і роботі програмних менеджерів, які формують команди з університетів, корпорацій і стартапів. Саме DARPA стояла за появою таких breakthrough-технологій, як Інтернет чи автономні транспортні системи. У Європейському Союзі функціонують програми Horizon Europe (понад 175 млрд євро) [3] та European Defence Fund (13 млрд євро на 2021–2027 рр.) [4]. Окремо варто згадати альянси, створені НАТО: Innovation Fund та DIANA, які фінансують стартапи й тестові центри у Європі та Північній Америці. Паралельно приватний сектор, зокрема Lockheed Martin Ventures чи Northrop Grumman Ventures, активно інвестує в нові компанії, створюючи додаткові можливості для розвитку.

В Україні війна стала каталізатором формування власної інноваційної екосистеми подвійного призначення. Найбільш динамічним сегментом стали безпілотні технології. Українські стартапи розробляють розвідувальні та ударні дрони, а також наземні роботизовані комплекси (НРК), які здатні виконувати функції евакуації поранених, доставки вантажів чи ведення вогню. Водночас ці технології мають перспективи цивільного застосування – від логістики до рятувальних операцій. Не менш значущим є агросектор, де дрони та сенсорні системи забезпечують точне землеробство, а їхній потенціал використовується для розвідки й моніторингу територій.

ІТ-сектор України є одним із ключових драйверів dual-use інновацій. Створені застосунки Delta чи eVorog слугують прикладами ефективних рішень, що поєднують військову й цивільну логіку. Українські компанії беруть участь у глобальних програмах Horizon Europe та NATO DIANA, інтегруючись у міжнародні ланцюги створення вартості. У сфері медицини поширюється використання телемедицини, активно впроваджується 3D-друк протезів і розробка біосумісних матеріалів, що забезпечують як лікування військових, так і розвиток цивільної системи охорони здоров'я. В енергетиці ключовим трендом стала поява мікромереж і відновлюваних джерел, які дозволяють підвищити стійкість у разі руйнування

централізованої інфраструктури. Схожі процеси відбуваються й у логістиці, де цифрові платформи й "розумні" транспортні коридори забезпечують одночасно економічні та оборонні потреби.

Однак розвиток інновацій подвійного призначення в Україні стикається з низкою викликів. Головною проблемою залишається брак фінансування. Венчурний ринок є недостатньо розвиненим, тому більшість проєктів залежать від донорської чи грантової підтримки. Суттєвим бар'єром є інституційна слабкість: відсутність державної стратегії у сфері dual-use призводить до фрагментарності ініціатив. Це проявляється навіть у практичних аспектах: різні моделі дронів та пульти керування змушують військових витратити час на перенавчання, що свідчить про потребу в уніфікації та стандартизації. Важливим викликом є кадровий дефіцит. Міграція й мобілізація фахівців посилюють втрату людського капіталу, тоді як молоде покоління ще потребує цілеспрямованого залучення до сфери високих технологій через STEM-освіту, спеціалізовані курси та стартап-програми. Додатковим обмеженням є руйнування інфраструктури, але воно водночас відкриває шанс будувати виробничу базу на сучасних технологічних засадах.

Подолання цих бар'єрів можливе лише через чітку та послідовну стратегію. Передусім потрібно створити інституцію, яка координуватиме розвиток технологій подвійного призначення, забезпечить стандартизацію та сертифікацію. Необхідним кроком є формування людського капіталу: розвиток STEM-освіти, магістерських програм і спеціалізованих курсів для інженерів та програмістів. Наступним завданням стає модернізація інноваційної інфраструктури – створення індустріальних парків, R&D-хабів і випробувальних полігонів. Важливо також розвивати державно-приватне партнерство, де держава формуватиме сприятливі умови, а бізнес забезпечуватиме гнучкість і швидкість впровадження. Нарешті, стратегічним напрямом є міжнародна інтеграція: активна участь у програмах Horizon Europe, EDF, DIANA, EIT RawMaterials дозволить Україні отримати доступ до фінансування, технологій і ринків.

Варто зазначити, що інноваційні екосистеми подвійного призначення стають частиною ширшої архітектури глобальної безпеки. НАТО та ЄС активно формують політику, у якій технологічний розвиток розглядається як стратегічний ресурс поряд із військовими й економічними потужностями. Україна, інтегруючись у ці структури, поступово займає місце не лише реципієнта допомоги, але й постачальника унікальних рішень, які випробувані в умовах війни. Це робить її цінним партнером у сфері оборонних і цивільних інновацій. Співпраця у форматі кластерів і

спільних проєктів дозволяє українським компаніям виходити на нові ринки, тоді як для глобальних гравців відкривається доступ до досвіду швидкого прототипування та впровадження технологій у реальних умовах. Таким чином, український внесок у глобальні dual-use екосистеми може стати не лише елементом внутрішньої відбудови, але й важливим чинником зміцнення європейської та світової безпеки.

Висновки. Формування глобальних інноваційних екосистем інтелектуальних технологій подвійного призначення є ключовим чинником світового розвитку. Такі екосистеми поєднують державу, бізнес, науку й суспільство, забезпечуючи швидке поширення знань, мобілізацію ресурсів і комерціалізацію нових рішень. Їхнє значення виходить за межі окремих секторів: вони формують нову модель технологічного співробітництва, де оборонні та цивільні завдання розглядаються як взаємопов'язані складові глобальної безпеки й економічної стабільності.

Для України цей процес має подвійну вагу. Поєднання оборонної ефективності у воєнний час та економічної модернізації у майбутньому створює унікальні можливості інтеграції у світовий простір. Успіх залежатиме від кількох ключових кроків: інституційного закріплення й стандартизації технологій, інвестицій у людський капітал, модернізації інноваційної інфраструктури та розширення міжнародної інтеграції. За умови реалізації цих заходів Україна здатна перетворитися на регіональний хаб dual-use інновацій, що поєднує досвід воєнного часу з глобальними стандартами сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
2. McKinsey & Company. Creating a modernized defense technology frontier [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/aerospace-and-defense/our-insights/creating-a-modernized-defense-technology-frontier>.
3. Horizon Europe will be dual-use by default [Електронний ресурс] // Science Business. – Режим доступу: <https://sciencebusiness.net/news/dual-use/horizon-europe-will-be-dual-use-default-zaharieva-says>.
4. European Defence Fund [Електронний ресурс] // European Commission. – Режим доступу: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf_en.
5. Global dual-use tech investment surges [Електронний ресурс] // Crunchbase, 2025. – Режим доступу: <https://news.crunchbase.com/defense-tech/global-dual-use-tech-surge-onetti-mindthebridge>.

УДК 004.4:005.8:004.89

JEL Classification: O33, M15

Ткач Л. С.,
здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

Кадикова І. М.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри управління проєктами
в міському господарстві та будівництві,
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ І МОНІТОРИНГУ ПРОЄКТІВ

В умовах постійного розвитку та глобалізації, проєктні менеджери мають швидко адаптовуватися до постійних змін, задля прийняття якісних та оперативних управлінських рішень з ціллю забезпечувати впорядкований процес реалізації проєктів. Менеджери постійно зіштовхуються з необхідністю швидко ухвалювати рішення, ефективно організовувати роботу команди та збалансовано працювати з реєстрами ризиків. В умовах активного розвитку штучного інтелекту створюються передумови для значної автоматизації традиційних процесів та скороченню обсягів ручної роботи. У свою чергу це дозволяє більше уваги приділяти стратегічно важливим напрямкам діяльності. Тому застосування штучного інтелекту в інструментах та процесах управління проєктами є надзвичайно актуальним напрямком сучасних досліджень.

На мій погляд, впровадження штучного інтелекту до інструментів роботи проєктного менеджера значно підвищує продуктивність праці. Системи штучного інтелекту аналізують великі масиви даних, визначають пріоритетність завдань, дозволяють продуктивно планувати власний час та час команди. Це дозволяє зменшити навантаження менеджера та дає їм змогу спрямовувати більше часу на удосконалення внутрішніх процесів, розробку інноваційних підходів задля підвищення ефективності роботи команди[1].

Ключове значення також має застосування штучного інтелекту у процесі планування. Зазвичай цей процес займає значну частину часу та

спирається на досвід менеджера і його приблизні оцінки щодо проекту. Натомість у разі інтеграції штучного інтелекту у цей процес системи здатні Інтелектуальні системи у плануванні дозволяють виходити за межі інтуїтивних оцінок і спиратися на реальні дані. Також перевагою штучного інтелекту у цьому процесі є те, що планування базується на аналізі великого об'єму даних. Це дозволяє якомога точніше визначати строки виконання робіт та формувати графік робіт[2].

Важливою перевагою застосування штучного інтелекту також ж є управління потоками даних. Проектна діяльність часто є пов'язаною і значною складністю та комплексністю процесів та завдань. Саме тому усі ці процеси потребують постійного узгодження великої кількості інформаційних потоків. Завдяки використанню штучного інтелекту автоматизація дозволяє структурувати інформацію, швидко узгоджувати її та якісно реагувати на зміни. Ці аспекти є критично важливими для вчасного виконання проекту та зменшенню вірогідності настання певних ризиків. [3].

Однією з найважливіших задач проектного менеджера є комунікація, якість якої значною мірою впливає на досягнення цілей проекту. Саме у цій сфері штучний інтелект не зможе повністю замінити людину, проте може вагомо полегшити та впорядкувати ці процеси. Істотну частину часу менеджери витрачають на узгодження часу зустрічей, автоматизацію розсилок, створення підсумків зустрічей та багато іншого. Проте з інтеграцією штучного інтелекту в інструменти роботи з'являється можливість значно прискорити ці процеси. Для прикладу у програмі Outlook вже реалізовано функціонал з елементами штучного інтелекту, який дозволяє бачити вільний час у календарі кожного з учасників зустрічі та пропонує оптимальні часові проміжки для проведення зустрічей. Платформа ClickUp інтегрує сучасні рішення у цій сфері для генерації текстів, планів завдань і звітів. Також існують програми, такі як TurboScribe, які керуються елементами штучного інтелекту, здатні транскрибувати аудіозаписи зустрічей та перетворювати їх на текстові дані, що дозволяє зекономити значну частину людського ресурсу. Усе це дозволяє організовувати зручну комунікацію, реалізовувати процеси у значно швидшому режимі та демонструє можливості штучного інтелекту як ефективного інструменту[4].

Проте із появою штучного інтелекту водночас людство зіткнулось з низкою викликів. Зокрема поширеною є думка, що скоро штучний інтелект зможе замінити деякі професії. Проте на мою думку такі твердження не є повністю вичерпними, адже існує креативність та критичне мислення, які є

унікальними та притаманні лише людському розуму. У свою чергу штучний інтелект варто розглядати як потужний інструмент для полегшення людського існування, автоматизації, швидкого аналізу великих масивів інформації та багатьох інших задач[5].

На мою думку, в сучасних реаліях планування та моніторинг проєктів мають здійснюватися комплексно з поєднанням роботи проєктного менеджера та можливостей систем штучного інтелекту. Цей симбіоз дозволить макимально впорядкувати перебіг проєкту, покращити комунікації, детально пропрацьовувати ризики та систематизувати роботу команди загалом. Вважаю, що саме впровадження елементів штучного інтелекту стане визначальним чинником розвитку у проєктному менеджменту, створюючи умови для підвищення продуктивності праці та забезпечення максимальної ефективності управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. Лучко Г. Й., Франків Р. Я. Теоретичні аспекти трансформації управління проєктами в ІТ -сфері. Економіка та суспільство. 2025. № 72.
2. Бачинський О. І. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. Економіка та суспільство. 2024. №6.
3. Азарова І. Б., Безверхнюк Т. М. Застосування генеративних моделей штучного інтелекту в практиці проєктного управління. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. №4(91). С 11-17.
4. Василенко В. М., Вакалюк Т. А. Штучний інтелект в управлінні проєктами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2024. Том 35(74) №4. С. 60-67.
5. Касьянюк О. С. Використання штучного інтелекту та інструментарію моделювання в проєктному менеджменті. I (VII) міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених "Інформаційні технології: теорія і практика". Секція 1. Моделювання, аналіз та оптимізація складних систем. 2024. С. 68-71.



УДК 658.314:331.101.3

JEL Classification: M12, J24

Шведа Н. М.,

канд. екон. наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний
університет ім. І. Пулюя, м. Тернопіль

Кравчук М. С.,

здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Тернопільський національний технічний
університет ім. І. Пулюя, м. Тернопіль

ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙ НА ОСНОВІ МАТЕРІАЛЬНИХ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ

Мотивація працівників - це сукупність стимулів і заходів, спрямованих на підвищення їх продуктивності. Мотивація за допомогою стимулів впливає на поведінку окремого працівника чи колективу загалом. Вона є основою кадрової політики будь-якого підприємства. Ефективна та якісна система мотивації не лише підвищує працездатність, а й сприяє залученню та утриманню цінних працівників [1].

В умовах високої конкуренції на ринку праці та постійних економічних трансформацій ефективна система мотивації персоналу стає одним із ключових чинників успіху компанії. Традиційні методи, що ґрунтуються переважно на матеріальних стимулах, втрачають свою ефективність, адже сучасні працівники орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на можливості професійного розвитку, корпоративну культуру, гнучкі умови праці та визнання досягнень. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів і формуванню довгострокової лояльності працівників, що робить тему дослідження надзвичайно актуальною.

Мотивація праці – це ціла система комплексу заходів матеріального, соціального та морального напрямків, що сприяють підвищенню ефективності діяльності працівників. Одним з найефективніших факторів стимулювання є відповідність роботи, яку людина виконує її потребам у визнанні як особистості та можливості самовираження. Наскільки буде результативною праця конкретного працівника визначають індивідуальні можливості, особиста зацікавленість та усвідомлення власної ролі в колективних зусиллях [2].

Комплект різних методів мотивації дає можливість підвищувати ефективність працівників та досягати кращих результатів. Згідно з даними досліджень, стабільно працюють всього 10% персоналу, тобто без різних додаткових заохочень досить важко налаштувати продуктивний та якісний робочий процес [3].

Є різні види мотивації персоналу. Одним із критеріїв для класифікації мотивації є спосіб впливу на співробітника. Відповідно до цієї ознаки можна виділити пряму і непряму мотивацію.

Основою прямої мотивації є безпосередній вплив на конкретного працівника. Тобто виконання чи невиконання певної дії передбачає реальні позитивні чи негативні результати для працівника. Заохочення прямого типу може бути матеріальним чи нематеріальним.

Непрямі методи мотивації не передбачають конкретного впливу на окремого працівника. Метою такого стимулу є створення загальної атмосфери, яка викликає підвищену зацікавленість до роботи й задоволення працівника від виконання завдань. Мотиваційні заходи такого типу сприяють формуванню командного духу і єдності колективу, викликають захоплення від приналежності до саме цього підприємства. Непряма мотивація співробітників – це кар'єрні перспективи, можливість подальшого розвитку й навчання.

Матеріальна мотивація – це заохочення зі застосуванням матеріальних благ. Може бути грошовою або негрошовою. Цей вид мотивації компанії використовують найчастіше. До грошових заохочень можна віднести всі фінансові стимули: заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, відсотки від продажів тощо. До негрошової матеріальної мотивації можемо віднести страхування, подарунки до свят, оплата компанією оренди житла, абонемент у спортзал, оплата вивчення іноземної мови та інші.

Сучасні фахівці орієнтуються на пошук роботи в організаціях, які використовуватимуть і грошову, і негрошову матеріальну мотивацію.

Нематеріальна мотивація націлена на створення психологічно комфортних умов праці. Наприклад різні відзнаки для працівників (подяки, грамоти), зручні робочі місця, публічні визнання досягнень підлеглих, коригування графіку роботи для зручності персоналу, відзначення важливих дат разом зі всім колективом та різноманітні мотиваційні збори на актуальні для працівників теми з цікавими лекторами.

Варто згадати і про різні нестандартні мотиваційні заходи, які теж мають вплив на якість роботи підлеглих, зокрема: облаштування зручних місць відпочинку в офісі, дозвіл приходити в офіс з тваринами, дружні подарунки на дні народження чи для нових членів колективу.

Для впровадження ефективної мотиваційної системи потрібно:

- повідомити персонал про плани підвищення мотивації;

- провести опитування штатних фахівців, сформувати "психологічний портрет" працівників;
- проаналізувати системи мотивацій інших компаній;
- затвердити кінцевий варіант програми заохочення працівників;
- впровадити систему мотивації.

Важливо, на останньому етапі не лякати працівників, а підвищити в них цікавість до роботи та заохотити якісніше виконувати свою роботу.

Система мотивації важлива для підприємства, адже правильне її здійснення дає підприємству ряд переваг. Ці переваги не тільки вказують на можливість зростання продуктивності праці персоналу чи ріст заробітної плати окремого працівника, а й допомагають [3]:

- сформувати позитивну атмосферу й корпоративну культуру в колективі;
- звести до мінімуму будь-які конфлікти на роботі;
- зменшити плинність кадрів і втримати стабільний штат.

У добре мотивованих працівників рідше буває емоційне вигорання. Свої професійні обов'язки вони виконують не через силу, а із задоволенням. Маючи такий персонал, легше формувати реальні довгострокові цілі та планувати терміни досягнення результатів.

Всі вище згадані інструменти складають основу позитивної мотивації, адже її основою є отримання працівником позитивного результату від виконання визначених завдань. Окрім позитивної мотивації в організаціях також можна використовувати негативну, наприклад, штрафи за спізнення чи за відсутність на роботі. Цей тип мотивації будується на залякуванні та страхах. І людина, яку таким чином мотивують, прагне зробити свою роботу якісно, бо намагається уникнути покарання, що чекає її в результаті невдачі.

Негативну мотивацію варто використовувати нечасто і в невеликих кількостях, щоб не лякати працівників та не отримати протилежного результату, не зробити атмосферу в роботі важкою. В схожих умовах важко плідно працювати протягом тривалого часу, це може призвести до вигорання працівників та вони почнуть шукати іншу роботу, де буде менш токсичне керівництво [4].

Отже, для побудови ефективної системи мотивації персоналу в організації необхідно комбінувати різні методи заохочення. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, формувати сприятливий психологічний клімат у колективі та забезпечувати баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. У результаті це сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня задоволеності роботою, зміцненню корпоративної культури та зниженню плинності кадрів. Отже, комплексна система мотивації виступає одним із ключових чинників довгострокового розвитку й конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Як мотивувати своїх співробітників. URL: <https://roapp.io/uk/blog/employee-motivation> (дата звернення: 27.09.2025).
2. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств. Економіка і менеджмент-2012: перспективи інтеграції й інноваційного розвитку. Том 2. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.htm (дата звернення: 27.09.2025).
3. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatysi-personalu> (дата звернення: 27.09.2025).
4. Позитивна та негативна мотивація на роботі: що краще працює? URL: <https://jobs.ua/articles/pozitivna-ta-negativna-motivatsya-na-robot-scho-krasche-pratsyu-14200> (дата звернення: 29.09.2025).

УДК 338.4:005.511

JEL Classification: L26, M21

Шуляренко С. М.,

канд. екон. наук, доцент, в. о. завідувача
кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Національний транспортний
університет, м. Київ

Остапенко Д. С.,

здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний
університет, м. Київ

ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У СФЕРІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ВИМОГИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУ

Стратегією розвитку культури в Україні на період до 2030 року, яку було схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р, визначено проблеми, розв'язання яких вимагає прийняття Стратегії, в тому числі в сфері креативних індустрій. Зокрема наголошено на недостатній конкурентоспроможності та інтегрованості креативних індустрій України в глобальний економічний та культурний контекст. В розділі "Креативні індустрії" стратегією визначено, що "для забезпечення подальшого сталого розвитку креативних індустрій як важливої частини національної економіки і культури необхідна системна державна політика, що передбачає впровадження інноваційного підходу до розвитку

інфраструктури: створення інноваційних хабів, підтримка культурних центрів, модернізація виставкових та навчальних просторів. Важливою є також підтримка державними інструментами, такими як гранти, програми навчання та перекваліфікації" [1]. Зазначене дозволяє сподіватись на подальший розвиток сфери креативних індустрій та підприємництва в ній у вигляді розширення існуючих та відкриття нових бізнесів.

Останні дослідження ставили собі за мету провести комплексний аналіз креативних індустрій України, визначити поняття креативних індустрій і їхніх ключових елементів [2, 3, 4]. Цілком слушно Столярчук Н. робить висновки, що "...майбутній економічний розвиток повинен опиратися на розвиток креативних індустрій" [2, с. 49]. Свищук І.Л. констатує, що "у майбутньому розвиток креативних індустрій в Україні залежатиме від здатності адаптуватися до сучасних трендів, залучати інвестиції та розвивати конкурентоспроможний продукт, що відповідатиме світовим стандартам" [3, с. 156]. Перерва І.М., Мазоренко О.В. так само стверджують, що "цей сектор є важливим рушієм економічного зростання, створюючи нові можливості для підприємництва та інвестицій" [4, с. 80].

Залучення грантів, приватних інвестицій для розвитку і відкриття власної справи в сфері креативних індустрій потребує ретельного обґрунтування всіх запланованих показників. Для успішного старту в цій сфері необхідний чіткий бізнес-план, який повинен мати низку особливостей і вимог:

1) врахування специфіки продукту чи послуги. На відміну від традиційного бізнесу, у креативних індустріях основним активом є ідея та її унікальність, тому в бізнес-плані потрібно описати концепцію продукту, визначити його цінність для аудиторії, показати, чим він відрізняється від конкурентів, підкреслити можливість масштабування (наприклад, перетворення дизайнерського проекту на бренд);

2) аналіз ринку та аудиторії. В креативному бізнесі цільова аудиторія часто є вузькою, але платоспроможною. В бізнес-плані доцільно окреслити портрет споживача (стиль життя, інтереси, цінності), доцільно дослідити тренди (цифровізація, екологічність, персоналізація), визначити потенціал виходу на міжнародний ринок (особливо у сфері ІТ та дизайну);

3) маркетингова стратегія. Креативні бізнеси просуваються не лише рекламою, а й завдяки емоційному контакту з клієнтом. З огляду на це в бізнес-плані необхідно описати використання соціальних мереж, колаборацій та інфлюенсерів, зосередитись на формуванні бренду через історію (storytelling), розробити порядок використання методів задля підвищення лояльності клієнтів (мерчі, івенти, ком'юніті);

4) фінансовий план для креативних індустрій має свої особливості: початкові витрати часто менші, але доходи залежать від популярності

продукту, слід спланувати витрати на просування та розвиток бренду, доцільно передбачити декілька джерел доходу (наприклад, продаж продукту + консультаційні послуги + он-лайн-курси);

5) інтелектуальна власність. У бізнес-плані окрему увагу доцільно приділити авторським правам та ліцензуванню, описати як будуть захищатись права на продукт, чи планується реєстрація торгової марки, як мінімізувати ризики копіювання креативного продукту;

6) партнерства та колаборації. Такий розділ доречно додати до бізнес-плану, адже у сфері креативних індустрій бізнес часто розвивається завдяки партнерствам. Навести перелік потенційних колабораційних партнерів (бренди, культурні інституції, міжнародні організації), вигоди від спільних проєктів, можливості залучення грантів і програм підтримки (наприклад, Українського культурного фонду чи міжнародних донорів).

Бізнес план у креативних індустріях відрізняється від традиційних моделей тим, що він має робити акцент на унікальності ідеї, творчому потенціалі та здатності швидко адаптуватися до нових трендів. Це не лише документ для інвесторів чи банків, а й стратегія розвитку, що поєднує творчість і підприємництво.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету міністрів України від 28.03.2025 р. № 293-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Столярчук Н. Культурологічний аналіз розвитку креативних індустрій в Україні. Філософія та управління. 2024. № 3-4. С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.06>.
3. Свищук І.Л. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій в Україні. Сталий розвиток економіки. 2025. №1(52). С. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-21>.
4. Pererva Ivanna, Mazorenko Oksana. Development of creative industries and their impact on economic growth in Ukraine. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 2, 2025. С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-12>.

СЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ
SECTION 5. MARKETING

УДК 659.113.71

JEL Classification: M31, O33

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.10>

Ivitskiy, I.,

PhD, Associate Professor, Founder,
Doctor Ads LTD, London

**API-NATIVE MARKETING OPERATIONS: A REFERENCE
ARCHITECTURE FOR AUTOMATED DECISION LOOPS**

Modern advertising systems operate as networks of feedback loops where every impression, bid, and creative decision changes the distribution of future data. Treating these systems as API-native decision loops rather than a sequence of disconnected tools produces measurable gains in stability and profitability. The proposed reference architecture defines four primitives exposed through APIs and message streams: Observe, Decide, Execute, and Learn. Concretely, the Observe layer ingests granular events from web, app, and back-office sources; the Decide layer computes the next action; the Execute layer actuates that choice in ad platforms and channels; the Learn layer updates models and policies to close the loop. The key claim is that tight, programmable coupling of these primitives enables counterfactual-aware optimization instead of reactive rule chasing. This orientation is consistent with recent benchmarking that shows individualized treatment effect methods improve targeting when evaluated against real ad datasets. [1]

The loop starts with event collection and feature synthesis. Raw events include exposures, clicks, sessions, conversions, and revenue or contribution margin. A minimal causal schema tags each event with a treatment indicator $\tau \in \{0,1\}$ and covariates X at the user or cohort level. The objective is not response prediction but incremental impact. Define the individual uplift as:

$$\tau(x) = E[Y | T = 1, X = x] - E[Y | T = 0, X = x] \quad (1)$$

where Y is the measured outcome, such as profit per visitor. This formulation underlies modern “profit uplift” methods that directly target incremental value, not gross response. [2]

The Decide layer uses uplift estimates together with business primitives. Let m_a denote expected unit margin for action a , c_a denote action cost, and b_a denote budget consumption. Define a utility function:

$$U(a, x) = \widehat{\tau}_a(x)m_a - c_a - \lambda b_a \quad (2)$$

where $\widehat{\tau}_a(x)$ is the model’s uplift estimate and λ is a Lagrange multiplier that enforces a spend or impression budget across the portfolio. The policy selects the

action with maximal U for each decision point, then adapts λ to satisfy global constraints. In practice, this policy can be implemented with contextual bandits to balance exploration and exploitation under uncertainty, a setting widely studied in advertising. [3]

In many portfolios, the action is a platform-side bid strategy or budget line rather than a single creative. Exposing a Portfolio API that manages groups of campaigns as assets improves controllability and reduces platform-specific lock-in. Practically, an operator may compute a target CPA prior and a volatility guardrail per portfolio, then orchestrate transitions between bidding strategies based on posterior regret estimates and saturation tests. Field guidance on portfolio strategy trade-offs, including how to stage transitions and how to read platform diagnostics, is documented in practitioner sources and integrates cleanly with the policy formalism above. [4]

Learning must be continuous. The Learn primitive retrains uplift models and calibrates the bandit's priors on a schedule triggered by population drift, data volume thresholds, or business phase changes. Recent tutorials and surveys emphasize the importance of constrained or budget-aware uplift modeling and introduce diagnostics such as Qini curves and unscaled Qini coefficients that are compatible with automated retraining pipelines. [5] The incremental-first framing has also been validated in production contexts, including large-scale promotions where constrained optimizers respect budget limits while capturing most of the potential impact. [6]

The data and identity plane couples the loop to real systems. A production-grade path uses server-side tagging and event streaming for durability and latency guarantees, with API contracts that version event schemas and feature views. Features are materialized through batch joins plus low-latency lookups to support decisions at serving time. Governance considerations include lineage, reproducibility, and privacy. Although specific stack choices vary, reference MLOps blueprints stress pipeline automation, model registry hygiene, and monitoring for both predictive and business metrics, including drift and fairness alarms. [7][8][9]

Reliability requires first-class observability. The loop exports a telemetry model with three categories. First, learning signals such as regret estimates:

$$R_T = \sum_{t=1}^T \left(U(a^{\backslash dagger}(x_t), x_t) - U(a_t, x_t) \right) \quad (3)$$

where $a^{\backslash dagger}$ is the reference action under the current optimal policy. Second, business signals such as cumulative incremental profit and budget adherence. Third, data quality signals such as event freshness and treatment contamination rates. These indicators are computed per channel, per portfolio, and per cohort, then exposed to both the policy service and human operators.

The Execute primitive maintains connectors to ad platforms and channel APIs. All external changes, such as bid multipliers or budget shifts, are idempotent operations recorded with correlation IDs that tie actions back to decisions and forward to outcomes. This design supports safe deployment patterns. Operators roll out a new policy using interleaving or shadow evaluation before full activation, then retire the old policy only after stability gates are met. Reference architecture documents emphasize the same CI, CD, and continuous training principles for ML, with special attention to rollback strategies and configuration drift. [8][9]

Two implementation notes reduce risk. First, ensure replayability by persisting the exact feature vectors and treatments seen by the policy, which supports counterfactual evaluation. Second, keep the decision surface simple. For example, expose the utility function $U(a, x)$ parameters as a small set of interpretable controls, such as margin priors and budget multipliers, while hiding model internals behind service boundaries. This separation aligns with control theory best practice and eases cross-functional governance.

The expected outcome of an API-native loop is not a permanent uplift number but a more stable path of incremental profit under constraint. Empirical work shows that uplift-first targeting and bandit control can reduce wasted contacts while preserving or improving total lift when budgets are binding. [1][2][3] The architecture presented here operationalizes those findings with practical APIs and MLOps scaffolding that enterprises can adopt without rewriting their entire stack. The remaining limitations are familiar. Identification hinges on experiment quality or strong assumptions, platform policy changes can perturb measurement, and organizational readiness determines the pace of adoption. These are tractable with staged rollouts, robust logging, and disciplined change control.

References

1. Rößler J., Schoder D. Bridging the Gap: A Systematic Benchmarking of Uplift Modeling and Heterogeneous Treatment Effects Methods [Electronic resource]. *Journal of Interactive Marketing*, 2022, 57(4). DOI: 10.1177/10949968221111083.
2. Baier D., Stöcker B. Profit uplift modeling for direct marketing campaigns: approaches and applications for online shops [Electronic resource]. *Journal of Business Economics*, 2022, 92:645–673. DOI: 10.1007/s11573-021-01068-3.
3. Aramayo N., Schiappacasse M., Goic M. A Multiarmed Bandit Approach for House Ads Recommendations [Electronic resource]. *Marketing Science*, 2023, 42(2). DOI: 10.1287/mksc.2022.1378.
4. Ivitskiy, I. Mastering Google Ads Portfolio Bid Strategies [Electronic resource]. *Doctor Ads Blog*, 2024. Available at: <https://blog.thedoctorads.com/mastering-google-ads-portfolio-bid-strategies> (accessed 18.09.2025).

5. Moraes F., Proença H. M., Kornilova A., Albert J., Goldenberg D. Uplift Modeling: from Causal Inference to Personalization [Electronic resource]. *arXiv e-prints*, 2023. DOI: 10.48550/arXiv.2308.09066.

6. Kazmierczak J., Salama K., Huerta V. MLOps: Continuous delivery and automation pipelines in machine learning [Electronic resource]. *Google Cloud Architecture Center*, last updated 28.08.2024. Available at: <https://cloud.google.com/architecture/best-practices-for-ml-performance-cost> (accessed 18.09.2025).

7. Thomson. R, Salama K. Architecture for MLOps using Tensor Flow Extended, Vertex AI Pipelines, and Cloud Build [Electronic resource]. *Google Cloud Architecture Center*, last updated 28.06.2024. Available at: <https://cloud.google.com/architecture/architecture-for-mlops-using-tfx-kubeflow-pipelines-and-cloud-build> (accessed 18.09.2025).

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
SECTION 6. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

УДК 35.081.2:004

JEL Classification: H83, O38

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.11>

Войтенко О. А.,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
провідний інженер відділу
регіональної економічної політики,
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені
М. І. Долішнього НАН України", м. Львів

ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ Е-ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Із середини 20 ст. людство вступило в Інформаційну еру. Бурхливий розвиток комп'ютерних технологій та стрімке розповсюдження доступу до мережі Інтернет вплинули не лише на соціальні взаємодії та функціонування економічної системи, але також посприяли поступовій цифровізації публічних послуг у всіх країнах світу. За останні десятиліття спостерігається поступовий розвиток інструментів електронної демократії та е-врядування. В Україні ці процеси активізувались з 2016 р., коли було запущено платформу електронних торгів "Прозорро". Надалі, у 2019 р. стартувала робота державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ), а у 2020 р. з'явився портал і застосунок "ДІЯ", який спростив доступ до 130 державних послуг через сайт і 30 – через додаток на смартфони, і перелік продовжує розширюватись. Втім, як зазначено у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 р.: "На початок 2021 року цифровий розвиток в Україні демонстрував позитивні зміни, проте загальний рівень цифровізації залишався нижчим порівняно з провідними європейськими країнами" [1]. Відповідно, подальші зусилля щодо поглиблення цифровізації у різноманітних сферах життя залишається актуальним питанням.

Згідно з вітчизняним законодавством, е-врядування розглядається як "форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян" [2].

Розвиток е-врядування відбувається поступово у кожній країні. Він проходить через послідовні етапи, що відображають зростання складності та інтеграції. Відтак на основі досліджень проведених ООН було сформовано модель зрілості, яка має чотири стадії еволюції онлайн-присутності уряду (рис. 1) [3]. Перехід від одного етапу до іншого не є автоматичним. Кожен наступний рівень зрілості вимагає подолання певних бар'єрів, зокрема забезпечення нормативно-правової бази, суспільної готовності та запиту тощо. Зауважується, що Україна сьогодні перебуває на етапі транзакційної присутності, хоча доступ всіх державних послуг всій сукупності громадян не можна назвати абсолютним.

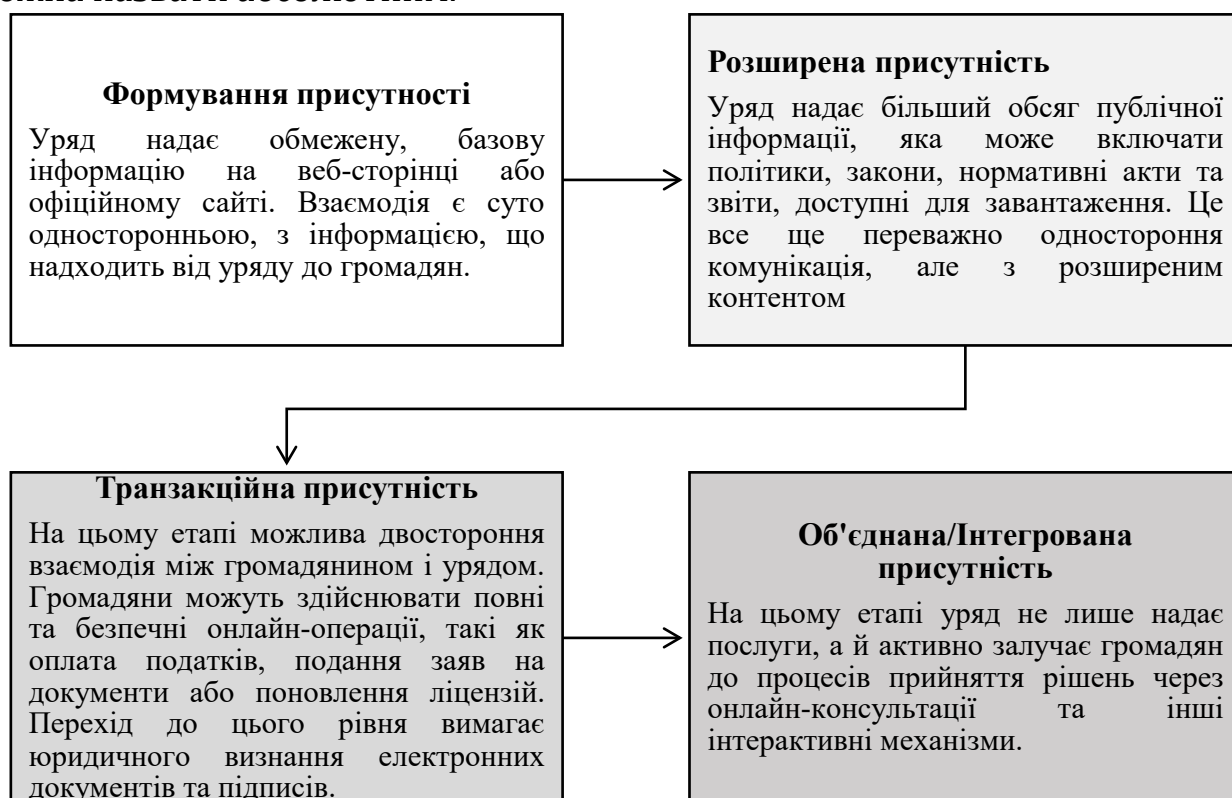


Рис. 1. Етапи зрілості системи е-врядування країни за ООН

Джерело: сформовано автором за [3].

У контексті е-врядування та етапів його розвитку необхідно також говорити про те, як воно трансформує відносини між державою та іншими акторами, що виражається у чотирьох ключових моделях взаємодії, а саме:

- Уряд громадянам: Це найпоширеніша модель електронного урядування. Її мета — зробити публічну інформацію більш доступною та зменшити час і вартість транзакцій для громадян. Прикладами є оплата податків, реєстрація транспортних засобів або отримання довідок онлайн.

- Уряд бізнесу: Ця модель передбачає обмін послугами між урядом та бізнесом. Вона включає такі процеси, як подання податкових декларацій, отримання дозволів, реєстрація нового бізнесу та тендерні процедури. Її

мета — підвищити ефективність та прозорість відносин, сприяючи розвитку підприємництва.

- Уряд уряду: Ця модель стосується онлайн-комунікації та обміну даними між державними установами, департаментами та агентствами. Її розвиток спрямований на оптимізацію міжвідомчої координації, усунення дублювання інформації та підвищення загальної ефективності роботи уряду.

- Уряд працівникам: Це найменш досліджена модель, що стосується внутрішньої взаємодії уряду зі своїми працівниками. Вона передбачає надання онлайн-сервісів для персоналу, таких як подання заяв на відпустку, перевірка зарплатних відомостей, доступ до навчальних матеріалів та внутрішній обмін знаннями [4].

Розвиток цих моделей відбувається нерівномірно. Модель уряд громадянам часто є найпріоритетнішою, оскільки вона є найбільш помітною для населення. Водночас моделі уряд уряду та уряд працівникам є менш вивченими і їхнє впровадження є складнішим, адже потребує внутрішньої реструктуризації в урядових установах. З цих причин деякі країни мають розвинені онлайн-послуги для громадян, але їхні внутрішні державні системи залишаються неінтегрованими. Окрім того відзначається поширена тенденція до стрімкого розвитку е-врядування на національному рівні, тоді як на регіональному чи локальному цифровізація публічних послуг залишається на мінімальному рівні, якого вимагає законодавство. Так, серед громад в Україні цифровий застосунок для смартфонів, де можна отримати частину послуг міста має лише столиця – Київ. Громади та області мають вебсайти, однак актуальність даних, які там публікуються, не відповідає потребам та швидкості зміни ситуації.

Висновки. Підсумовуючи, зауважимо, що загальні тенденції розвитку е-врядування та його інструментів у світі, переважно ці процеси відбуваються на національних рівнях. А втім, дослідження свідчать, що без активізації процесів розбудови інфраструктур електронного врядування на нижчих рівнях управління – регіональному та локальному – досягнути повноцінної, інтегрованої присутності публічної влади у цифровому полі неможливо. Вимагається збалансований розвиток як у шир (розповсюдження інструментів е-врядування на всіх управлінських рівнях), так і вглиб (поширення та збільшення використовуваних засобів внутрі- та міжвідомчої комунікації).

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024, № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>.

2. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017, № 649-р.

3. United Nations. Web Measure. *UN E-Government Knowledgebase*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index/Online-Service>.

4. Lim V. Definition and type of E-government. E-SPIN. 20.02.2023. URL: <https://www.e-spincorp.com/definition-and-type-of-e-government>.

УДК 347.73:339.9

JEL Classification: H11, O13

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.12>

Ганущин С. Н.,

д-р наук з держ. упр., доцент, в.о. завідувача
кафедри публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів

Радух Н. Б.,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів

Ярошович В. І.,

доктор філософії з публічного управління та
адміністрування, старший викладач кафедри
публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ СВІТОВИХ ЦІН НА СИРОВИНУ

У сучасній глобальній економіці світові ціни на сировину визначають умови функціонування національних економік. Волатильність цін на енергоносії, метали та аграрну продукцію є серйозним викликом для системи публічного управління, оскільки вона безпосередньо впливає на бюджетне планування, валютну стабільність та соціально-економічний

розвиток держави. Для України, яка значною мірою залежить від експорту сировини, питання економічної безпеки та стабільності вимагають проактивної ролі державних інституцій [1].

У науковій літературі виокремлюють дві основні концепції, що пояснюють вплив ресурсної залежності на розвиток держав. Перша – концепція "ресурсного прокляття" [2; 3] описує, що високий рівень залежності від експорту сировини породжує інституційні та управлінські ризики. Друга – концепція "ресурсної переваги" [4; 5], що підкреслює можливості позитивного використання природних ресурсів за умови належної державної політики. У цьому контексті ключовим чинником є якість державних інституцій, які здатні забезпечити стійкість бюджетної системи та стимулювати диверсифікацію економіки.

Волатильність світових цін створює для публічного управління низку критичних викликів. Вона ускладнює довгострокове бюджетне планування і посилює ризики дефіциту; залежність від експорту сировини підвищує вразливість держави до зовнішніх шоків; інституційна слабкість може перешкоджати ефективному використанню надлишкових доходів у періоди сприятливої кон'юнктури; необхідність забезпечення прозорості управління ресурсними потоками та формування стабілізаційних фондів стають критично важливими для довіри суспільства.

Актуальна статистика підтверджує масштаб цих викликів. За даними UNCTAD [6], світові ціни на сировину у 2024 році знизилися на 24% у порівнянні з піковим рівнем 2022 року. Згідно з Commodity Markets Outlook Світового банку [7], індекс енергії у серпні 2025 року скоротився на 3,9 %. Водночас Україна у 2024 році збільшила експорт товарів на 15% за вартістю – до 41,7 млрд дол. США, при цьому аграрна продукція становила близько 60 % експорту [11; 9]. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у металургійному секторі: експорт залізної руди зріс майже удвічі – з 21,7 млн т у 2023 році до 40,4 млн т у 2024 році [9; 10].

Таблиця 1

Металургійний експорт України, 2023–2024 рр.

Вид продукції, у млн т	2023	2024	Приріст (%)
Залізна руда	21,7	40,4	+86,1
Півфабрикати	1,2	1,89	+56,7
Плоскі продукти	1,2	1,64	+36,1
Довгі продукти	0,52	0,61	+17,2
Труби	0,36	0,51	+43,1
Лом	0,18	0,293	+60,7
Феросплави	0,344	0,077	-77,6

Джерело: [9; 10].

Зменшення частки сировини у структурі експорту є ключовим напрямом зміцнення економічної стійкості. Окремим викликом залишається інтеграція до глобальних ланцюгів доданої вартості. Замість орієнтації лише на сировинне постачання, Україна має нарощувати свій потенціал у виробничих процесах міжнародних корпорацій, а це вимагає не лише покращення ділового середовища, але й активної дипломатії у сфері торгівлі та економічної безпеки. Державна політика в цьому напрямі повинна поєднувати торговельні угоди, підтримку експорту, інвестиційне стимулювання та розвиток цифрових платформ для міжнародного співробітництва.

У контексті глобальної нестабільності та циклічних коливань цін на енергоресурси й аграрну продукцію, публічне управління має забезпечувати стратегічну передбачуваність економічної політики. Основним завданням є формування таких інституційних механізмів, які здатні забезпечити гнучку реакцію на зовнішні шоки без втрати фіскальної стабільності. Для цього необхідно розробити сценарне планування бюджету, яке враховує можливі варіанти розвитку світової кон'юнктури та дозволяє оперативно коригувати державні витрати та пріоритети.

Публічне управління повинно зосередитись на розвитку переробної промисловості, стимулюванні експорту продукції з високою доданою вартістю та модернізації виробничих потужностей, що дозволить не лише зменшити вразливість економіки до зовнішніх шоків, але й підвищити рівень зайнятості на внутрішньому ринку та суми податкових надходжень до бюджету. Такі тенденції підтверджують, що держава має відігравати ключову роль у координації торговельної політики, розвитку логістики та забезпеченні економічної стабільності. У цих умовах доцільним є запровадження комплексу управлінських рішень.

Ефективне функціонування логістичних ланцюгів є критично важливим чинником для стабілізації експортного потенціалу в умовах волатильності. Проблеми, пов'язані зі зношеною інфраструктурою, обмеженою пропускною здатністю транспортних коридорів та нестачею спеціалізованих логістичних центрів, знижують конкурентоспроможність українських товарів. Відповідно, стратегічні державні інвестиції у транспортну інфраструктуру мають стати пріоритетом економічної політики.

Важливо створити стабілізаційний фонд для акумулювання надлишкових доходів у періоди цінових підйомів та їхнього використання під час спадів; впроваджувати гнучке бюджетне планування, що враховує сценарії волатильності; здійснювати диверсифікацію економіки та підтримку

високотехнологічних секторів; використовувати фінансові механізми хеджування; забезпечувати прозорість управління доходами; розвивати міжнародне співробітництво у сфері торгівлі та енергетичної безпеки.

Фінансові інструменти хеджування можуть виступати дієвим засобом зниження ризиків, пов'язаних із ціновими коливаннями. Запровадження форвардних контрактів, ф'ючерсів та опціонів дозволяє зафіксувати ціну реалізації продукції та знизити невизначеність при плануванні бюджету як для держави, так і для приватного сектору. Публічне управління має забезпечити належне нормативно-правове регулювання та розвиток інфраструктури для поширення таких інструментів на внутрішньому ринку.

Особливу увагу слід приділяти підтримці малих і середніх виробників, які є найвразливішими до коливань світових цін. Для цієї категорії суб'єктів господарювання важливими є доступ до освітніх програм з фінансового планування, субсидування страхових інструментів від ризиків, а також спрощення процедур участі у механізмах хеджування. Такий підхід дозволить зміцнити горизонтальну економічну стійкість на рівні територіальних громад.

Одним з ключових стабілізаційних механізмів, який варто впровадити на державному рівні, є створення суверенного фонду накопичення. Такий фонд має акумулювати надлишкові доходи бюджету у періоди сприятливої цінової кон'юнктури й використовуватись виключно для фінансування стратегічних потреб у періоди кризи. Прозорість механізмів наповнення та використання фонду, а також незалежність його адміністрування від політичних впливів, є критичними умовами його ефективності.

Таким чином, волатильність світових цін на сировину створює значні ризики для економічної безпеки України. Ефективне публічне управління має бути спрямоване на адаптацію до зовнішніх шоків, формування стабілізаційних механізмів, розвиток інституційної спроможності та диверсифікацію економіки. Актуальні дані 2023–2024 років свідчать про відновлення та зростання українського експорту, однак це зростання потребує державної координації у сфері логістики, бюджетної політики та міжнародної торгівлі. Лише завдяки ефективному управлінню ресурсами та стратегічному баченню розвитку Україна зможе забезпечити довгострокову економічну стійкість.

Також важливо зосередити увагу на розширенні внутрішнього ринку через індустріальну політику та підтримку малого й середнього бізнесу.

Умови, за яких національні виробники зможуть збільшити частку обробленої продукції у загальному обсязі експорту, сприятимуть зменшенню залежності від сировинних коливань. У цьому контексті публічне управління повинно стимулювати інноваційні кластери, індустриальні парки та експортні програми, спрямовані на просування технологічної продукції на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Nikonenko U., Hanushchyn S., Boikivska G., Andriichuk Y., Kokhan V. Influence of world commodity prices on the dynamics of income of exporting countries of natural resources under globalization. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21 (1) P. 440-451. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12202>.
2. Sachs J. D., & Warner A. M. Natural Resource Abundance and Economic Growth. *NBER Working Paper*. 1995. No. 5398. Cambridge, MA: NBER
3. Auty R. M. Resource Abundance and Economic Development. Oxford University Press, 2001.
4. Brunnschweiler C. N., & Bulte E. H. The Resource Curse Revisited and Revised: A Tale of Paradoxes and Red Herrings. *Journal of Environmental Economics and Management*. 2008. Vol. 55(3). P. 248-264. <https://doi.org/10.1016/j.jeeem.2007.02.004>.
5. Lederman D., & Maloney W. F. Natural Resources: Neither Curse nor Destiny. The World Bank & Stanford University Press, 2007.
6. UNCTAD. Handbook of Statistics, 2024. Geneva: UNCTAD. <https://unctad.org/publication/handbook-statistics-2024> (дата звернення: 15.09.2025).
7. World Bank. Commodity Markets Outlook. 2025. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets> (дата звернення: 15.09.2025).
8. WTO. Global Trade Outlook and Statistics 2024. Geneva: WTO. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook24_e.pdf (дата звернення: 16.09.2025).
9. Ośrodek Studiów Wschodnich (OSW). Ukraine's Trade 2024: Restoration of Logistical Routes. 2025. Warsaw: OSW. <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes> (дата звернення: 15.09.2025).
10. GMK Center. Ukraine's Iron & Steel Industry Restored Its Export Positions in 2024. Kyiv: GMK Center, 2025. <https://gmk.center/en/infographic/ukraines-iron-steel-industry-restored-its-export-positions-in-2024> (дата звернення: 15.09.2025).
11. Center for Economic Strategy (CES). Ukrainian Economy in 2024: Special Edition. Kyiv: CES, 2024. https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024 (дата звернення: 15.09.2025).

УДК 338.2:351

JEL Classification: H83, Q01

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.13>

Нянько Л. Ю.,

старший викладач
кафедри обліку та фінансів,
Університет економіки і
підприємництва, м. Хмельницький

Нянько В. В.,

здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

В сучасному світі економіка посідає найважливіше місце. Економічне життя суспільства виходить на перший план, коли мова йде про матеріальну основу суспільного розвитку. Для того, щоб управляти економікою на будь-якому рівні, треба її розуміти [1; 8].

Поняття економіка нині застосовують у чотирьох значеннях:

- 1) народне господарство певної країни, групи країн або всього світу;
- 2) сфера господарської діяльності людини, у якій створюються, розподіляються і споживаються життєві блага;
- 3) економічна наука, що вивчає різноманітні економічні явища і процеси, які відбуваються в суспільстві;
- 4) сукупність економічних відносин між людьми у сфері виробництва, розподілу, обміну і споживання продукції, що утворюють певну економічну систему [2; 13-14].

Економічна система – це сукупність взаємопов'язаних і відповідним чином упорядкованих елементів економіки, що утворюють певну цілісність, економічну структуру суспільства, яка має загальну мету. Економічна система складається з трьох ланок: продуктивних сил, економічних відносин і механізму господарювання [2; 66].

Управління економікою є складним процесом цілеспрямованого впливу держави на всі компоненти економічної системи з метою її вдосконалення. Його основою є своєчасне і правильне врахування об'єктивних економічних законів, характеру суспільних відносин у конкретний історичний період, розвитку продуктивних сил, ступеню інтегрованості держави у світове економічне співтовариство [3; 30].

Державне управління, своєю чергою, є механізмом організації та регулювання суспільних процесів, у тому числі економічних, з метою досягнення стабільності та розвитку.

Рівень розвитку та ефективність економіки безпосередньо визначаються здатністю державної влади організовувати виробництво й регулювати розподіл, обмін і споживання продукції.

У регулюванні економічних процесів беруть участь майже всі державні органи, що підтверджується назвою гл. 2 Господарського кодексу України — "Основні напрями та форми участі держави і місцевого самоврядування у сфері господарювання" [4].

Головною метою державного регулювання економіки є виконання завдань, що визначають організацію ринку та конкурентних відносин, досягнення економічних, соціальних і фінансових цілей, спрямованих на підтримання ринкового порядку в країні, а також коригування розподілу ресурсів для впливу на господарську структуру та структуру національного продукту. Раціональна економічна політика та реалізація публічною адміністрацією регулятивних, правозастосовних і правоохоронних функцій є необхідною умовою ефективного функціонування економіки.

Державна економічна політика — це визначені в економіко-правових документах (прогнозах, програмах, законах) цілі та завдання, які держава ставить для комплексного розв'язання подвійної мети: поєднання ринкових засад господарювання із соціальною орієнтацією економіки. При цьому держава реалізує як економічну стратегію, так і економічну тактику [5].

Президент України, відповідно до своїх конституційних обов'язків, здійснює такі повноваження у сфері економіки:

- звертається до народу з посланнями, а також подає щорічні та позачергові послання Верховній Раді України щодо внутрішнього й зовнішнього становища держави;

- призначає половину складу Ради Національного банку України; за згодою Верховної Ради призначає та звільняє голову Антимонопольного комітету України, Фонду державного майна України та Державного комітету телебачення і радіомовлення України;

- за поданням прем'єр-міністра України створює, реорганізовує чи ліквідовує міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, що функціонують у сфері економіки, у межах фінансування, передбаченого на утримання виконавчих органів.

Ключові завдання Кабінету Міністрів України у сфері економіки [6]:

1. гарантування державного суверенітету та економічної незалежності України, реалізація внутрішньої й зовнішньої політики, дотримання Конституції, законів України та актів Президента;

2. здійснення заходів щодо захисту прав і свобод громадян, а також створення умов для їхнього всебічного та вільного розвитку;

3. проведення бюджетної, фінансової, цінової, інвестиційної (у тому числі амортизаційної), податкової та структурно-галузевої політики, а також політики у сфері праці й зайнятості, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, природокористування та екологічної безпеки;

4. підготовка й реалізація загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку, охорони довкілля, а також розробка, затвердження й виконання інших державних цільових програм.

Виконанню урядом України своїх повноважень у сфері економіки сприяє реалізація різних програм, які реалізується через узгоджені довгострокові стратегії, плани та програми розвитку як на державному, так і на регіональному рівнях. Такий принцип також передбачає щорічне планування видатків державного бюджету, що забезпечує прозорість, стабільність і узгодженість у політиці регіонального розвитку.

Державне управління економікою є складовою управління розвитком суспільства, яке здійснюють уповноважені органи державної влади та місцевого самоврядування з метою реалізації конституційно закріплених засад соціальної спрямованості економіки. Воно має владний, організаційний і виконавчий характер. Основні риси такого управління полягають у тому, що:

а) воно здійснюється на правовій основі (ст. 8 Конституції України проголошує принцип верховенства права);

б) відзначається активністю та цілеспрямованістю (згідно зі ст. 13 Конституції України, держава гарантує соціальну орієнтацію економіки);

в) має виконавчо-розпорядчий і організуючий характер щодо діяльності державних органів та регулювання взаємин у суспільстві.

Публічне управління передбачає активну роль держави, найвищих органів влади та органів місцевого самоврядування у формуванні умов для збалансованого розвитку суспільства, бізнесу та навколишнього середовища. Воно виступає не лише регулятором, а й стратегічним координатором, що визначає довгострокові цілі та забезпечує їх досягнення.

По-перше, публічне управління створює інституційну основу для сталого розвитку, формуючи законодавчу та нормативну базу, яка регулює екологічні, соціальні та економічні відносини. Саме завдяки чітким правилам гри бізнес та громадськість отримують можливість розвиватися у передбачуваному середовищі.

По-друге, держава через механізми стратегічного планування визначає пріоритети економічного зростання, стимулюючи інновації, розвиток відновлюваної енергетики, ресурсозбереження та цифровізацію. Це дає змогу модернізувати економіку на засадах ефективності й конкурентоспроможності.

По-третє, публічне управління забезпечує баланс між інтересами різних груп: бізнесу, суспільства та екології. Соціальні програми, інвестиції у сферу освіти, охорони здоров'я, розвиток людського капіталу підвищують якість життя, а екологічна політика спрямована на збереження природних ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля.

Важливим інструментом є партнерство держави, приватного сектору та громадськості, що дозволяє залучати додаткові ресурси і забезпечує прозорість процесів. Крім того, цифрові технології та електронне врядування підвищують ефективність публічного управління, зменшують корупційні ризики та створюють відкритий доступ до інформації.

Отже, публічне управління тісно пов'язане з реалізацією ESG-підходу, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему стратегічного розвитку.

З точки зору **E (Environmental)** публічне управління визначає екологічні стандарти, впроваджує "зелені" регуляції, підтримує розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективності та циркулярної економіки. Екологічна політика держави стає важливим стимулом для бізнесу інвестувати у технології з низьким рівнем викидів і раціональне використання ресурсів.

У площині **S (Social)** органи влади формують умови для підвищення якості життя населення, захисту трудових прав, розвитку освіти, охорони здоров'я та соціальної справедливості. Соціальна спрямованість державної політики зміцнює людський капітал і забезпечує інклюзивність економічного зростання. Важливим завданням стає підтримка підприємств у реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності.

За напрямом **G (Governance)** публічне управління виступає гарантом прозорості, підзвітності та верховенства права. Ефективні інституції, боротьба з корупцією, цифровізація державних процесів, а також залучення громадськості до прийняття рішень формують довіру до влади та сприяють стабільності економічного середовища. Це безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість країни.

Отже, інтеграція ESG-факторів у публічне управління посилює його роль щодо сталого розвитку економіки. Держава стає координатором між бізнесом і суспільством, задаючи правила, які орієнтують усіх учасників на довгострокову економічну, соціальну та екологічну стійкість.

Таким чином, публічне управління виступає драйвером сталого розвитку економіки, коли воно орієнтується на довгострокові цілі, забезпечує збалансованість економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Це дозволяє формувати стійку економічну систему, здатну адаптуватися до викликів глобалізації та трансформацій сучасного світу.

Список використаних джерел

1. Основи економічної теорії: навч. посібник. / О. О. Кравцов. Кривий Ріг-Prague: Oktan Print, 2023. 355 с.
2. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. 6-те вид., перероб. і доп. Київ: "Знання-Прес", 2007. 719 с.
3. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Національна економіка". Т. М. Попович. Тернопіль: ЗУНУ. 2012. 70 с.
4. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 28.09.2025).
5. Ківалов С., Біла-Тіунова Л., Білоус-Осінь Т. Адміністративне право. Нац. ун-т "Од. юрид. акад.", 2019. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.12119> (дата звернення: 28.09.2025).
6. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII: станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (дата звернення: 28.09.2025).
7. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 28.09.2025).

УДК 351 (477)

JEL Classification: F34, H77

Сидоренко В. О.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Державне некомерційне підприємство "Державний університет "Київський авіаційний інститут", м. Київ

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МВФ, СВІТОВИМ БАНКОМ ТА ІНШИМИ МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Міжнародні організації є ефективним регулятором міжнародних відносин в економічній сфері. Їх значення як інституційних одиниць міжнародної економіки зростає. Фінансове співробітництво з міжнародними організаціями є потужним джерелом та ефективним інструментом розвитку національної економіки. Ресурси міжнародних фінансових організацій використовуються для реалізації програм, спрямованих на проведення ринкових реформ, забезпечення стабільності

національної валюти, вирішення соціально-економічних проблем, економічного зростання, фінансування дефіциту державного бюджету та збалансування платіжного балансу. Але фінансова заборгованість перед цими інституціями робить економіку країни вразливою, залежною від іноземних кредиторів.

Україна, як країна з транзитивною економікою, сьогодні є найбільш вразливою до ринкової кон'юнктури, яка склалася під тиском не лише економічних чинників, а й політичних процесів. Значний економічний потенціал країни сьогодні частково реалізується саме завдяки тісній співпраці з міжнародними фінансовими організаціями у багатьох сферах.

Сучасна глобалізація сприяє відкритості економік країн, активізує їх зовнішньоекономічні зв'язки. Україна реалізує стратегію інтеграції у світовий економічний простір.

Сучасна економіка стає все більш глобальною. Її функціонування потребує відповідної фінансової системи, що сприяло виникненню міжнародних фінансових організацій. Україна, інтегруючись у світове господарство, почала будувати відносини з міжнародними організаціями, насамперед фінансовими, з метою забезпечення рівноправної участі в міжнародних інтеграційних процесах шляхом ефективного залучення та використання кредитних ресурсів, створення умов для сталого економічного зростання та формування сучасної ринкової економіки [1]. Ставши членом Міжнародного валютного фонду (МВФ) у 1992 році, Україна увійшла до структури Світового банку (до якого входять Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародна асоціація розвитку, Міжнародна фінансова корпорація), Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій, Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів) [2]. Серед спільних проектів з Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР): - розвиток міської інфраструктури (сума кредиту - 140 млн. дол. США); - передача електроенергії (сума кредиту - 200 млн. дол. США); - реабілітація гідроелектростанцій (сума кредиту - 166 млн. дол. США); - проект з енергоефективності (сума кредиту - 200 млн. дол. США); - покращення стану доріг та безпеки руху (два проекти) (загальна сума кредиту - 850 млн. дол. США) [3].

Стратегія європейської інтеграції сприяла налагодженню співпраці з європейськими фінансовими інституціями. До структури ЄС входять: Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який входить до групи провідних міжнародних фінансових організацій з високим кредитним рейтингом - AAA; Європейський центральний банк (ЕЦБ), Європейський інвестиційний банк (ЕІВ), Європейський інвестиційний фонд. За даними Міністерства фінансів України, станом на 1 січня 2014 року портфель ЄБРР в нашій країні складався з 337 проектів із загальним обсягом фінансування 8,7 млрд. євро.

Галузева структура кредитного портфеля ЄБРР у державному секторі економіки виглядала наступним чином: 50% - на фінансування проектів з розвитку транспортної інфраструктури, 39% - на підтримку проектів в енергетичному секторі, 8% - у фінансовому секторі, 2% - на комунікації, 1% - на муніципальний розвиток [3].

Загалом, Європейський Союз та його інституції є найважливішими фінансовими донорами України. Починаючи з 1991 року, обсяг фінансової допомоги Україні з боку ЄС щороку зростає. На початку 2014 року Єврокомісія ухвалила пакет фінансової допомоги Україні, в рамках якого вона мала отримати до 12 мільярдів євро до 2020 року. Він включає в себе гранти з європейського бюджету (до 1,57 млрд євро), макрофінансову допомогу (1,61 млрд євро), а також кредити від Європейського інвестиційного банку (EIB, до 3 млрд євро) та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР, до 5 млрд євро). У 2015 році пакет був збільшений ще на 1,8 млрд євро макрофінансової допомоги [3].

Основними завданнями надання фінансової допомоги МВФ станом на 2022 рік стали: забезпечення стабільності та довіри у фінансовому секторі шляхом стабілізації банківської системи через збалансоване надання НБУ застави та чіткий моніторинг стану ліквідності банків; підвищення ефективності регуляторної та наглядової бази, модернізація та реалізація стратегії виведення банків з ринку за рахунок зменшення обсягів кредитування пов'язаних осіб; рекапіталізація та виведення банків з ринку; посилення системи корпоративного управління та покращення фінансових результатів діяльності DGF та державних банків; формування ефективної грошово-кредитної політики, спрямованої на стабілізацію гривні, зниження інфляції, наповнення золотовалютних резервів; підвищення рівня стабільності державних фінансів та скорочення державних витрат на регулювання державного боргу; проведення реформи програм соціальної допомоги та залучення додаткових фінансових ресурсів для фінансування відповідних програм; реформування енергетичного сектору, зокрема реформування НАК "Нафтогаз" для зменшення рівня його дефіциту та запровадження додаткових програм з метою генерування достатніх потоків доходів; поглиблення структурних реформ, зосереджених на докорінній перебудові у сфері державного управління та боротьби з корупцією, покращення бізнес-клімату та реформування державних підприємств [4].

За класифікацією Світового банку, Україна належить до категорії країн з рівнем доходу нижче середнього, тому термін погашення кредитів становить до 20 років з пільговим періодом 5 років. Відсотки за кредитом сплачуються за плаваючою ставкою і становлять близько 6,5% річних.

Світовий банк співпрацює не лише з урядовими структурами, а й з неурядовими організаціями, багатосторонніми інституціями та донорами. Світовий банк пропонує гнучкі схеми надання кредитів на спільні з урядом проекти. Участь донорів та неурядових організацій у проектах України та Світового банку є одним з головних факторів успіху. Крім того, для розвитку проектів в Україні Світовий банк залучає грантові ресурси у вигляді технічної допомоги на безповоротній основі, а також допомагає уряду України в розробці та впровадженні економічних реформ шляхом надання консультацій, проведення спільних економічних досліджень та погодження позик на проведення реформ [4].

Отже, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями сприяє вирішенню багатьох фінансово-економічних та соціальних проблем в Україні. Крім того, вона свідчить про прагнення України інтегруватися у світову економіку та допомагає робити значні кроки в цьому напрямі. Метою політики співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями має бути забезпечення рівноправної участі в міжнародних інтеграційних процесах шляхом ефективного залучення та використання кредитних ресурсів, створення умов для сталого економічного зростання та формування сучасної ринкової економіки. З метою підвищення рівня співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями та його повернення в національну економіку доцільно розробляти проекти міжнародних фінансових операцій з конкретно визначеним, найбільш ефективним напрямом використання коштів, а отримавши ці кошти, жорстко контролювати їх використання. Це дасть змогу здійснити структурну перебудову української економіки, сприятиме її інноваційному розвитку і, як наслідок, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, що допоможе їй успішно інтегруватися у світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Колосова В.П. Вплив міжнародних фінансових організацій на економічний розвиток країни: питання теорії. Економіка України. 2016. № 12. С. 61-71. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000634943>.
2. Колосова В.П. Співробітництво України з міжнародними фінансовими організаціями: сучасний стан та перспективи розширення / В.П. Колосова, І. М. Іванова // Фінанси України. 2014. № 11. С. 33-47.
3. Скоробогатова Н.Є., Балєва Н.М. Удосконалення механізму фінансового співробітництва між Україною та ЄС // Економіка та держава. 2016. № 12. С. 72-77.
4. Melnyk T. Ukraine's external sector: realities and prospects // Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. 2016. Vol. 4. P. 38-55.

УДК 331.108:614.2:35

JEL Classification: I18, M12

Соколова І. В.,

д-р пед. наук, професорка,
професорка кафедри організації вищої освіти,
управління охороною здоров'я та гігієни,
Донецький національний медичний
університет, м. Кропивницький

Романенко Т. М.,

здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Донецький національний медичний
університет, м. Кропивницький

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ HR У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні тренди HR-менеджменту у сфері охорони здоров'я (СОЗ) медичній галузі формують нову модель взаємодії між працівниками, керівництвом і пацієнтами. HR-функція поступово виходить за межі суто адміністративних завдань (пошук, найм, оформлення, звільнення) та перетворюється на активного учасника формування і реалізації бізнес-стратегії компанії або організації [3].

Одним із ключових трендів HR є розвиток досвіду працівника (Employee Experience, EX), що передбачає створення позитивного робочого середовища, підтримку благополуччя (wellbeing) та забезпечення балансу між роботою і особистим життям (work-life balance). У СОЗ Employee Experience виступає стратегічним пріоритетом HR-політики, адже саме позитивний досвід співробітників стає основою для підвищення якості медичних послуг [2; 9]. Водночас негативний досвід (низький EX) знижує продуктивність, погіршує якість обслуговування пацієнтів і зменшує готовність персоналу надавати допомогу [2].

Дослідження 2022 року засвідчили, що у медичній сфері найбільше цінуються такі чинники: чіткість ролей і місії – 90 % працівників добре розуміють свої завдання та призначення в організації; ефективність управління – 94 % позитивно оцінюють якість комунікацій із керівництвом; згуртованість команди – до 88 % співробітників вважають, що співпраця заохочується та підтримується [5].

Для ефективного впровадження концепції *Employee Experience* у медичних закладах виокремлюють кілька ключових інструментів:

- *Емпатія та добробут персоналу*. Інвестиції у підтримку ментального здоров'я, програми допомоги та створення безпечного робочого середовища сприяють зниженню рівня професійного вигорання й плинності кадрів, а також підвищують загальну задоволеність працівників [9].

- *Чіткість і лідерство*. Прозоре визначення обов'язків, відкритість управлінських рішень і своєчасна комунікація зміцнюють довіру, забезпечують стабільність у колективах та формують ефективні й згуртовані команди.

- *Психологічна підтримка*. Доступ до спеціалізованих програм, орієнтованих на емоційне благополуччя персоналу, є критично важливим для збереження кадрового потенціалу та зменшення рівня стресових навантажень [7].

Приватна американська консалтингова компанія *Eagle Hill Consulting*, що спеціалізується на управлінні персоналом і розробці HR-стратегій, запропонувала Model for Exceptional Employee Experience, у якій виділено чотири ключові фактори, які суттєво впливають на досвід співробітників:

Interpersonal (Міжособистісні стосунки) – "З ким ми працюємо". Цей фактор охоплює якість взаємодії з колегами, керівництвом і командою загалом, а також рівень підтримки й довіри. Працівники, які відчують приналежність і підтримку, більш мотивовані та лояльні. Важливе значення має корпоративна культура та спільність цінностей, що зміцнюють відчуття єдності в колективі.

Occupational (Професійна діяльність) – "Що ми робимо". Цей аспект пов'язаний зі змістом і значущістю роботи: чіткість завдань, розуміння місії та відповідності ролі. До нього належать можливості професійного розвитку, навчання ц кар'єрного зростання. Баланс між навантаженням і ресурсами, рівень стресу та адекватність підтримки мають вирішальне значення. Для медичних працівників особливо важливими є можливості підвищення кваліфікації та участь у складних клінічних випадках, що підвищує їхню залученість у діяльність закладу охорони здоров'я.

Physical (Фізичне середовище) – "Де ми працюємо". Сюди належать умови праці: комфорт, безпека, ергономіка робочих місць, рівень шуму, освітлення, доступ до сучасного обладнання й інфраструктури. Наявність зон відпочинку та забезпечення безпеки набувають особливої ваги у медичних закладах, де існують ризики інфікування чи травм. Сучасні кабінети з ергономічними меблями та комфортними зонами відпочинку сприяють поліпшенню фізичного й емоційного стану персоналу.

Technological (Технологічні умови) – "Як ми працюємо". Цей фактор визначає, наскільки інструменти та системи полегшують роботу співробітників. До них належать зручні та доступні ІТ-рішення, ефективні електронні медичні карти, HR-платформи, автоматизація рутинних процесів та зменшення адміністративного навантаження. Важливим напрямом розвитку є впровадження інновацій – від телемедицини до використання VR-технологій у навчанні [2].

Model for Exceptional Employee Experience охоплює ключові для співробітників аспекти – від корпоративної культури та міжособистісних відносин до умов робочого простору й рівня технологічного забезпечення. Такий підхід забезпечує комплексне формування позитивного досвіду працівника та підвищує результативність реалізації HR-стратегій.

Agile-орієнтована модель управління персоналом у медичних закладах інтегрує принципи Agile – гнучкість, ітеративність та орієнтацію на цінність для клієнта – у всі ключові HR-функції. Вона спрямована на підвищення адаптивності та ефективності кадрових процесів, що особливо важливо для динамічних умов сучасної системи охорони здоров'я. Основні складові моделі включають:

Гнучку організаційну структуру: команди формуються під конкретні завдання чи проекти, а не лише за ієрархічним принципом, що забезпечує можливість швидкого перепрофілювання кадрів у разі зміни пріоритетів, наприклад, під час епідемії чи відкриття нового відділення.

Ітеративне планування: ключові HR-процеси (рекрутинг, навчання, розвиток) реалізуються короткими циклами (*sprints*) з регулярним переглядом результатів і постійним зворотним зв'язком від медичного персоналу для оперативного коригування стратегії.

Крос-функціональні команди: у процес розробки та впровадження змін залучаються представники різних відділів – HR, IT, медичний персонал, адміністрація. Це дає змогу поєднувати кадрові та клінічні дані для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Прозора комунікація: відкритий обмін інформацією про про цілі, зміни й пріоритети здійснюється за допомогою сучасних цифрових інструментів (чат-платформи, внутрішні портали), що забезпечує швидку координацію дій [6].

"Різноманітність, рівність та інклюзія" (Diversity, Equity & Inclusion, DEI) у 2025 році залишаються одним із провідних HR-трендів у CO3, спрямованих на подолання давніх нерівностей у кадровому забезпеченні системи охорони здоров'я. Прихильність до принципів DEI є не лише моральним обов'язком, а й стратегічною перевагою управління персоналом у сфері охорони здоров'я.

Згідно з даними *Black Book Research* (2025), впровадження DEI-інтегрованих IT-продуктів сприяє покращенню ключових показників: підвищенню рівня утримання персоналу на 20 %, зростанню задоволеності клієнтів на 17 % та поліпшенню пацієнтського досвіду завдяки інклюзивним технологіям. При цьому 84 % опитаних медичних працівників відзначили, що використання багатомовних інтерфейсів, культурно адаптованих маршрутів надання допомоги та інструментів доступності позитивно вплинуло на результати лікування і якість комунікації з пацієнтами [4].

Не менш значущим чинником є розвиток культурної компетентності та навчання як здатності медичного персоналу ефективно розуміти, взаємодіяти та поважати пацієнтів із різними культурними, соціальними й мовними особливостями. Такий підхід дозволяє уникати упереджень і забезпечувати рівний доступ до якісного лікування. Ключову роль відіграють спеціальні тренінги з міжкультурної комунікації, які допомагають будувати довіру з пацієнтами та підвищувати якість обслуговування представників різних культурних груп.

Основними елементами культурної компетентності є: awareness (усвідомлення) – розуміння власних культурних упереджень і бар'єрів у спілкуванні; knowledge (знання) – ознайомлення з цінностями, традиціями та моделями поведінки різних культурних груп; skills (навички) – розвиток практичних умінь для ефективної та чутливої взаємодії з пацієнтами [4].

HR у медичній сфері трансформується від виконання адміністративних функцій до стратегічної ролі, зосереджуючись на розвитку Employee Experience, впровадженні Agile-підходів та принципів DEI. Це підвищує задоволеність персоналу, якість медичних послуг та робить HR стратегічним драйвером розвитку, орієнтованим на досвід працівників, гнучкість і інклюзивність.

Список використаних джерел

1. Business Leadership Today. Employee experience in healthcare [б. р.]. URL: <https://businessleadershiptoday.com/employee-experience-in-healthcare> (дата звернення: 09.08.2025).
2. Eagle Hill Consulting. Healthcare workers' employee experience. 2023. URL: <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/healthcare-workers-employee-experience> (дата звернення: 09.08.2025).
3. Mitsakis, Fotis. (2014). Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity. *International Journal of Human Resource Studies*. 2014. №4. DOI:154. 10.5296/ijhrs.v4i1.5285.

4. Newswire. Driving Innovation Through Diversity, Equity, and Inclusion: Insights From Black Book Research's 2025 Study on Healthcare IT. URL: https://www.newswire.com/news/driving-innovation-through-diversity-equity-and-inclusion-insights-22505560?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.08.2025).
5. New data on the healthcare employee experience in 2022. Perceptyx. URL: <https://blog.perceptyx.com/new-data-on-the-healthcare-employee-experience-in-2022> (дата звернення: 09.08.2025).
6. Tolf, Sara; Nyström, Monica E.; Tishelman, Carol; Brommels, Mats; Hansson, Johan. Agile, a guiding principle for health care improvement? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2015, Vol. 28, No 5, pp. 468–486. URL: <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-04-2014-0044>.
7. Хоходау. *Healthcare employee retention: Strategies and best practices*. 2023. URL: <https://blog.xoxoday.com/ar/empuls/healthcare-employee-retention> (дата звернення: 09.08.2025).
8. Woliba. *Future trends for HR in the healthcare industry*. 2023. URL: <https://woliba.io/blog/future-trends-for-hr-in-healthcare-industry> (дата звернення: 09.08.2025).

СЕКЦІЯ 7. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА
SECTION 7. TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 640:159.9

JEL Classification: L83, I31

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.14>

Васько А. Я.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Тернопільський національний
педагогічний університет імені
Володимира Гнатюка, м. Тернопіль

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ
ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Процес формування лідерських якостей у майбутніх фахівців готельно-ресторанного бізнесу тісно пов'язаний із психологічними особливостями особистості, які визначають стиль та ефективність лідерської поведінки. Важливими чинниками, які впливають на розвиток лідерських якостей, є мотивація, самооцінка і впевненість у собі, емоційний інтелект, комунікативні навички та стресостійкість.

Розглянемо кожен із цих чинників детальніше.

Мотивація — це внутрішня енергія, яка спонукає людину до дії та досягнення цілей. В контексті лідерства мотивація відіграє ключову роль, оскільки визначає силу прагнення до успіху, готовність долати труднощі і брати на себе відповідальність за результат. Лідери, які володіють високою мотивацією до досягнення успіху, проявляють ініціативу, наполегливість та оптимізм, навіть у складних ситуаціях. Вони здатні ставити амбітні цілі, надихати команду і підтримувати високий рівень працездатності у навколишніх.

Мотивація лідера часто пов'язана із внутрішніми потребами — прагненням до самореалізації, визнання і впливу. Важливо зазначити, що крім індивідуальної мотивації, лідер повинен вміти мотивувати інших: розуміти потреби та інтереси членів команди, знаходити для них значимі цілі та заохочувати досягнення. Таким чином, мотивація — це фундамент, на якому будується здатність лідера до ефективної діяльності та взаємодії з колективом.

Впевненість у собі — ключовий компонент лідерських якостей, який дозволяє людині діяти рішуче, проявляти ініціативу і приймати відповідальність за свої рішення. Висока самооцінка допомагає лідеру сприймати труднощі як тимчасові перешкоди, а не як нездоланні.

Лідери з адекватною самооцінкою володіють здатністю до саморефлексії, вчаться на своїх помилках і здатні зберігати самовладання в умовах стресу.

Низька самооцінка, навпаки, може перешкоджати проявам лідерських якостей: людина стає нерішучою, уникає відповідальності і боїться робити активні дії. Тому розвиток впевненості в собі є важливим аспектом формування лідерських якостей. Це включає в себе роботу над особистими установками, постановку і досягнення невеликих цілей, а також позитивне підкріплення власних успіхів.

Емоційний інтелект — це здатність людини, розуміти й регулювати свої емоції, а також враховувати емоційний стан навколишніх людей [3]. В сучасному світі високий рівень емоційного інтелекту вважається одним із ключових факторів успішного лідерства. Лідер, який володіє розвинутим емоційним інтелектом, вміє встановлювати довірливі стосунки з колегами, підтримувати позитивний настрій в команді й знижувати рівень напруженості в стресових ситуаціях.

Емоційний інтелект допомагає лідеру в сфері готельно-ресторанного бізнесу справлятися з конфліктами, не допускаючи їх загострення, керувати емоційним кліматом колективу, знаходити індивідуальний підхід до кожного члена колективу та до клієнтів. Такий лідер здатний розпізнати приховані почуття співробітників, вчасно надати підтримку і запобігти вигоранню в команді. Дослідження показують, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту частіше досягають успіху в управлінській діяльності, оскільки здатні ефективно адаптуватися до змін і вибудовувати продуктивну взаємодію з людьми.

Комунікативні навички — дуже важлива складова лідерських якостей, оскільки фахівці готельно-ресторанного бізнесу працюють у соціальному середовищі, де ефективна взаємодія з людьми відіграє вирішальну роль. О. Лахтадир, І. Чорній і Л. Євдокимова [4] вважають, що комунікативна компетентність визначає здатність лідера доносити свої ідеї, переконувати, слухати й взаємодіяти з навколишніми. Ефективна комунікація включає не тільки вміння чітко висловлювати свої думки, але й активне слухання, розуміння невербальних сигналів, коректне формулювання вимог, уміння вести переговори та здатність вирішувати конфліктні ситуації.

Лідер, який володіє розвинутими комунікативними навичками, здатний створювати атмосферу відкритості і довіри в колективі, що сприяє продуктивній роботі команди. Такі лідери вміють надихати співробітників на досягнення цілей, грамотно формулювати завдання, пояснювати очікувані результати й підтримувати зворотний зв'язок. Важливо підкреслити, що комунікативні навички можуть і повинні розвиватися — через навчання, тренінги та практику в різних соціальних і професійних ситуаціях.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу лідери часто стикаються із високим рівнем стресу, пов'язаним із відповідальністю за результати команди, необхідністю прийняття швидких рішень у складних умовах, тиском з боку клієнтів чи керівництва. О. Романовський, С. Резнік, Т. Гура та інші зазначають, що стресостійкість є важливим показником фізичного та психічного здоров'я особистості [6]. Тому важливим аспектом психологічної підготовки фахівця готельно-ресторанного бізнесу є розвиток його здатності долати стрес, а також навчання ефективним стратегіям подолання стресових ситуацій. Здатність до стресостійкості та психологічної витривалості є ключовими характеристиками ефективного лідера. Уміння зберігати самоконтроль (швидко адаптуватися до змін, не допускати імпульсивних рішень, залишатися авторитетною фігурою для своєї команди); долати труднощі (сприймати труднощі як можливості для розвитку, аналізувати помилки, робити з них висновки й рухатися далі); швидко відновлюватися після стресу (володіти методами саморегуляції, підтримувати здоровий спосіб життя, розвивати навички тайм-менеджменту); гнучко адаптуватися до змін (вміти змінювати тактику, підлаштовуватися під нові виклики і залишатися продуктивним навіть у складних ситуаціях) дозволяє керівнику підтримувати стабільну та ефективну роботу команди, досягати поставлених цілей і сприяти професійному зростанню працівників.

Таким чином, розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить від низки психологічних чинників, які впливають на їхню ефективність у професійній діяльності. Мотивація до лідерства формує прагнення брати на себе відповідальність, вести за собою команду та досягати високих результатів. Самооцінка та впевненість у собі дозволяють фахівцям готельно-ресторанного бізнесу приймати виважені рішення, долати труднощі та зберігати психологічну рівновагу в складних ситуаціях. Емоційний інтелект сприяє розумінню власних емоцій і почуттів інших людей, що є важливим для ефективної взаємодії в команді. Комунікативні та соціальні навички

забезпечують продуктивну взаємодію з колегами та клієнтами. Стресостійкість і психологічна витривалість допомагають зберігати концентрацію й працездатність навіть у напружених умовах. Усі ці психологічні чинники взаємопов'язані і разом сприяють формуванню сильного, впевненого, комунікабельного та стресостійкого лідера — майбутнього фахівця у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 4. С. 120-127.
2. Брюховецька О. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання в закладах вищої освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*. Серія "Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування" / НАПН України ДЗВО "Ун-т менедж. освіти". Київ: Юстон, 2025. Вип. 33(62). С. 27-48.
3. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера; пер. з англ. В. Глінка. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.
4. Лахтадир О., Чорній І., Євдокимова Л. Комунікативна компетентність особистості. Фізичне виховання, спорт та здоров'я людини: досвід, проблеми, перспективи (у циклі Анохінських читань): матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (10 грудня, 2021 р., Київ). Київ: Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2021. С. 93-96.
5. Логвись О. Дослідження психологічних чинників розвитку лідерських якостей майбутніх педагогів. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. № 2(70). С. 192-200.
6. Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т. В. та ін. Лідерські якості в професійній діяльності. Харків: НТУ "ХПІ", 2017. 143 с.

СЕКЦІЯ 8. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ
SECTION 8. FOOD TECHNOLOGY

УДК 355.65:664.38

JEL Classification: L66, I12

Дзюба Н. А.,

канд. техн. наук, доцент,
кафедра технології і організації
ресторанного господарства,
Ужгородський торговельно-економічний
інститут ДТЕУ, м. Ужгород

Пинтя С.,

здобувачка вищої освіти,
Ужгородський торговельно-економічний
інститут ДТЕУ, м. Ужгород

Борозенко А. В.,

канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедри туризму, рекреації
та готельно-ресторанної справи,
Запорізький національний
університет, м. Запоріжжя

Калюжна Ю.,

здобувачка вищої освіти,
Запорізький національний
університет, м. Запоріжжя

**ГІДРОЛІЗАТ КОЛАГЕНУ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ
ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ**

Гідролізат колагену є високобіодоступною харчовою добавкою, яку використовують для покращення стану шкіри, суглобів і м'язів завдяки легкому засвоєнню менших пептидних частинок порівняно з цілісним колагеном. Його додають у порошкові продукти, напої, спортивне харчування і, навіть, косметику, щоб стимулювати вироблення власного колагену, підвищувати еластичність шкіри та підтримувати здоров'я опорно-рухового апарату [1].

Процесом гідролізату колагену є [1]:

1. Гідроліз: процес гідролізу розщеплює великі молекули колагену на дрібніші пептиди, які організм може засвоювати значно легше й ефективніше.

2. Висока біодоступність: завдяки невеликому розміру пептидів, гідролізат колагену краще проникає в організм, забезпечуючи швидше засвоєння та ефективнішу дію.

Використання гідролізату колагену в харчовій продукції має певні переваги, особливо для [2]:

- для шкіри: покращує еластичність, зменшує зморшки, зволожує шкіру та сприяє її регенерації, зберігаючи молодий вигляд;

- для суглобів і кісток: зміцнює опорно-руховий апарат, підвищує міцність хрящової тканини, що особливо важливо для спортсменів та людей старшого віку;

- для м'язів: сприяє росту м'язової маси, підняттю м'язового тону та підвищенню витривалості;

- для кровоносних судин: захищає стінки кровоносних судин від стоншення.

Гідролізований колаген у порошковій формі не має смаку та запаху, тому його можна додавати до будь-яких продуктів. Найчастіше його розчиняють у воді або соках. Його також додають у спортивні напої, протеїнові коктейлі та батончики.

Харчові продукти, що використовуються для харчування військовослужбовців представляють собою групу продуктів заданої харчової, енергетичної цінності та направленої ефективності, що складаються з набору нутрієнтів, які мають специфічний вплив на підвищення адаптивних можливостей організму людини до фізичних і нервово-емоційних навантажень, сприяючи досягненню високих результатів. Необхідність постійно підвищувати ефективність фізичного навантаження, популяризація тренду здорового харчування серед населення сприяють появі нових виробників на ринку продуктів спеціального призначення та розширенню асортименту продуктів і стимулюють проведення широкомасштабних досліджень в цій галузі.

Тенденція вживання натуральних продуктів харчування в сучасному часі дуже зростає. Користь таких продуктів полягає у відсутності залишків добрив і пестицидів у їх складі, котрі є шкідливими для здоров'я людини та містяться зазвичай у звичайних продуктах харчування [3].

Харчові продукти, що використовуються для харчування військовослужбовців представляють собою групу продуктів заданої харчової, енергетичної цінності та направленої ефективності, що складаються з набору нутрієнтів, які мають специфічний вплив на підвищення адаптивних можливостей організму людини до фізичних і нервово-емоційних навантажень, сприяючи досягненню високих результатів. Саме тому є необхідність розробки рецептури приготування

продуктів харчування, наприклад, спортивних батончиків із підвищеним вмістом білків і вуглеводів.

Проаналізувавши вся якості гідролізату колагену, можемо стверджувати необхідність його використання, як харчової добавки, в харчуванні військовослужбовців, яких необхідна енергія та насиченість у їх складній діяльності.

Для впровадження високобілкових батончиків у процес харчування вбачаємо необхідно:

- проаналізувати нутрієнтний склад;
- дослідити динаміку змін мікробіологічних і сенсорних властивостей батончиків при зберіганні;
- запровадити систему HACCP у виробництво батончиків.

Технологічні, фізіологічні властивості використання гідролізату колагена в якості технологічного компонента не лише поліпшить технологічні властивості кулінарних продуктів, але й надасть їм певних функціональних властивостей.

Список використаних джерел

1. Гідролізат колагену (що це таке, властивості, думки, ефекти). URL: <https://surl.li/pstsq5>.
2. Властивості колагенової спортивної добавки. URL: <https://surl.li/axwvni>.
3. Waller, M. C., Kerr, D. A., Binnie, M. J., Eaton, E., Wood, C., Stenvers, T., ... & Ducker, K. J. (2019). Supplement use and behaviors of athletes affiliated with an Australian state-based sports institute. International journal of sport nutrition and exercise metabolism, 29(5), 518-525. DOI: <https://doi.org/10.1123/ijnsnem.2018-0336>.

СЕКЦІЯ 9. ПРАВО
SECTION 9. LAW

УДК 342.25:352/354

JEL Classification: K38, H70

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.15>

Лебідь Т.,

Академія праці, соціальних
відносин і туризму, м. Київ

**КОДИФІКАЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА
УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Розбудова правової держави та демократичних інститутів в Україні неможлива без формування дієздатного й ефективного місцевого самоврядування. Саме на муніципальному рівні відбувається найбільш безпосередня взаємодія між владою та громадянами, реалізуються базові права й свободи, визначається якість життя населення. У цьому контексті ключове значення має правова основа місцевого самоврядування, адже вона встановлює параметри організації муніципальної влади, її компетенцію, механізми фінансування та контролю [1].

Разом із тим, сучасний стан муніципального законодавства України свідчить про його фрагментарність, непослідовність і суперечливість. Велику кількість законів та підзаконних актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, характеризують дублювання правових норм та наявність численних колізій. Це ускладнює правозастосовну практику, знижує ефективність ухвалення управлінських рішень та породжує правову невизначеність для територіальних громад [2].

Вихід із цієї ситуації вбачається у проведенні систематизації та кодифікації муніципального законодавства. Такі заходи здатні створити цілісну, логічно узгоджену та стабільну нормативну базу. Особливої уваги потребує саме кодифікація, яка, на відміну від інших форм систематизації, має комплексний характер і дозволяє сформувати єдиний правовий документ – Кодекс муніципального законодавства, що врегулює всі ключові питання місцевого самоврядування.

Функціонування муніципальної влади в Україні регламентується низкою нормативно-правових актів. Центральне місце серед них займає Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 1997 року, який зазнав понад сотню змін і доповнень, що суттєво ускладнило його

структуру та зміст [3]. Поряд із ним діють закони "Про місцеві державні адміністрації", "Про військово-цивільні адміністрації", "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про співробітництво територіальних громад" та інші спеціальні нормативні акти.

Нерідко положення цих законів перетинаються або суперечать одне одному. Так, повноваження місцевих рад частково дублюються з функціями місцевих державних адміністрацій. У період воєнного стану ситуація ускладнилася ще більше через паралельне функціонування органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій, що спричинило нові правові колізії та управлінські труднощі [4].

У таких умовах виникає потреба не лише у частковому оновленні окремих законів, а й у ґрунтовній систематизації та кодифікації законодавства в цілому. Лише створення єдиного муніципального кодексу здатне забезпечити цілісність правової системи, узгодженість норм та їхню практичну ефективність.

Проблема систематизації муніципального законодавства неодноразово ставала предметом наукових дискусій. Ю. П. Битяк та І. В. Яковюк у підручнику "Муніципальне право України" наголошують, що сучасне законодавство є надмірно фрагментарним, і саме кодифікація здатна забезпечити його єдність [5]. К. Головка визначає систематизацію ключовим етапом удосконалення правової системи, підкреслюючи, що інкорпорація та консолідація не усувають глибинних проблем колізійності, на відміну від кодифікації [6]. Т. Коломоець акцентує увагу на гармонізації українського муніципального законодавства з європейськими стандартами, зокрема Європейською хартією місцевого самоврядування, яка виступає орієнтиром для реформ у цій сфері [7].

Зарубіжний досвід також підтверджує важливість кодифікації. У Франції діє *Code général des collectivités territoriales*, у Німеччині – муніципальні кодекси федеральних земель, а в Польщі – окремі закони про гміну, повіт і воєводство. Усі вони демонструють, що кодифіковані акти сприяють прозорості, стабільності та ефективності функціонування органів місцевої влади [8].

Систематизація законодавства у цілому розглядається як діяльність, спрямована на впорядкування та узгодження правових норм. Її найвищою формою є кодифікація, яка дозволяє створити комплексний нормативно-правовий акт, що регулює всі ключові питання певної сфери суспільних відносин. У сфері муніципального права йдеться про розробку Кодексу муніципального законодавства, здатного забезпечити стабільність і цілісність правового регулювання [9].

На сьогодні законодавче поле у сфері місцевого самоврядування формується численними актами різної юридичної сили, ухваленими в

різний час і з різним ступенем деталізації. Це породжує плутанину в правозастосуванні та численні правові конфлікти. Крім того, значна частина норм є застарілими та не враховує реалій адміністративно-територіальної реформи й викликів воєнного стану [10].

Кодифікація муніципального законодавства здатна вирішити ці проблеми. Вона дозволить:

- сформувати єдину концептуальну основу місцевого самоврядування;
- забезпечити стабільність і передбачуваність правового регулювання;
- усунути дублювання та суперечності;
- підвищити ефективність і прозорість управлінських процесів;
- зміцнити фінансово-економічну основу територіальних громад;
- розширити механізми громадської участі у прийнятті рішень [11].

Майбутній Кодекс муніципального законодавства має включати розділи про статус територіальних громад, систему органів місцевого самоврядування, компетенцію рад і виконавчих органів, засади взаємодії з державними органами, фінансову основу муніципального управління, механізми громадської участі та особливості функціонування в умовах надзвичайного і воєнного стану.

Отже, кодифікація муніципального законодавства постає не лише як технічний процес упорядкування норм, але й як стратегічний напрям державної політики у сфері місцевого самоврядування. Вона здатна забезпечити цілісність правової системи, зміцнити демократичні інститути, підвищити інституційну спроможність територіальних громад і сприяти формуванню довіри населення до органів влади. Розробка та ухвалення Кодексу муніципального законодавства України стане визначальним кроком у модернізації системи місцевого самоврядування та створить передумови для побудови ефективної моделі муніципального врядування.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-BP>.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-BP>.
3. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 3 лютого 2015 р. № 141-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – Ст. 87. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19>.
4. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20–21. – Ст. 190. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

5. Битяк Ю. П., Яковюк І. В. Муніципальне право України : підручник. – Харків : Право, 2019. – 520 с.
6. Головка К. Систематизація муніципального законодавства України: сучасні перспективи // Право та суспільство. – 2015. – № 4. – С. 64–71. – Режим доступу: https://lsej.org.ua/4_2015/12.pdf.
7. Коломоєць Т. О. Європейські стандарти місцевого самоврядування та перспективи їх імплементації в Україні // Юридичний вісник. – 2018. – № 2. – С. 45–52.
8. Серьогін С. М., Шевченко М. М. Розвиток місцевого самоврядування в умовах демократизації та децентралізації влади. – Київ : НАДУ, 2021. – 312 с.
9. Європейська хартія місцевого самоврядування : Рада Європи, 15 жовтня 1985 р. Ратифікована Україною 15 липня 1997 р. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
10. Code général des collectivités territoriales. – France. – Режим доступу: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006070633>.
11. Ustawa o samorządzie gminnym. – Poland. – Режим доступу: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19900160095>.

УДК 343.7:336.71

JEL Classification: K34, G28

Рачинський А. А.,
курсант,
Військово-юридичний інститут
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, м. Полтава

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Правове регулювання криптовалют у світовому вимірі формується як багатоплановий, ризик-орієнтований режим, що поєднує норми ринкового нагляду, податкової гармонізації, вимоги фінансового моніторингу та захисту споживача. У центрі цієї архітектури стоять стандарти FATF щодо віртуальних активів і постачальників послуг із ними (VASPs) та так зване "правило подорожі", які з 2021 року слугують глобальним бенчмарком для імплементації процедур KYC/AML/CTF на крипторинках; у 2025 році FATF провела таргетоване оновлення стану впровадження, констатувавши нерівномірність виконання та потребу в підвищенні прозорості транскордонних переказів, що прямо впливає на дизайн національних режимів допуску CASP/VASP на ринки.

Європейський Союз запропонував найпослідовнішу нормативну модель через Регламент про ринки криптоактивів (MiCA), який гармонізує допуск провайдерів послуг із криптоактивами за ліцензійним принципом "паспортизації", уніфікує розкриття інформації щодо емітентів стейблкоїнів, встановлює вимоги до корпоративного управління, зберігання активів та захисту клієнтів і суттєво знижує регуляторний арбітраж у межах внутрішнього ринку. Саме MiCA задає "рамку сумісності" для третіх юрисдикцій, що прагнуть доступу до європейських інвесторів, у тому числі через механізми еквівалентності, відповідності до Travel Rule і підходи до стейблкоїнів та токенів, пов'язаних з активами [1].

Американський підхід зберігає фрагментацію між SEC, CFTC та FinCEN, що, з одного боку, дає інструменти диференційованого нагляду залежно від економіко-правової природи токена (цінний папір, товар, платіжний інструмент), а з іншого - породжує невизначеність для інновацій і форум-шопінг. Азійські моделі демонструють спектр від жорсткої заборони в КНР до ліцензійно-наглядових режимів у Японії та Південній Кореї, де ключем є капітальні вимоги до бірж, сегрегація клієнтських активів, обов'язкове страхування і технологічні контролю кіберризиків.

Українська доктрина 2020–2025 років, спираючись на міжнародні стандарти та курс на євроінтеграцію, в основному підтримує модель ризик-орієнтованої легалізації з інституційним вбудовуванням ринку віртуальних активів у фінансову систему. Д.С. Шемет у праці "Правове регулювання віртуальних активів: виклики легалізації та інституційного впровадження в Україні" наголошує, що центральним викликом є не формальне визнання активів, а вироблення стійкої інституційної конфігурації нагляду, де компетенції фінансових регуляторів мають бути чітко розмежовані, а статус віртуальних активів - концептуально узгоджений із цивільно-правовою категорією "цифрових речей" та вимогами AML/CTF. Шемет підкреслює, що без системного розв'язання цих питань на рівні законів і підзаконних актів ризик регуляторного арбітражу та тінізації ринку збережеться [5].

М.В. Старинський та К.Р. Корощенко у дослідженні проблемних питань визначення поняття "віртуальні активи" показують, що дефініційні розбіжності між проектами законів безпосередньо впливають на коло суб'єктів нагляду та розподіл ризиків. Вони аргументують доцільність чіткого відмежування токенів електронних грошей, токенів, пов'язаних з активами, і сервісних токенів, із запровадженням гнучкого "класифікатора" для нових моделей, що резонує з технікою MiCA [2].

У 2022 році було прийнято Закон України № 2074-IX "Про віртуальні активи" як рамковий документ, однак його введення в дію було прив'язано до змін у Податковому кодексі; на практиці це стимулювало розробку нової редакції законодавства з урахуванням MiCA та оновлених податкових

підходів. У 2024–2025 роках експертна та науково-практична дискусія перемістилась до блоку оподаткування, класифікації токенів, визначення статусу провайдерів і повноважень регуляторів; у вересні 2025 року парламент схвалив за основу законопроект № 10225-д, який пропонує гармонізацію українського режиму з MiCA, запровадження податкової моделі для фізичних осіб та бізнесу і перерозподіл функцій нагляду між НБУ та спеціально визначеним органом. З урахуванням позиції НБУ про збереження статус-кво щодо заборони використання віртуальних активів як законного платіжного засобу, запропонована модель акцентує інвестиційний і технологічний, а не платіжний вимір криптоактивів.

На рівні підзаконної політики та практики впровадження українські дослідження акцентують ще три вузлові сюжети. По-перше, інституціоналізація "правила подорожі" й широке охоплення VASP, включно з кастодіанами гаманців і небіржовими брокерами, що знижує ризики арбітражу між "офіційним" та "сіро-дефай" сегментами; вітчизняні огляди наголошують, що без технологічно нейтральної імплементації це правило втрачає ефективність у DeFi-протоколах і P2P-архітектурах [3]. По-друге, цивільно-правова кваліфікація віртуальних активів як "цифрових речей" із похідним режимом для токенизованих прав, що має забезпечити узгодження з речовим, зобов'язальним та інтелектуальним правом і зменшити ризики правочинів щодо обігу та забезпечення зобов'язань. По-третє, потреба в інтегрованому податковому підході, який мінімізує курсові різниці на ранньому етапі становлення ринку, враховує особливості P2P-трейдингу й майнінгу та забезпечує баланс між фіскальними інтересами і розвитком індустрії [4]. Ці акценти простежуються у роботах як академічних авторів, так і практиків податкового права та фінансового моніторингу в Україні за 2023–2025 роки.

Українська емпірика 2025 року підтверджує макроекономічну значущість сектора віртуальних активів для експорту цифрових послуг і технологічного підприємництва, але одночасно висуває додаткові вимоги до макропруденційної політики. Публічні заяви НБУ підкреслюють, що легалізація ринку не повинна перетворити криптоактиви на канал обходу валютних обмежень, а отже, регулятор наполягає на збереженні їх позаплатіжного статусу, застосуванні режимів фінансового моніторингу на рівні з банківським сектором, чітких правилах обміну VA на валютні цінності та нагляді за резервами емітентів стейблкоїнів [6]. Для законодавця це означає потребу закріпити "червоні лінії" у сфері платіжної функції VA і водночас відкрити канали прозорості токенизації активів та цифрових цінних паперів у синхронізації з MiCA-подібними інструментами.

Підсумовуючи, міжнародний досвід демонструє, що найуспішніші моделі регулювання криптовалют поєднують три риси: нормативну

визначеність класифікації токенів і статусу провайдерів; інтеграцію з AML/CTF-стандартами FATF (з дієвою реалізацією Travel Rule); єдині правила допуску й захисту споживачів за аналогією до традиційних фінансових ринків. Українська наукова думка 2020–2025 років сформулювала чіткий консенсус: для сталого розвитку ринку потрібні законодавчі зміни, що гармонізують національний режим із MiCA, визначають віртуальні активи як "цифрові речі" з подальшою деталізацією різновидів токенів, закріплюють ризик-орієнтований нагляд та технологічно нейтральну імплементацію правил фінмоніторингу. На практичному рівні це виливається у нову редакцію законодавства про ринки віртуальних активів і супровідні зміни до податкового законодавства, які мають забезпечити баланс між інноваційністю та фінансовою стабільністю, мінімізуючи регуляторний арбітраж і підвищуючи довіру інвесторів.

Список використаних джерел

1. Захарків В. Регулювання ринку криптовалют: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2679/2594>.
2. Старинський М. В., Корощенко К. Р. Проблемні питання визначення поняття "віртуальні активи". *Академічні візії*. 2022. Вип. 12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/136/124/125>.
3. Шаренко М. С. Особливості оподаткування доходів від операцій з криптовалютами в Україні. *Вороновські читання (Єдність адміністративних та фінансових процедур): матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 5-6 жовтня 2018 р. / Редкол.: М. Кучерявенко, Й. Пуделька, О. Головашевич. Харків. Асоціація фінансового права України, 2018. С. 613–622. URL: <https://afl.org.ua/2018/12/20/voronovski-chitannya-2018-zbirnik-tez>.*
4. Шаренко М. С. Правове регулювання криптовалют в Україні. *Вороновські читання (Співвідношення матеріального та процесуального в регулюванні фінансових відносин): матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 4-5 жовтня 2017 р. Редкол.: А.П. Гетьман, М.П. Кучерявенко, Т.А. Латковська та ін. Харків. Асоціація фінансового права України, 2017. С. 269–274. URL: <http://afl.org.ua/2017/10/27/voronovski-chitannya-2017-zbirnik-tez>.*
5. Шемет Д. С. Правове регулювання віртуальних активів: виклики легалізації та інституційного впровадження в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2025. Вип. 87 (3). С. 236–241. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/37-2.pdf>.
6. Sharenko M. S. Features of legal regulation of cryptocurrency in Ukraine / M. S. Sharenko // International scientific and practical conference "Legal practice in EU countries and Ukraine at the modern stage": Conference proceeding, January 25-26, 2019. Arad Romania: Izdevnieciba "Baltija Publishing", P. 442–444.

УДК 343.352:004.9

JEL Classification: K42, O38

Рябенко А. В.,

курсант,

Військово-юридичний інститут

Національного юридичного університету

імені Ярослава Мудрого, м. Харків

ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства та правової держави питання прозорості діяльності органів влади та фінансової підзвітності набуває особливої актуальності. В умовах зростаючих ризиків корупції відкриті дані виступають одним із ключових інструментів забезпечення прозорості державного управління, підвищення відповідальності посадових осіб та контролю за використанням державних ресурсів. Актуальність теми зумовлена потребою забезпечити доступ громадян, бізнесу та наукових установ до інформації, яка дозволяє аналізувати діяльність державних органів і приймати обґрунтовані рішення щодо взаємодії з ними. Мета наукового дослідження полягає у аналізі ролі відкритих даних у системі фінансового права, оцінці їх впливу на прозорість державного управління та протидію корупції, а також визначенні механізмів застосування цих даних для підвищення ефективності державної політики у сфері фінансової відповідальності.

Відповідно до Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних", відкриті дані трактуються як публічна інформація, що подається у форматі, який дозволяє її автоматизовану обробку електронними засобами, забезпечує вільний і безоплатний доступ, а також надає можливість подальшого використання та поширення [1]. Проект Стратегії розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки визначає ключові напрями формування та реалізації державної політики у цій сфері, окреслюючи стратегічне бачення розвитку, що базується на захисті національних інтересів України та виконанні міжнародних зобов'язань держави [2]. Документ передбачає шість стратегічних цілей із відповідними завданнями, де деталізовано конкретні заходи, очікувані результати та визначено органи державної влади, відповідальні за їхнє виконання, що також відображено в Операційному плані реалізації Стратегії розвитку сфери відкритих даних на 2025–2027 роки.

Завдяки діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) громадянам, бізнесу та аналітичним центрам надано доступ до численних масивів відкритих даних. Зокрема, через Реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування можна отримати інформацію про статки чиновників, які отримують заробітну плату з коштів платників податків. Адміністрування цього Реєстру корупціонерів НАЗК здійснює з 2019 року; на сьогодні він містить понад 36 000 записів. Використання Реєстру дозволяє ефективно здійснювати відбір контрагентів і підрядників, аналізуючи наявність кримінально-правових заходів, застосованих до юридичних осіб за корупційні правопорушення. Також у відкритому доступі знаходяться звіти політичних партій та виборчих фондів, що забезпечує прозорість їх фінансової діяльності [3, с.52].

10 жовтня 2023 року Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) поновило доступ до Єдиного державного реєстру звітності політичних партій щодо майна, доходів, витрат та фінансових зобов'язань (далі - Реєстр POLITDATA) з дотриманням вимог захисту персональних даних. Це відновлення надало політичним партіям можливість подавати відповідні звіти, що на сьогодні є обов'язковим відповідно до чинного законодавства. Водночас слід зазначити, що після початку повномасштабного вторгнення доступ до низки електронних реєстрів, у тому числі до Реєстру POLITDATA, був тимчасово обмежений згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 року № 263.

Важливим кроком у забезпеченні підзвітності політичних партій стало прийняття Закону від 23.08.2023 №3337, який відновлює обов'язкове подання звітів і їх перевірку НАЗК. Закон дозволив політичним партіям підготувати необхідні документи та зібрати інформацію, а також забезпечив прозорість фінансових потоків, включно з інформацією про джерела фінансування партій. 26 грудня 2023 року цей Закон набрав чинності, відновивши обов'язок усіх політичних партій звітувати про свої фінанси та майно, а також встановивши повноваження НАЗК щодо перевірки цих звітів. Парламентські партії мали подати раніше не подані звіти за 2020–2023 роки протягом 90 днів після набрання чинності Законом, інші політичні партії - протягом 120 днів. НАЗК отримало 90 днів на перевірку поданих звітів. Звіти за 2020 рік подавалися виключно в паперовому вигляді, а за періоди 2021–2023 років - виключно в електронному вигляді через Реєстр POLITDATA. Загалом очікувалося понад 4 тисячі таких звітів.

Розвиток сфери відкритих даних в Україні демонструє значний прогрес. Згідно з Open Data Maturity Report 2024, Україна посіла третє місце серед країн Європи за рівнем відкритості даних, який досяг 94 %, перевищуючи середній європейський показник у 83 % [4]. Це свідчить про високий потенціал відкритих даних у забезпеченні прозорості та протидії корупції, зокрема у сфері фінансового контролю та державного управління.

Завдяки автоматизованим алгоритмам та аналітичним інструментам, зокрема через Реєстр декларацій НАЗК, громадськості, бізнес і правоохоронні органи можуть ефективно виявляти порушення та корупційні ризики. Так, у 2024 році НАЗК розпочало 1 050 повних перевірок декларацій, з яких 715 було завершено, при цьому у кожній другій перевірній декларації виявлено ознаки недостовірних відомостей, незаконного збагачення або необґрунтованих активів. Загальна сума порушень становила понад 4 млрд грн, включно з ознаками незаконного збагачення на 192,1 млн грн, ознаками необґрунтованих активів на понад 47 млн грн та недостовірними відомостями на суму 3,8 млрд грн. Одним із яскравих прикладів є випадок колишнього начальника регіонального сервісного центру МВС у Рівненській області, у декларації якого за 2023 рік було виявлено недекларування двох земельних ділянок, отриманих у подарунок від дружини, та доходів від їх продажу на суму понад 3,17 млн грн. Матеріали справи скеровано до Державного бюро розслідувань для подальшого розслідування [5].

Реєстр корупціонерів дозволяє здійснювати ефективний відбір контрагентів і підрядників, перевіряючи наявність кримінально-правових заходів щодо юридичних і фізичних осіб, які вчинили корупційні правопорушення, що сприяє мінімізації економічних чинників корупції та підвищенню прозорості публічних закупівель.

Відкриті дані також сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів у сферах публічної фінансової прозорості, відкритих закупівель, контролю за використанням бюджетних коштів, майном держави та комунальних утворень. Інформаційно-аналітичні системи, такі як "Відкритий бюджет" та "Єдиний веб-портал використання публічних коштів", дозволяють громадськості детально досліджувати фінансові потоки, оцінювати ефективність витрат та забезпечувати підзвітність органів влади. Важливим є також розвиток технологій моніторингу, зокрема автоматизованих систем аналізу транзакцій, які можуть значно покращити

ефективність виявлення підозрілих операцій та їх впровадження ризик-орієнтованого підходу у практичну діяльність суб'єктів фінансового моніторингу, які мають використовувати сучасні аналітичні інструменти для оцінки ризиків та диференційовано підходити до перевірки клієнтів залежно від рівня ризику[6]. Подальше вдосконалення систем міжнародного обміну інформацією, запровадження криптографічних інструментів для забезпечення безпеки даних та посилення санкцій проти порушників є важливими елементами глобальної стратегії боротьби з відмиванням коштів та корупцією[7].

Відкриті дані є потужним інструментом у боротьбі з корупцією, оскільки забезпечують прозорість державного управління. Вони надають громадськості доступ до інформації про фінанси, майно посадовців та використання бюджетних коштів, що дозволяє виявляти корупційні ризики. Використання відкритих даних підвищує підзвітність органів влади та сприяє формуванню доброчесного управління. Завдяки електронним реєстрам та сучасним технологіям, вони стають стратегічним механізмом зміцнення фінансової дисципліни та мінімізації корупційних ризиків. Таким чином, відкриті дані є ключовим елементом антикорупційної політики та ефективного фінансового управління, що сприяє зростанню довіри до державних інститутів.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних : Закон України від 09.04.2015 № 319-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/319-19> (дата звернення: 21.09.2025).
2. Стратегія розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки (проект). URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/2.%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf>.
3. Максименко О., Савчук Д. Антикорупційний та соціальний вплив відкритих даних у сфері підзвітності депутатів місцевого рівня та депутатів Верховної Ради України: аналітичний звіт. 2021. 52 с.
4. Open data in Europe 2024. URL: <https://data.europa.eu/en/open-data-maturity/2024#country-overview>.
5. Результати проведення повних перевірок декларацій за 2024 рік. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/rezultaty-provedennya-povnyh-perevirok-deklaratsiy-za-2024-rik-u-kozhniy-drugiy-iz-perevirenyh-deklaratsiy-vyyavleno-oznaky-ne-dostovirnyh-vidomostey>.

6. Пілат О. В., Сумцова С. О., Шаренко М. С. Запобігання легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, у контексті міжнародних стандартів FATF. Аналітично-порівняльне правознавство. №1, 2025. С.557-562. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/02/95.pdf>.

7. Шаренко М. С., Чумаченко В. В. Роль міжнародного фінансового права у протидії відмиванню коштів. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. №86, ч.3. 2024. С.163-167. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/320938/311493>.

СЕКЦІЯ 10. ПЕДАГОГІКА
SECTION 10. PEDAGOGY

УДК 316.46.058

JEL Classification: I23, I29

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930.16>

Хмелевська О. О.,

канд. техн. наук,

старший науковий співробітник,

провідний науковий співробітник відділу,

Харківський національний університет

Повітряних Сил, м. Харків

**СУЧАСНИЙ ВИКЛАДАЧ – ЛІДЕР ЗМІН У ВИЩОМУ
ВІЙСЬКОВОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

У контексті трансформації вищої освіти, зокрема у вищому військовому навчальному закладі (ВВНЗ), викладач зіштовхується з комплексом викликів, які вимагають від нього гнучких рішень, лідерських якостей і готовності до постійного вдосконалення. Успішний викладач має не лише слідувати за інноваціями, а й бути ініціатором змін у своєму освітньому середовищі. В умовах сьогодення, авторитет викладача-лідера забезпечується не тільки його професійними знаннями, а й особистісними якостями, поведінкою, культурою ділового спілкування, ставленням до колег та курсантів. Тенденції, пов'язані із війною, вимагають якісної підготовки військового фахівця та мають вплив на викладача-лідера, тому він повинен розуміти вимоги до себе, працювати не тільки над своїм професійним розвитком, а й аналізувати свої психологічні перетворення, а саме, розвивати індивідуально-психологічні особливості. Викладач-лідер є справжнім професіоналом у тому випадку, коли його внутрішня і зовнішня сторони діяльності успішні. Він є і суб'єктом, і об'єктом своєї діяльності, коли поєднуються два аспекти професіоналізму: особистість і професійна діяльність. Якщо необхідність особистісного розвитку викладача-лідера обумовлена власним відчуттям та вимогами сучасного суспільства, то актуальність професійного розвитку викладача-лідера засвідчується в нормативних документах.

Викладач у ВВНЗ виконує безліч ролей: керівника й організатора, який реалізує різні управлінські функції, визначає шляхи, форми і методи

навчання, створює умови для засвоєння курсантами навчального матеріалу, творчого оволодіння ними професійним досвідом, є носієм професійних знань, умінь і навичок; наставником і вихователем, забезпечує всебічний розвиток особистості кожного майбутнього офіцера, активізує його пізнавальну діяльність, контролює та оцінює її результативність, згуртовує навчальні колективи. Зрештою, він є зразком лідерської поведінки і носієм відповідних морально-етичних цінностей. Дослідження зумовлені необхідністю ефективної реалізації лідерської ролі викладачів у ВВНЗ з високим рівнем професійної мобільності; готовим до інтенсивного набуття теоретичних знань та практичних навичок; адаптованого до безперервно мінливих обставин у сфері професійної діяльності; орієнтованим на досягнення професійної компетентності з використанням нових технологій під час прийняття альтернативних рішень за для формування нової генерації майбутніх офіцерів, здатних ефективно керувати підлеглими на засадах військового лідерства [1-3].

Мета дослідження – на основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження описати постать викладача як лідера змін у ВВНЗ. Для реалізації сформульованої мети вирішуються такі завдання:

1. Здійснено теоретичний аналіз підходів до постаті сучасного викладача.
2. Описано роль сучасного викладача ВВНЗ у підготовці військових фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах російсько-української війни.
3. З'ясовані ключові властивості, риси викладача-лідера, який упроваджує інновації та зміни у ВВНЗ.
4. Окреслено, наскільки сучасний викладач ВВНЗ покликаний здійснювати вплив, визначати пріоритети, окреслювати бачення, спонукати до розв'язання проблем як можливостей особистісного зростання офіцера-лідера.

Сучасний військовий викладач має глибокі фахові знання, володіє методиками викладання, активно використовує інформаційно-комунікаційні технології. Він виступає наставником, який формує у курсантів високий рівень професійної культури, відповідальності, дисципліни та патріотизму. Сучасний викладач-лідер повинен уміти зацікавити курсантів, використовуючи методи активного залучення до навчання, роботи в групі та спрямовувати на досягнення результату. Конкурентоспроможність викладача залежить від принципів та методів викладання, зокрема на засадах лідерства. Задля запровадження викладання на засадах лідерства в освітній процес використовуються методи такого навчання та викладання (метод креативного мислення, побудова проблеми (stage setting), візія майбутнього (visioning and futuring), резюме відповіді іншого курсанта

(student summary of another's answer), зображення ідей (Concept Maps), метод коучингу та методи роботи у групі (Подумай – Розкажи другу – Поділись з усіма (Think, Pair, Share), метод ділової (рольової) гри, метод академічного протиріччя (academic contro versy), метод фасилітації, метод інтерв'ю у три етапи та інші. Таке навчання і викладання відіграють важливу роль у стимулюванні мотивації курсантів, їх самоаналізі та залученні до освітнього процесу.

Лідерські якості викладача проявляються у здатності:

- ініціювати нові підходи до навчання та виховання;
- адаптувати освітній процес до викликів сучасної війни та світових тенденцій;
- впроваджувати інноваційні методи підготовки (симулятори, електронні курси, моделювання бойових дій, інтерактивні форми навчання);
- мотивувати курсантів до саморозвитку та професійного вдосконалення.

Сучасний викладач перестає бути лише "джерелом інформації". Завдяки цифровим технологіям він трансформується у:

- куратора навчального середовища;
- медіатора між курсантом та знанням;
- навігатора в океані цифрових ресурсів;
- мотиватора до самонавчання.

Військовий викладач має бути носієм таких цінностей, як патріотизм, честь, гідність, справедливість, командний дух. Його поведінка й особистий приклад є вирішальними чинниками формування морально-психологічної стійкості особового складу.

У підготовці військових фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах російсько-української війни вкрай важливу роль відіграють викладачі, адже саме від їх потенціалу, врахування сучасних тенденцій розвитку вищої освіти, фахової області, вміння мотивувати курсантів залежить підготовка майбутніх офіцерів-лідерів. Якість освіти починається з викладача. Саме його позиція, його роль в освітньому процесі, можливості для залучення курсантів до найкращих практик, пов'язаних з дисципліною, визначають зацікавленість, їхню мотивацію, бажання вибору навчального закладу загалом. В цілому, розвиток концепції оцінювання ефективності викладачів можна розділити на шість блоків – елементів:

1. Персональність. Цей параметр визначає основні характеристики викладача-людини: доброту, дбайливість, активність, передбачуваність, мудрість, стабільність, раціональність, ентузіазм, творчість, харизматичність, почуття гумору, турботу про успіхи учнів тощо.

2. Фаховість у предметність області. Цей фактор визначає, наскільки викладач добре розбирається у своїй дисципліні, наскільки гарно підготовлює заняття, має можливість викладати декілька дисциплін.

3. Відносини з курсантами. Це визначає, наскільки гармонійні у викладача відносини з курсантами, як викладач розвиває потенціал курсантів.

4. Професійна компетентність. Цей фактор визначає, наскільки викладач відданий праці, дотримується етичних стандартів, чесний та справедливий.

5. Викладацький стиль. Цей параметр визначає, наскільки викладач здатний добре та просто пояснювати складний матеріал, змінювати стиль викладання за потреби, використовувати різні стратегії навчання, ефективно використовувати навчальне обладнання, заохочувати ставити питання, дискусії, розвивати почуття відповідальності серед курсанти тощо.

6. Стиль управління аудиторією. Цей фактор акцентує увагу на підтримці курсантів на виконання завдань, моделюванні позитивної поведінки, дотримання дисципліни, створенні безпечного освітнього середовища.

Кожен з розглянутих елементів є необхідним для успішної викладацької діяльності та комунікації зі курсантами. Тому надзвичайно важливим у цьому контексті є підбір викладачів для університету. Разом з тим, одне з ключових питань – оцінювання рівня компетентності викладачів – у нормативних документах врегульована лише рамково, за обмеженим переліком формальних ознак, більшість з яких, до того ж, характеризує (якісно та кількісно) рівень наукових досліджень, тоді як якість викладання переважно описується критеріями, що не підлягають вимірюванню. З цієї причини при прийнятті рішень щодо фахової придатності претендента на посаду викладача домінуючою, якщо не єдиною, є оцінювання наукової діяльності, що зовсім не завжди корелює з компетентностями гарного викладача. Відповідно, в університетах необхідно ввести нові критерії, які б засвідчували, що особи, залучені до викладацької роботи, мають відповідну кваліфікацію та здатні отримувати і генерувати нові знання, адаптувати їх до сучасних умов та вимог, мають необхідні вміння і досвід для того, щоб ефективно передавати курсантам свої знання і розуміння предмету в різних ситуаціях навчання.

Також на викладача покладається завдання поєднувати класичні військові традиції з сучасними освітніми практиками. Він має бути гнучким, здатним до постійного навчання, обізнаним у сферах кібербезпеки, інформаційних технологій, сучасних засобів ведення бойових дій. Перспективним напрямом є посилення міжнародної співпраці та інтеграція в стандарти НАТО.

Таким чином, сучасний викладач у вищому військовому навчальному закладі – це не лише педагог, а й лідер змін, який формує нове покоління офіцерів. Його діяльність спрямована на підготовку високопрофесійних, мотивованих та морально стійких військових фахівців, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів і забезпечувати обороноздатність держави. Лише за умови поєднання професійної компетентності, педагогічної майстерності та лідерських якостей викладач зможе виконати свою стратегічну місію. Професійний розвиток сучасного викладача-лідера залежить від його самовдосконалення, діяльності, спрямованої на розвиток індивідуально-психологічних особливостей викладача. До професійного розвитку викладача-лідера відносять оновлення та розширення знань, формування нових професійних компетентностей у психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності. Також одним із основних елементів професійного розвитку викладача-лідера є засвоєння інноваційних технологій, форм, методів та засобів навчання. Для викладання на засадах лідерства використовуються методи курсантоцентрованого навчання і викладання та методи роботи в групі. Одними з найактуальнішими методами, які удосконалюють професійний та особистісний розвиток сучасного викладача-лідера є метод фасилітації та коучингу. Всі наведені кроки мають сприяти одній меті – формуванню нової культури роботи в університеті, за якої абсолютно всі ланки, всі учасники освітнього процесу будуть зацікавлені у підвищенні якості вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Вітченко А. О., Вітченко А. Ю. Проектування професіограми викладача вищої школи для системи неперервної педагогічної освіти. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2017. Вип. 55. С.174-180.
2. Вітченко А. О., Осьодло В. І. Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. Військова освіта. 2023. №1. С.35-49.
3. Вітченко А. О. Особливості освітньо-професійної підготовки слухачів ВВНЗ на засадах військової андрагогіки. Військова освіта : збірник наук. праць НУОУ. 2020. №2(42). С.100-110.



**Research
Europe.org**