



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**



## **МАТЕРІАЛИ**

**VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції  
«ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В  
КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**



**Co-funded by  
the European Union**



**Київ 2026**

УДК: 330.35:502.131.1(06)

DOI - 10.30857/123456789.2675926

*Редакційна колегія:*

*Талят БЄЛЯЛОВ* – доктор економічних наук, професор, в.о. ректора КНУТД, голова науково-організаційного комітету;

*Тетяна ВЛАСЮК* – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління, заступник голови науково-організаційного комітету;

*Алла КАСИЧ* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту;

*Олена ЄВСЕЙЦЕВА* – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу;

*Ірина ТАРАСЕНКО* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів;

*Юрій ОНІЩИК* – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри приватного та публічного права;

*Поліна ПУЗИРЬОВА* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки.

**I-54** Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (30 квітня 2026 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2026. 667 с.

У збірнику представлені матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку», де взяли участь науковці, викладачі, профільні експерти, аспіранти та докторанти закладів вищої освіти, представники ділової спільноти України та зарубіжних країн. **За точність викладення матеріалу та достовірність використаних даних відповідальність несуть автори.**

УДК: 330.35:502.131.1(06) **I-54**

© Київський національний університет  
технологій та дизайну, 2026

## З М І С Т

|                                                                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ПЛАТФОРМА 1. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА НАЦІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ....</b>                    | <b>16</b> |
| Єфименко Т. І. Інноваційні орієнтири стійкості економічного простору України .....                                                                                                  | 16        |
| Городянська Л. В. Ресурсне відтворення як імператив економічної стійкості підприємств у контексті глобальних викликів.....                                                          | 19        |
| Бакуліч О. О., Песковець Ю. М. Стратегічні вектори управління стійкістю підприємств транспортно-дорожнього комплексу .....                                                          | 23        |
| Кужелев М. О. Вплив ESG на соціально-економічний розвиток компаній в контексті повоєнного відновлення України .....                                                                 | 26        |
| Zhuvahina I. Strategic transformation of the Ukrainian peat industry: from state-owned stagnation to private-sector modernization .....                                             | 29        |
| Севастюк Ю. В., Одинець Р. О. Цифровізація та автоматизація бухгалтерського обліку як інструмент підвищення ефективності управління підприємством.....                              | 33        |
| Яременко Л. М., Біденко В. І. Стратегічне управління активами підприємств сфери послуг: обліково-аналітичний вимір.....                                                             | 36        |
| Токарев Д. В. Організаційно-економічні основи розвитку ринку приміських пасажирських перевезень в умовах сучасних викликів та відновлення економіки .....                           | 39        |
| Бугас Н. В. Адаптивні моделі стратегічного управління соціально-економічним розвитком підприємств в умовах кризової нестабільності та відновлення економіки України .....           | 41        |
| Кічук Н. В. Соціальне підприємництво в умовах глобальних викликів: нові можливості та перспективи.....                                                                              | 44        |
| Кічурчак М. Регіональна зайнятість і підприємництво в умовах війни: сектор інформації та комунікації України в контексті сталого розвитку .....                                     | 46        |
| Цимбаленко Н. В. Розвиток e-commerce в Україні.....                                                                                                                                 | 49        |
| Цалко Т. Р. Адаптивні стратегії управління соціально-економічним розвитком підприємств в умовах воєнної та післявоєнної трансформації .....                                         | 52        |
| Босовська М. В., Новак В. В. Стратегічна роль кластерних екосистем в повоєнному відновленні туристичної галузі .....                                                                | 55        |
| Шаферівський Б. С., Антоненко П. А. Стратегічні орієнтири управління розвитком галузі тваринництва в умовах глобальних екологічних викликів та повоєнного відновлення України ..... | 58        |
| Покотильська Н. В. Резильєнтність підприємств як основа стратегічного управління в умовах глобальних викликів .....                                                                 | 62        |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Корсуненко І. Г. Особливості організаційних моделей та структур у контексті впровадження платформних рішень .....                                | 65  |
| Андрейченко А. В. Виклики впровадження циркулярної економіки в умовах війни.....                                                                 | 68  |
| Гриценко Р. А. Інституціоналізація довіри як фундамент сталого розвитку .....                                                                    | 72  |
| Шукліна В. В., Юдін В. Р. Трансформація бізнес-моделі як чинник комерційного розвитку підприємства в умовах глобальної нестабільності.....       | 75  |
| Пісоцька І. С., Вартанова О. В. Модель компетенцій корпоративного психолога як інструмент стратегічного управління благополуччям персоналу ..... | 77  |
| Середа А. В. Реформування бізнес-процесів виробничих підприємств як чинник їх адаптації до сучасних викликів .....                               | 80  |
| Буга О. Р. Особливості формування системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу .....                                         | 84  |
| Сардига А. А. Стратегічне управління розвитком ІТ-компаній як імператив економічного зростання в умовах глобальних викликів.....                 | 85  |
| Щур О. В. Еволюційне управління змінами в інноваційних екосистемах .....                                                                         | 88  |
| Артьомова А. Ю. E-Commerce 3.0 як стратегічний напрям цифрової трансформації підприємств торгівлі .....                                          | 91  |
| Венгер В. В. Трансформація світової торгівлі в умовах фрагментації: виклики і можливості для національної економіки .....                        | 94  |
| Кушніренко О. М. Напрями забезпечення сталості промислового експорту в умовах фрагментації світової торгівлі .....                               | 96  |
| Hretska N., Hretskyi I. Digital technologies and the European Green Deal: strategic pathways for sustainable enterprise development.....         | 99  |
| Венгер Л. А. Імплементация ESG-принципов у корпоративне управління енергетичних компаній України.....                                            | 103 |
| Колос І. В. LEAN-орієнтована архітектура резильєнтності бізнес-екосистеми як домінанта економічного відновлення .....                            | 106 |
| Кубанов Р. А., Шнайдер Е. Є. Оновлення будівельної галузі України: економічна логіка євростандартизації .....                                    | 110 |
| Сінковський М. І. Організаційно-правові механізми цифрової трансформації національної економіки України: стратегічний вимір .....                | 113 |
| Шевченко Я. С. Інституційні та фінансові механізми залучення капіталу в авіабудівну галузь .....                                                 | 117 |
| Півень О. О., Кипич І. В. Роль біоекономіки у розвитку торговельних відносин між Україною та ЄС .....                                            | 120 |
| Ананьєва О. О. Оцінка економічної ефективності впровадження штучного інтелекту в бізнес .....                                                    | 122 |

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ванькович Л. Я., Обернієнко О. М. Застосування штучного інтелекту для прогнозування іноземних інвестицій у контексті глобальних викликів .....                               | 125 |
| Пугач А. І. Дослідження впливу діджиталізації страхової галузі на людський капітал.....                                                                                      | 127 |
| Кошута В. Я. Типологія управлінських підходів у контексті рефлексивного менеджменту.....                                                                                     | 130 |
| Кирилко Н. М. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах економічної турбулентності.....                                                                      | 132 |
| Ревенко О. В. Особливості інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств в контексті соціальної відповідальності .....                                                       | 136 |
| Невмержицька С. М., Косян С. С. Використання штучного інтелекту в управлінні конкурентоспроможністю організації .....                                                        | 139 |
| Невмержицька С. М. Цифрова трансформація підприємств як драйвер економічного відновлення.....                                                                                | 142 |
| Крахмальова Н. А. Проактивне управління змінами підприємства на основі поведінкових інсайтів та даних .....                                                                  | 146 |
| Невмержицька С. М., Руських А. С. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства як чинник забезпечення ринкової стійкості.....                                    | 148 |
| Гнатенко І. А. Когнітивно-інтеграційна архітектура стратегічного менеджменту в умовах цифрової турбулентності ринків .....                                                   | 152 |
| Гнатенко І. А., Крахмальова Н. А. Синергетичне управління трансформаційною резильєнтністю організацій у парадигмі смарт-менеджменту та гіпердинамічних бізнес-екосистем..... | 155 |
| Мягких І. М., Гнатенко І. А. Ціннісна трансформація стратегічного управління підприємством у цифровій економіці .....                                                        | 159 |
| Тарасенко О. С. Проблематика управління брендом університету в сучасному науковому дискурсі.....                                                                             | 162 |
| Бондаренко С. М. Тайм-менеджмент як інструмент ефективного повоєнного відновлення України .....                                                                              | 166 |

## **ПЛАТФОРМА 2. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....**

168

|                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Улановський С. А., Хаустова Є. Б. Застосування блокчейн-технологій для стабілізації та підвищення ліквідності ринку нерухомості в умовах відновлення України ..... | 168 |
| Нечипоренко А. В., Вівсяницька О. О. Взаємозв'язок бюджетної та податкової політики держави в забезпеченні макроекономічної стабільності .....                     | 171 |
| Рвач А. М. Публічно-приватне партнерство у фінансуванні транскордонних ініціатив як інструмент сталого розвитку України.....                                       | 174 |



|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Животівська М. М. Адміністративний аудит як інструмент підвищення ефективності державної служби в умовах сталого розвитку України .....                                | 178 |
| Малій Я. Я. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності публічних службовців у забезпеченні сталого розвитку України...                           | 180 |
| Базарна О. В. Роль виставкової діяльності та фінансових інструментів у формуванні інфраструктури товарного ринку в умовах сталого інноваційного розвитку України.....  | 182 |
| Chaika T. O. Economic consequences of landmine contamination in Ukraine in the context of sustainable recovery .....                                                   | 185 |
| Мовчан М. В., Кужелєв М. О. Алгоритмічне та поведінкове регулювання фінансових технологій у контексті сталого розвитку України .....                                   | 188 |
| Якубчак К. В., Кужелєв М. О. Вплив фінтех на доступність фінансових послуг в Україні в контексті сталого розвитку.....                                                 | 190 |
| Левченко В. П., Поповіченко Д. О. ESG-банкінг як механізм фінансового забезпечення повоєнного відновлення України.....                                                 | 193 |
| Борщук О. С. Науково-методичні підходи до оцінки ефективності банківської системи у формуванні моделі сталого післявоєнного відновлення.....                           | 196 |
| Середа О. О. ESG-трансформація фінансової системи України: інституційний аспекти.....                                                                                  | 199 |
| Бублик Є. О. Механізми практичного забезпечення оновлення грошово-кредитної політики в Україні на етапі повоєнного відновлення .....                                   | 202 |
| Дробязко А. О., Любіч О. О. Зростання вимог до комплаєнсу у міжнародній фінансовій індустрії: наслідки для України .....                                               | 205 |
| Кіржнер Д. Д. Контроль цільового використання фінансової підтримки для підвищення екологічної відповідальності в Україні .....                                         | 208 |
| Опанасенко А. В. Податковий менеджмент як фінансовий інструмент сталого розвитку: порівняльний аналіз міжнародних моделей.....                                         | 211 |
| Хаустова В. В. Бюджетно-податкове стимулювання відновлювальної енергетики для сталого розвитку України.....                                                            | 214 |
| Копа С. О. ESG-трансформація та управління джерелами фінансування підприємств: виклики та можливості в контексті відновлення України .....                             | 216 |
| Чумаченко О. Г., Коваль П. В. Сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах ринкової нестабільності .....                                   | 219 |
| Румик І. І., Кухельна А. А. Методичні підходи до оцінки фінансового добробуту населення.....                                                                           | 222 |
| Костирко Л. А. Трансформація фінансового механізму державно-приватного партнерства у повоєнному відновленні енергетичного сектору України: перспективи та виклики..... | 225 |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Войчишин Т. Я. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні .....                                      | 228 |
| Гончарук С. А. Фінансовий контролінг як інструмент управління діяльністю підприємства .....                                      | 231 |
| Корнієнко Н. І., Тарасенко І. О. Система заходів впливу за порушення законодавства у сфері банківського нагляду .....            | 234 |
| Русіна Ю. О. Стійкість банківської системи України як чинник макроекономічної стабільності .....                                 | 236 |
| Апацький В. В., Тарасенко І. О. Забезпечення кіберстійкості банківського сектору в умовах воєнних загроз та невизначеності ..... | 239 |
| Гавриленко Н. Я., Тарасенко І. О. Напрями розвитку державного фінансового контролю в Україні .....                               | 242 |
| Bulavynets O. Social transfers in the context of public finance reform .....                                                     | 245 |
| Kryvitsky V. Customs regulation as a tool for ensuring the economic security of the state .....                                  | 247 |
| Kulyk R., Novak Yu. Audit in the digital age: challenges and development prospects .....                                         | 250 |
| Punda A. Radical transformation of auditing in the digital age .....                                                             | 252 |

### **ПЛАТФОРМА 3. СТАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ .....**

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bielialov T. Creative potential and resilience in the startup innovation system .....                                                                               | 255 |
| Пільщіков І. С. Вища освіта та третя місія університетів в умовах повоєнної трансформації економіки України .....                                                   | 257 |
| Данкеєва О. М. Причини зростання попиту на «зелені» товари в ритейлі .....                                                                                          | 260 |
| Хлебінська О. І., Полосьмак М. О. Впровадження цифрових систем моніторингу ESG-показників у логістичних ланцюгах підприємства .....                                 | 263 |
| Ніколаєнко І. В. Соціальна відповідальність брендів як ефективне джерело маркетингових інсайтів у системі сталого підприємництва .....                              | 266 |
| Цалко Т. Р. Формування компетентностей сталого підприємництва в системі сучасної бізнес-освіти .....                                                                | 269 |
| Мельніченко І. В. Економічна активність виробничо-торгівельних підприємств у контексті сталого підприємництва .....                                                 | 272 |
| Гончаренко І. М. Розвиток підприємницької освіти як основа формування сталого підприємництва .....                                                                  | 274 |
| Honcharenko I., Honcharenko D. Entrepreneurial education in the context of sustainable development: international approaches and directions of transformation ..... | 277 |

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Захарова К. Ф. Алгоритмізація ринків та етичні імперативи сталого підприємництва в цифровій економіці .....                               | 280        |
| Алексеєнко А. С. Людиноцентричність у парадигмі смарт-промисловості .....                                                                 | 283        |
| Живко О. В. Інтелектуалізація економічних процесів та прийняття рішень....                                                                | 286        |
| Гнатенко І. А. Інноваційний потенціал як драйвер нелінійного розвитку економіки .....                                                     | 289        |
| Білокіз Є. В., Тютюнник В. С. Адаптивне управління інноваційним потенціалом сучасного підприємства.....                                   | 292        |
| Святецький В. В. Адаптивність економічних систем в умовах структурних девіацій .....                                                      | 295        |
| Яцентюк Р. М. Резильєнтність економічних систем у період війни та механізми адаптації бізнесу і держави .....                             | 298        |
| Слонопас В. В. Цифрова трансформація економіки в умовах післявоєнного відновлення та роль штучного інтелекту і платформних рішень .....   | 301        |
| Kachmarskyi I. Reengineering organizational strategies in the context of digital resilience.....                                          | 303        |
| Kyrylenko S. Building sustainable entrepreneurship competencies.....                                                                      | 305        |
| Kozlov A. Green economy as a driver of the transformation of the transport infrastructure of Ukrainian cities.....                        | 308        |
| Krysovatty I. Development of entrepreneurial competencies through the prism of sustainable development and social responsibility .....    | 310        |
| Ptashchenko O. Sustainable development and social responsibility as the basis of modern entrepreneurial education.....                    | 313        |
| Kril I. The impact of macroeconomic factors on the digitalization of logistics processes.....                                             | 316        |
| Ptashchenko L. Features of managing the innovative development of agricultural enterprises.....                                           | 318        |
| Schuchmann V. Strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the paradigm of sustainable development ..... | 320        |
| Petryniuk N. Environmentally-oriented development of transport infrastructure....                                                         | 322        |
| Romanyuta E. Innovative technologies in logistics process management .....                                                                | 324        |
| <b>ПЛАТФОРМА 4. СТАЛИЙ РОЗВИТОК І КОМУНІКАЦІЯ ЗМІН: РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ.....</b>                                  | <b>327</b> |
| Євсейцева О. С., Толчінін-Бурунський Є. С. Роль маркетингових комунікацій у забезпеченні сталого розвитку підприємств .....               | 327        |
| Гуминська М. В. Маркетингові дослідження на ринку страхування життя .....                                                                 | 329        |



|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Жук О. І. Маркетингова інтернет-аналітика як інструмент забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах війни в Україні.....                                                       | 332 |
| Писаренко Н. В., Морока Л. М. Еволюція маркетингових стратегій підприємств у контексті глобалізації та нестабільності світової економіки .....                                    | 335 |
| Турчин В. В. Фактори цифровізації CRM у малих та середніх підприємствах деревообробного сектору: адаптована рамка TOE-CRM.....                                                    | 337 |
| Писаренко Н. В., Жигинас М. Б. Конвергенція бренд-менеджменту, маркетингових стратегій та фінансових результатів у системі забезпечення резильєнтності підприємства .....         | 341 |
| Біловодська О. А., Конобас К. Д. Інноваційні підходи до управління товарною політикою українських підприємств в умовах глобальних трансформацій та змін споживчої поведінки ..... | 344 |
| Городецький Ю. Д. Маркетингове управління розвитком бізнесу в умовах воєнного стану: трансформація підходів та інструментів .....                                                 | 347 |
| Strashynska L. Current branding attributes and trends .....                                                                                                                       | 349 |
| Пономаренко І. В. Діджиталізація маркетингу як драйвер сталих трансформацій бізнесу.....                                                                                          | 351 |
| Пономаренко Д. В. Маркетинг соціальних мереж як інструмент комунікації сталих трансформацій бізнесу .....                                                                         | 353 |
| Галстян М. А., Квіта Г. М. Управління життєвим циклом клієнта в умовах війни: антикризові стратегії утримання та реактивації .....                                                | 355 |
| Орел А. М. Роль маркетингу у розвитку мікроагропродовольчих кластерів України .....                                                                                               | 357 |
| Орел В. М., Орел Д. В. Інтеграція обліку та маркетингу в управлінні підприємствами АПК для забезпечення сталого розвитку.....                                                     | 359 |
| Макатьора Д. А., Коцелівська М.-З. В. Маркетинг стосунків як стратегія сталого розвитку будівельної компанії.....                                                                 | 361 |
| Вязовець Я. О., Квіта Г. М. Наукові підходи та сутність маркетингової діяльності закладів вищої освіти .....                                                                      | 364 |
| Олещенко В. С. Інструментарій омніканального управління маркетинговими комунікаціями.....                                                                                         | 367 |
| Цюпа А. Р., Шіковець К. О. Домінанти соціально відповідального маркетингу в Україні .....                                                                                         | 370 |
| Одинський М. В. Вплив мислення на якість життя людини: як формуються установки та як їх змінювати .....                                                                           | 372 |
| Скороходов І. М. Передача цінності-у-використанні як механізм управління клієнтським досвідом у B2B-ланцюгу легкої промисловості .....                                            | 374 |

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Бабічева О. І., Петрик Д. А. «Маркетинг солідарності» як інструмент національної резильєнтності: трансформація соціально-відповідального маркетингу в Україні в умовах війни..... | 377 |
| Середа Н. М. Маркетингова стратегія підприємства в умовах сталого розвитку та циркулярної економіки .....                                                                         | 380 |
| Бєбко С. В., Гайдай О. Д. Інтернаціоналізація вищої освіти як інструмент маркетингового позиціонування університетів .....                                                        | 384 |
| Кипич І. В., Коткова А. О. Сталий розвиток і комунікація змін: роль маркетингу у глобальних трансформаціях.....                                                                   | 387 |
| Шевчук П. Д. Від алгоритмічного ранжування до синтезу сенсів в епоху AI-пошуку: GEO та Персоналізація 2.0 як майбутнє пошукового маркетингу та SEO .....                          | 389 |

## **ПЛАТФОРМА 5. МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ІМПЕРАТИВИ ЗРОСТАННЯ, РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....**

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ольшанська О. В. Трансформація моделей економічного зростання в контексті сталого розвитку.....                             | 396 |
| Пузирьова П. В. Сталий розвиток як відповідь на виклики глобальної економічної турбулентності.....                          | 399 |
| Бондар Ю. А. Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків як фактор стабільності економіки .....                            | 402 |
| Ольшанська О. В., Насібович І. С. Нові контури міжнародної економіки в умовах геоекономічних зрушень .....                  | 405 |
| Власюк Т. М., Рясненко О. П. Економічна стійкість як стратегічний імператив глобального розвитку.....                       | 409 |
| Пузирьова П. В., Дмитренко А. С. Імперативи сталого розвитку міжнародної економіки в умовах системних криз .....            | 412 |
| Ольшанська О. В., Атаєв А. Міжнародна економіка в умовах глобальної турбулентності: нова архітектура розвитку .....         | 415 |
| Бунда О. М., Рогальчук Д. В. Цифрова трансформація економіки України.....                                                   | 419 |
| Шацька З. Я., Когут А. Л. Регіональна смарт-спеціалізація агропромислового сектору в умовах післявоєнного відновлення ..... | 421 |
| Ольшанська О. В., Муртазові А. Адаптивність економічних систем у середовищі високої турбулентності.....                     | 424 |
| Бунда О. М., Бахмацька О. В. Розвиток цифрової економіки в умовах реалізації цілей сталого розвитку.....                    | 427 |
| Власюк Т. М., Заріцька Н. М. Інтеграція принципів сталого розвитку у глобальні економічні процеси .....                     | 429 |

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Пузирьова П. В., Асланов Е. Резильєнтність міжнародної економіки в умовах глобальної турбулентності: нові виклики та імперативи розвитку .....                            | 432 |
| Бунда О. М., Перетятко Є. О. Цифрова економіка: адаптація до глобальних викликів в умовах сталого розвитку.....                                                           | 435 |
| Мускеев П. О. Еміграція населення як чинник трансформації економічного потенціалу України в умовах глобальної турбулентності .....                                        | 437 |
| Бунда О. М., Василега А. М. Цифрова трансформація економіки України в умовах глобальної турбулентності .....                                                              | 440 |
| Melnyk L., Bihunenko Ye. A. Transformation of global imperatives.....                                                                                                     | 442 |
| Бунда О. М., Шишко В. В. Цифрова економіка: глобальний досвід та її перспективи для інтегрованих ринків .....                                                             | 444 |
| Melnyk L., Melnyk M. M. Digital gamification strategies for sustainable development .....                                                                                 | 446 |
| Бунда О. М., Мохорт Н. Г. Глобальні ланцюги доданої вартості .....                                                                                                        | 449 |
| Мельник Л. С., Бобровицька В. О. Пермакриза як чинник трансформації світової економіки .....                                                                              | 451 |
| Ольшанська О. В., Козіков К. О. Імперативи сталого розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.....                                                           | 454 |
| Бунда О. М., Ткачук К. В. Цифрова трансформація як вектор стійкого .....                                                                                                  | 457 |
| Melnyk L., Duplii Yu. The impact of the strait of hormuz crisis on the international oil market and sustainable development .....                                         | 459 |
| Бунда О. М., Перков С. О. Інклюзивні аспекти розвитку світової економіки..                                                                                                | 462 |
| Кудренко Н. В. Комплаєнс ESG-відповідності в Україні: концептуальна модель забезпечення сталого економічного зростання в контексті глобальних цілей сталого розвитку..... | 464 |
| Мельник Л. С., Зайцева С. С. Трансформація фінансового моніторингу в умовах цифровізації та глобалізації .....                                                            | 466 |
| Процко Я. О. Формування стратегічної адаптивності ІТ-компаній в умовах глобальної турбулентності .....                                                                    | 469 |
| Власюк Т. М., Почкін А. О. Резильєнтність економічних систем у контексті глобальних кризових викликів.....                                                                | 471 |
| Мельник Л. С., Іващенко А. Імплементация європейських підходів у біоекономіці України .....                                                                               | 474 |
| Власюк Т. М., Гуринчук І. О. Інструменти державного впливу на розвиток телекомунікаційного сектору України.....                                                           | 476 |
| Мельник Л. С., Ясеницька С. Р. Глобальна економічна система в епоху турбулентності.....                                                                                   | 479 |
| Шацька З. Я., Садовський Д. Є. Цифрові інструменти відновлення аграрного потенціалу України .....                                                                         | 482 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Бондаренко Б. С. Роль цифрових змін у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємств.....             | 485 |
| Пузирьова П. В., Пригарська Д. М. Формування стійких моделей економічного розвитку в умовах невизначеності .....   | 487 |
| Власюк Т. М., Чернецький Я. С. Інституційні детермінанти розвитку інноваційного потенціалу малих підприємств ..... | 490 |

## **ПЛАТФОРМА 6. ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....**

**495**

|                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Петрівський О. О. Політико-правові механізми структурної адаптації економіки в умовах стійкого демографічного спаду .....                                                                               | 495 |
| Коваль О. М., Алтанець Ю. В. Правова природа використання об'єктів авторського права для навчання систем штучного інтелекту: доктрина трансформативного використання .....                              | 497 |
| Кипич І. В. Правові механізми економічного зростання в контексті сталого розвитку в умовах війни та повоєнної відбудови України .....                                                                   | 500 |
| Берзіна А. Б. Криміналізація правопорушень у сфері обігу лікарських засобів як інструмент забезпечення сталого розвитку: порівняльно-правовий аналіз України та США .....                               | 502 |
| Коваленко І. А. Регулювання інноваційної діяльності в Україні.....                                                                                                                                      | 505 |
| Кипич І. В., Дем'яненко А. Ю. Політико-правові механізми забезпечення економічного зростання в контексті сталого розвитку .....                                                                         | 507 |
| Кипич І. В., Амбруш Д. Л. Правове забезпечення «зеленої» економіки в Україні .....                                                                                                                      | 510 |
| Серафін О. В. Політико-правові механізми забезпечення сталого економічного зростання в умовах цифрової трансформації .....                                                                              | 512 |
| Дронов М. Р. Будівництво як базис сталого розвитку держави: вимоги до кваліфікації керівників проєктів та правове регулювання їх сертифікації .....                                                     | 514 |
| Кипич І. В., Гуляницька М. В. Правове забезпечення «зеленого курсу» (European Green Deal) як чинник економічного зростання та гармонізація законодавства України у сфері відновлюваної енергетики ..... | 517 |
| Коваль О. М., Чабанець Д. С. Роль мультимедійної реклами у комунікації стратегічних змін.....                                                                                                           | 519 |
| Коваль О. М., Вакеріна А. В. Еволюція Ніццької класифікації в епоху WEB 3.0: правові виклики реєстрації ТМ для віртуальних товарів та послуг .....                                                      | 522 |
| Попович Т. Г. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті корпоративної культури та правосвідомості .....                                                                                            | 524 |
| Коваль О. М., Михайлик В. Г. Криза власності в цифрову епоху: правовий аналіз переходу від моделі купівлі до моделі ліцензування цифрового контенту .....                                               | 526 |

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Коваленко І. А., Кирилюк О. А. Вплив цифрових технологій і соціальних мереж на політичний маркетинг.....                                                                    | 529 |
| Букорос Т. О., Клименко А. Р. Соціальна справедливість як імператив економічного зростання в контексті реалізації цілей сталого розвитку: філософсько-політичний вимір..... | 533 |
| Букорос Т. О., Колодич Т. М. Актуальні проблеми сучасної політичної філософії в контексті імперативів економічного зростання та реалізації цілей сталого розвитку.....      | 538 |

#### **ПЛАТФОРМА 7. УНІВЕРСИТЕТИ В КООРДИНАТАХ РОЗВИТКУ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (EIT NEI INITIATIVE 2024) .....**

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Бугас Н. В. Цифрова трансформація закладів вищої освіти як основа формування компетентностей сталого підприємництва.....                                               | 541 |
| Цалко Т. Р. Цифрова трансформація університетів як інструмент розвитку підприємницьких компетентностей і сталого зростання: європейський та український контекст ..... | 544 |
| Камінський А. В. Розвиток інноваційного потенціалу людських ресурсів на підприємстві.....                                                                              | 548 |
| Kyrylko N., Shtets T. Digital entrepreneurship as a new direction of development of university education .....                                                         | 551 |
| Власюк Т. М., Устік М. Є. Роль закладів вищої освіти.....                                                                                                              | 554 |
| Шацька З. Я. Смарт-спеціалізація як концептуальна основа трансформації освіти в умовах цифрової економіки .....                                                        | 557 |
| Bondarenko S. Digital tools for university support for sustainable entrepreneurship .....                                                                              | 560 |
| Власюк Т. М., Замрика І. В. Розвиток потенціалу закладів вищої освіти в умовах цифровізації як імператив сталого економічного зростання.....                           | 562 |

#### **ПЛАТФОРМА 8. ПРОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ НАВИЧОК ТА ПІДХОДІВ ДО СТАЛОЇ БІОЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ (ERASMUS+.....**

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ольшанська О. В. Трансфер європейських знань і навичок у сфері сталої біоекономіки як чинник інноваційного розвитку України ..... | 565 |
| Пузирьова П. В. Розвиток компетентнісної екосистеми сталої біоекономіки: європейський досвід та українська адаптація .....        | 568 |
| Будякова О. Ю. Актуальність знань та навичок зі сталої біоекономіки .....                                                         | 571 |
| Будякова О. Ю., Дуплій Ю. В Вплив біотехнологій на біоекономіку та сталий розвиток.....                                           | 574 |



|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Матюха М. М. Взаємозв'язок блоків циркулярної економіки в сфері зрошення та дренажу.....                                                                                     | 577 |
| Бугас Н. В. Інтеграція європейських підходів до біоекономіки в освітньо-інноваційний простір України: бар'єри, можливості та інституційні виклики                            | 580 |
| Будякова О. Ю., Зайцева С. С. Аналіз розвитку біоекономічних добрив в галузі вирощування декоративних рослин на прикладі Нідерландів .....                                   | 583 |
| Мельник Л. С., Базюк В. Біоекономіка в світових і інноваційних практиках ..                                                                                                  | 586 |
| Мельник Л. С., Єргаков С. А. Цифровізація фермерів як складова біоекономіки .....                                                                                            | 588 |
| Мельник Л. С., Огінський М. Біоенергетика як дороговказ для енергонезалежності українських громад .....                                                                      | 591 |
| Грецький І. О., Тищенко Д. В. Економічне обґрунтування технології біосинтезу молочної кислоти .....                                                                          | 593 |
| Мельник Л. С., Ступак Д. Цифрова трансформація біоекономіки з досвіду єс для українського агросектору .....                                                                  | 596 |
| Мельник Л. С., Тарасенко А. О. Резильєнтність міжнародних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз .....                                                                 | 599 |
| Бєбко С. В. Роль закладів вищої освіти у формуванні європейських компетентностей для розвитку сталої біоекономіки України.....                                               | 602 |
| Земцов С. Б. Імплементатії європейських стандартів MIFID II у національне законодавство для підвищення ефективності діяльності роздрібних інвесторів на фондовому ринку..... | 606 |
| Горбачьов М. О. Європейські практики формування продовольчої безпеки держави у контексті сталого розвитку .....                                                              | 609 |
| Мокроусова О. Р., Майстренко Л. А. Сакалова Г.В. Роль метаногенного потенціалу біомаси.....                                                                                  | 612 |
| Садовський Є. П. Формування європейських компетентностей у сфері біоекономіки в умовах сучасних викликів .....                                                               | 615 |
| Ірназаров Д. Т. Європейські підходи до розвитку біоекономіки: імплементатійні можливості для України .....                                                                   | 618 |
| Покальчук О. К. Інтеграція європейських освітніх підходів у розвиток людського капіталу біоекономіки.....                                                                    | 621 |
| Синиця С. В. Біоекономічна трансформація економіки України в контексті сталого розвитку та євроінтеграції.....                                                               | 624 |
| Лісняк С. І. Інноваційні механізми розвитку сталої біоекономіки в умовах глобальних трансформацій.....                                                                       | 627 |

|                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ПЛАТФОРМА 9. ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК 21 СТОЛІТТЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА СТАЛОГО СУСПІЛЬСТВА (ERASMUS+ SEAL ПРОЄКТ).....</b>   | <b>630</b> |
| Охріменко І. В. Роль університетів у формуванні навичок адаптивного лідерства та сталого суспільства.....                                  | 630        |
| Сватюк О. Р., Філь О. Р. Методи формування навичок ХХІ століття для розвитку адаптивного лідерства та сталого суспільства .....            | 632        |
| Yarmolenko Yu. O. The phenomenon of happiness in the formulation of policies on social welfare and mental health .....                     | 634        |
| Бугас Н. В. Інституційна платформа розвитку навичок 21 століття для формування адаптивного лідерства та сталого суспільного розвитку ..... | 637        |
| Цалко Т. Р. Освітні підходи до формування компетентностей сталого розвитку в контексті програми Erasmus+ Seal .....                        | 640        |
| Вартанова О. В. Психологічна стійкість як ключова життєва та освітня компетенція молоді в нових умовах.....                                | 644        |
| Kyrylko N. Leadership for change: building skills for management in uncertainty .....                                                      | 647        |
| Тесленко О. А. Сутність та зміст професійного розвитку службовців місцевого самоврядування .....                                           | 650        |
| Трофименко Т. В. Сутність та зміст етичної культури публічного управління .....                                                            | 653        |
| Мякінченко І. О. Трансформація професійної етики публічної служби в умовах цифрової культури та управлінських реформ .....                 | 656        |
| Невмержицька С. М. Цифрові та соціальні компетентності як чинник успішного працевлаштування молоді .....                                   | 658        |
| Будякова О. Ю., Тятков М. С. Розвиток людського потенціалу в умовах глобальної турбулентності .....                                        | 662        |
| Бондаренко С. М. Соціальні навички як фундамент ефективного лідерства ...                                                                  | 665        |

**ПЛАТФОРМА 1**

**СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА НАЦІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

УДК 330.341.1(477)

**Єфименко Т. І.**, академік НАН України,  
д. е. н., професор,  
Державна навчально-наукова установа  
«Академія фінансового управління»,  
м. Київ, Україна

**ІННОВАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ**

Лауреати Нобелівської премії з економіки 2024 р. Д. Асемоглу, С. Джонсон, Дж. А. Робінсон [1; 2] запропонували розглядати динаміку соціально-економічного розвитку, багатства країн та народів на основі моделей людського капіталу, ендегенних технологічних змін, трансферу досягнень науково-технічного прогресу, міжнародної торгівлі, політичної економії тощо. Для повного використання дійсного потенціалу інновацій важливо, щоб прогресивні технології за допомогою автоматизації виробничих процесів не сприяли маргіналізації та політичній пасивності трудовозайнятих осіб. Навпаки, необхідні створення нових робочих місць, інклюзивна імплементація масштабних цифрових здобутків кінця XX – початку XXI ст. для створення суспільних благ на засадах принципів прозорості, підзвітності.

Багатство націй починається з багатства ідей. Майбутній добробут залежить не лише від технічного прогресу, а й від вибору цілепокладання – які суспільства будувати? Три лауреати Нобелівської премії з економіки 2025 р. запропонували переосмислення драйверів прогресу та зміну характеру розвитку технологій з метою загального процвітання: історик технологій Дж. Мокір показав, як культура, знання та свобода сприяють розвитку промислової революції; економісти Ф. Агіон і П. Хоуїтт формалізували процес «творчої руйнації», коли нові ідеї замінюють старі, підтримуючи безперервний, хоча найчастіше й бурхливий, економічний прогрес [3]. Усі складові інституційного простору мають сприяти підтриманню балансу між конкуренцією та

стабільністю, соціальними витратами, деструктивними змінами і політикою, щоб забезпечити просування вперед в епоху штучного інтелекту, кліматичної катастрофи та глобальної нерівності. У світі генної інженерії, суперкомп'ютерів, волоконної оптики технологічна творчість дедалі більше стає суттєвим чинником досягнення економічного успіху [4]. Реалізація креативного потенціалу багато в чому залежить від державної політики, наукової складової та навіть від релігійних підвалин. Історична ретроспектива допомагає зробити важливі висновки про те, як розвинуті економіки можуть зберегти, а країни, що розвиваються, – розкрити власний творчий потенціал. Справжнє джерело багатства – це не тільки капітал чи праця, а й смілива людська уява, нематеріальні інтелектуальні цінності.

Ідея інновацій як творчої руйнації, найбільш тісно пов'язана з Й. Шумпетером, формалізована Ф. Агіоном і П. Ховіттом у 1990-х роках, стає основною в сучасній економіці стрімких і дезорієнтуючих змін. Коли на ринку з'являється стартап із унікальним попитом, його активність сприяє зниженню збуту наявного бізнесу. Нові компанії за рахунок високої рентабельності забезпечують подальші інвестиції та безперервність процесу інновацій. У контексті ринкового протистояння виникають загрози обмеження ділової активності потенційних конкурентів. Тому держава має врівноважувати цикли творчої руйнації: з одного боку, стимулювати зростаючі компанії, з другого – обмежувати ринкових монополістів. Як відомо, нові технології можуть сприяти забрудненню навколишнього середовища, появі нових хвороб, зростанню соціальної нерівності та хижацькому використанню природних ресурсів. Ринком цим загрозам протистояти не може. Щоб їм протидіяти, потрібна політична воля, реалізована в державному регулюванні

Невизначеність, що зростає останніми роками, спричинена інтенсифікацією міжнародних конфліктів, економічною фрагментацією та особливостями політичних альянсів, значно посилила як турбулентність на світових ринках, так і дестабілізацію в різних секторах ділової активності. На відміну від економічного спаду, що характеризується зниженням ВВП і продуктивності бізнесу, геополітична стагнація характеризується посиленням політичної напруженості, торговими обмеженнями і послабленням глобальної співпраці, що супроводжується збільшенням негативних ризиків для бізнесу та інвесторів. Істотним песимістичним ризикам невизначеності та рецесії необхідно протистояти шляхом оновлення визнаної міжнародної системи правил. В умовах інтенсифікації сучасних геополітичних конфліктів глобальною метою держав, як

і раніше, залишається послідовне здійснення реформ, спрямованих на забезпечення макроекономічної стабільності та виконання завдань, що сприяють розвитку.

Виникнення інституційних криз у взаємодії основних економічних регуляторів притаманне періоду шоків, які призводять до змін світового порядку. Війна підвищує ймовірність виникнення нової реальності у сфері безпеки, економіки та політики. Модернізація відносин між монетарними і кредитними, а також фіскально-бюджетними агентами має бути націлена на підтримку суверенного статусу, а також забезпечення територіальної єдності держав – з урахуванням ескалації геополітичних конфліктів, зокрема пов'язаних із повномасштабним російським вторгненням в Україну. Перехід від стагнації у глобальному виробництві та торгівлі до стабільніших економічних зв'язків можливий шляхом вжиття заходів щодо зміцнення різних елементів стійкості та підвищення опору потенційним потрясінням. Адаптація національних інститутів впливу до тенденцій дедалі більшої радикальної невизначеності й геополітичної фрагментації з використанням унормованих інструментів співпраці стає ключовим компонентом забезпечення сталого розвитку.

У 2025–2026 рр. конфлікти, збої в ланцюжках поставок, волатильність ринку й непередбачувані зміни в законодавстві ускладнюють управлінські процеси. Тому стратегічне прогнозування має ґрунтуватися на безлічі економічних та геополітичних сценаріїв, що диверсифікують джерела доходу, ринки і постачальників, щоб знизити залежність від політично нестабільних регіонів та приймати обґрунтовані довгострокові рішення, незважаючи на проблеми, пов'язані з геополітичною нестабільністю. Однак наукові погляди на взаємозв'язок між війною та політикою великих держав залишаються надто суперечливими [5]. У контексті зростання економічної нестабільності, спричиненої війнами, глобальними кризами, невизначеністю та проблемами сталого розвитку, регулюючі функції держави об'єктивно посилюються. Надзвичайно актуальними стають підходи нобелівських лауреатів, згідно з якими найбільші проблеми зростання пов'язані не з ринками чи інвесторами, а з неефективною економічною політикою. Якщо недоступна якісна освіта, втрачаються талановиті потенційні інноватори. Слабка наукова база обмежує технічний прогрес. Відсутність діалогу між бізнесом і академічною наукою перешкоджає трансферу знань. В Україні для успішної протидії російському агресору, загрозам стагнації потрібна цілісна стратегія технологічного ривка, в якій важливо передбачити низку концептуальних положень з метою збереження



та примноження інтелекту – багатства постіндустріальної епохи.

### Література

1. Acemoglu D., Johnson S. Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity. Public Affairs, 2024. 592 p.
2. Acemoglu D., Robinson J. A. The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty. Penguin Publishing Group, 2020. 592 p.
3. Mansfield G. C. Nobel Prize 2025 in Economics: How Mokyr, Aghion, and Howitt Redefined the Future of Prosperity. Independently published, 2025. 141 p.
4. Mokyr J. Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress. Oxford University Press, 1992. 362 p.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195074772.001.0001>
5. Clausewitz C. von. On War. Wordsworth Editions Ltd., 1984. 400 p.

УДК 330.341.1:330.313

**Городянська Л. В.**, к.е.н., доцент, чл.-кор.  
АЕН України,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова,  
м. Київ, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-4482-1690>

## РЕСУРСНЕ ВІДТВОРЕННЯ ЯК ІМПЕРАТИВ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання питання економічної стійкості набуває стратегічного значення. Поєднання наслідків пандемії, повномасштабної військової агресії Росії, енергетичної кризи, дестабілізації глобальних ланцюгів постачання та стрімкої цифровізації змушує підприємства переглядати підходи до формування та використання ресурсного потенціалу. Традиційні моделі споживання ресурсів вичерпують себе, поступаючись місцем концепції безперервного та інноваційного відтворення.

Питання ресурсного забезпечення та економічної стійкості висвітлювали у своїх працях провідні вчені [1; 2, с. 1-6; 3, с. 31-32], проте механізм трансформації процесів відтворення ресурсів у відповідь на глобальні виклики

потребує додаткового переосмислення.

Мета дослідження – обґрунтувати роль відтворення ресурсів як базового імперативу забезпечення стійкості підприємства в умовах глобальної турбулентності.

Економічна стійкість підприємства визначається його здатністю зберігати цілісність і стратегічні вектори розвитку в умовах деструктивного впливу кризових зовнішніх детермінант. Фундамент такої здатності забезпечує *ресурсне відтворення*, яке в межах даного дослідження розглядається не лише як процес заміщення використаних економічних ресурсів, а як циклічна система їх оновлення за видами: матеріально-технічне, фінансове та відтворення людського капіталу.

*Матеріально-технічне відтворення* у сучасних умовах глобальних викликів перестало бути лише закупівлею обладнання чи сировини, воно трансформується у складну систему управління життєвим циклом економічних ресурсів за такими ключовими напрямками:

- *технологічний* – модернізація та технологічне оновлення [3, с. 32-34];
- *зелений* – екологізація та циркулярне відтворення [3, с. 31-33];
- *ресурсний* – логістична стійкість та диверсифікація [3, с. 33-36];
- *управлінський* – інтелектуалізація управління активами [3, с. 34-38].

Ці напрями утворюють єдину екосистему відтворення [3, с. 36-40], де технологічне оновлення ґрунтується на екологічній відповідальності, цифровому контролі та формує імператив економічної стійкості підприємства.

*Фінансове відтворення* у системі економічної стійкості підприємства забезпечує рух грошових коштів та безперервність усіх інших процесів (матеріальних, кадрових, інноваційних). В умовах глобальних викликів фінансове відтворення трансформується із суто облікової функції руху коштів у динамічне управління капіталом за такими основними напрямками:

- оптимізація структури та джерел формування капіталу як фундамент відтворення, що забезпечує фінансову незалежність;
- адаптивне управління інвестиційним циклом, що пов'язує фінанси з реальним сектором економіки;
- цифровізація фінансових потоків, як технологічний аспект відтворення фінансів;
- забезпечення фінансової безпеки та ліквідності як напрям, що безпосередньо відповідає за стійкість підприємства в умовах викликів.

Загалом, фінансове відтворення – це не лише накопичення грошей, а

забезпечення фінансової гнучкості. Саме здатність підприємства до швидкої мобілізації та ефективного перерозподілу фінансових ресурсів у відповідь на глобальні виклики є визначальним маркером його економічної стійкості.

*Відтворення людського капіталу* в сучасних умовах є найбільш критичним компонентом стійкості, оскільки саме інтелектуальний ресурс забезпечує адаптивність підприємства до технологічних та соціальних змін [4, с. 500-504]. Людський капітал потребує безперервного розвитку компетенцій персоналу як адаптивної реакції на технологічні виклики. Основними напрямками відтворення людського капіталу в контексті глобальних викликів та політичної нестабільності слід вважати:

- безперервний професійний розвиток персоналу, оскільки в умовах стрімкого морального зносу відтворення знань вимагає переходу від разового навчання до регулярного оновлення компетенцій – навчання впродовж життя;
- соціально-мотиваційне та психологічне відтворення як забезпечення ментального здоров'я та лояльності персоналу, що є фундаментом стійкості підприємства у часи нестабільності;
- цифрова трансформація людського капіталу з метою інтеграції особистості до нового технологічного середовища;
- демографічне та інституційне відтворення як стратегія, спрямована на подолання факторів екзогенного дефіциту трудових ресурсів.

Отже, варто зазначити, що відтворення людського капіталу в сучасних умовах зміщується від простого «адміністрування персоналу» до «інвестування у розвиток людського потенціалу». В умовах глобальних викликів людиноцентричний підхід є базисом не лише забезпечення виживання підприємства, але й формування нових стратегічних орієнтирів його сталого розвитку, що ґрунтуються на синергії інноваційної активності та стійкості персоналу. Глобальні виклики (екологічні стандарти ESG, енергозалежність, цифрова трансформація) перетворюють відтворення [3, с. 32-38] з технічної функції на *стратегічний імператив*. Це означає, що без налагодженого механізму відтворення ресурсів будь-яка стратегія зростання та сталого розвитку буде мати тимчасовий характер. Стійкість досягається шляхом формування «ресурсного буфера» як інструменту адаптивного управління, що дозволяє підприємству нейтралізувати наслідки різких коливань ринкового попиту та компенсувати дефіцит стратегічно важливих ресурсів, включаючи людський капітал, фінансові ресурси та сировинне забезпечення.

Таким чином, відтворення ресурсів є критичною умовою виживання

підприємств в глобалізованому світі. Стійкість підприємства корелюється з інтенсивністю та ефективністю оновлення ресурсного потенціалу, що визначає його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка кількісних показників оцінки ефективності відтворювальних процесів у межах окремих галузей національної економіки.

### Література

1. Лібанова Е., Бистряков І. Україна повоєнного періоду: інноваційна організація просторового розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 2 (60). С. 32-51. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032>.
2. Xu S., Xiong Y., Zhong M. Strengthening economic resilience in manufacturing: The role of inclusive finance in supply chain sustainability. *Research in International Business and Finance*. 2025. Vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103023>.
3. Gorodianska L. Innovative renewal of economic resources as an advanced technology for sustainable development. *European Dimensions of Sustainable Development : Selected Papers of the VII International Conference, May 5 – 7, 2025*. Kyiv: National University of Food Technologies, 2025. pp. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.24263/EDSD-2025-7-5>.
4. Городянська Л. В. Парадигма інноваційного відтворення економічних ресурсів підприємства. Сталий розвиток економіки : економічний науково-практичний журнал. Хмельницький: Університет економіки та підприємництва. 2025. № 4 (55). С. 499–505. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-67>.

УДК 658.5:656

**Бакуліч О.О.**, к.т.н., професор,  
**Песковець Ю.М.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет,  
м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ДОРОЖНЬОГО КОМПЛЕКСУ**

Сучасні умови функціонування підприємств транспортно-дорожнього комплексу (ТДК) характеризуються високим рівнем нестабільності, що обумовлено впливом економічних, технологічних, соціальних та екологічних факторів. У зв'язку з цим забезпечення стійкості підприємств набуває стратегічного значення як передумова їх ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Стійкість підприємства визначається як здатність зберігати свою функціональність, структуру та рівень продуктивності в умовах змін зовнішнього середовища, а також адаптуватися до нових викликів [3;4]. Для підприємств ТДК це означає забезпечення безперервності транспортних процесів, підтримання інфраструктури у належному стані, здатність до оперативного відновлення після надзвичайних ситуацій, гарантування безпеки перевезень і мінімізацію ризиків доставки вантажів та відповідність принципам сталого розвитку [1;2]. Управління стійкістю підприємств ТДК базується на формуванні стратегічних векторів, які відображають ключові напрями розвитку та адаптації. До основних стратегічних векторів належать економічний, технічний, соціальний та екологічний. Економічний вектор спрямований на забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства. Важливими інструментами є диверсифікація джерел доходу, оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження цифрових технологій управління [4]. Економічна стійкість формує основу для реалізації інших напрямів розвитку підприємства. Технічний (операційний) вектор визначає здатність підприємства забезпечувати безперервність функціонування транспортної інфраструктури та логістичних процесів. У цьому контексті особливого значення набувають модернізація технічної бази, впровадження інтелектуальних транспортних систем, цифровізація управління матеріальними потоками, а також створення



резервних механізмів для ліквідації наслідків аварій і надзвичайних ситуацій [6]. Соціальний вектор пов'язаний із забезпеченням стабільності трудових ресурсів, підвищенням рівня безпеки праці та якості транспортних послуг. Екологічний вектор орієнтований на зниження негативного впливу діяльності підприємств ТДК на довкілля [5]. Реалізація цього вектора відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та міжнародним екологічним стандартам. Оцінка рівня стійкості підприємств ТДК здійснюється на основі комплексного використання методологічних підходів. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між окремими складовими стійкості. Інтегральна оцінка забезпечує узагальнення різноспрямованих показників у єдиний індекс [3;4]. Застосування методу критичних точок дає змогу визначити межі стійкості підприємства та ідентифікувати ризики втрати функціональності. Отже, стійкість підприємств транспортно-дорожнього комплексу є комплексною характеристикою, що визначає їх здатність функціонувати в умовах невизначеності та ризиків. Перспективним напрямом розвитку підприємств транспортно-дорожнього комплексу є формування інтелектуальних систем управління стійкістю, що базуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних та елементів штучного інтелекту [6]. У контексті сталого розвитку такі системи виступають не лише інструментом підвищення ефективності функціонування, а й ключовим фактором забезпечення довгострокової адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Інтелектуальні системи управління стійкістю (ІСУС) доцільно розглядати як інтегровані інформаційно-аналітичні платформи, що об'єднують функції моніторингу, прогнозування, моделювання та підтримки прийняття управлінських рішень. Їхня основна мета полягає у забезпеченні збалансованого розвитку підприємства за економічними, екологічними та соціальними критеріями, що відповідає концепції ESG та принципам сталого розвитку. У межах економічного вектора ІСУС дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати фінансову стійкість підприємства. Це досягається шляхом застосування систем прогнозування попиту, оптимізації маршрутів перевезень, управління запасами та динамічного ціноутворення. Використання технологій Big Data дає змогу обробляти великі обсяги інформації про транспортні потоки, що сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню рівня сервісу. З позицій технічної (операційної) стійкості інтелектуальні системи забезпечують підвищення надійності інфраструктури та транспортних засобів. Зокрема, впровадження технологій Internet of Things (IoT) дозволяє здійснювати моніторинг стану доріг,

мостів і транспортних засобів у режимі реального часу. Це створює передумови для переходу до предиктивного технічного обслуговування, що мінімізує ризики аварій та простоїв. Крім того, використання цифрових двійників (Digital Twins) дає змогу моделювати різні сценарії функціонування інфраструктури та оцінювати її стійкість до зовнішніх впливів. Соціальний аспект впровадження ІСУС проявляється у підвищенні рівня безпеки перевезень, покращенні умов праці персоналу та підвищенні якості обслуговування користувачів транспортних послуг. Інтелектуальні системи управління рухом, автоматизовані системи контролю безпеки та цифрові платформи взаємодії з клієнтами забезпечують зниження аварійності та підвищення прозорості діяльності підприємств. Водночас цифровізація вимагає розвитку компетенцій персоналу, що стимулює інвестиції у людський капітал. Екологічний ефект від впровадження інтелектуальних систем полягає у зменшенні негативного впливу транспортної діяльності на довкілля. Оптимізація маршрутів дозволяє знизити споживання палива та обсяги викидів CO<sub>2</sub>, а використання систем екологічного моніторингу – контролювати рівень забруднення в реальному часі. Важливою характеристикою інтелектуальних систем є їх здатність до сценарного аналізу та управління ризиками. У контексті функціонування підприємств ТДК в умовах підвищеної невизначеності такі системи дозволяють моделювати кризові ситуації (порушення логістичних ланцюгів, інфраструктурні пошкодження, коливання попиту) та формувати адаптивні стратегії реагування. Це забезпечує підвищення рівня резильєнтності підприємств, тобто їх здатності швидко відновлюватися після деструктивних впливів [6]. Таким чином, впровадження інтелектуальних систем управління стійкістю є стратегічним напрямом розвитку підприємств транспортно-дорожнього комплексу. Їх використання забезпечує інтеграцію економічних, технічних, соціальних та екологічних аспектів управління, що відповідає сучасній парадигмі сталого розвитку.

### Література

1. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-vr>
2. Про автомобільні дороги : Закон України від 08.09.2005 № 2862-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15>
3. Крикавський Є. В. Логістика : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 412 с.
4. Смирнов І. Г. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 304 с.

5. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с. Transport resilience in the face of disruptions. OECD Publishing, 2021

УДК 330.34:658.14

**Кужелєв М.О.**, д.е.н., професор,  
Національний університет «Києво-  
Могилянська академія», м. Київ, Україна

## **ВПЛИВ ESG НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Корпоративний сектор України проходить складний етап функціонування, що обумовлено активною фазою російської агресії та її наслідками. Але побудова моделей повоєнного відновлення вже стала невід’ємною складовою стратегій національних корпоративних структур. Об’єктивно повоєнне відновлення країни буде потребувати не лише масштабних фінансових ресурсів, а й зміни парадигми розвитку корпоративного сектору, у якій «класична» економічна результативність [1] має поєднатися із соціальною відповідальністю бізнесу, екологічною безпекою та якісною системою управління. За оновленою оцінкою Групи Світового банку, станом на 31 грудня 2025 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить майже 588 мільярдів доларів США (понад 500 мільярдів євро) впродовж наступного десятиліття [2]. В таких жорстких умовах необхідно впроваджувати системи управління, здатні забезпечувати ефективне, прозоре та соціально відповідальне використання ресурсів, і однією з таких систем є ESG (Environmental, Social, Governance). Для національних виробників концепція ESG – це не просто добровільна практика репутаційного корпоративного управління, а один з інструментів забезпечення конкурентоспроможності, їх інвестиційної привабливості для міжнародних партнерів та активної участі у відновленні економічної системи держави.

ESG-підхід базується на комплексному застосуванні трьох складових – екологічної, соціальної та управлінської. Екологічна складова концепції передбачає зниження негативного впливу на довкілля, декарбонізацію, енергоефективність, раціональне використання природних ресурсів і поступовий

перехід до економіки замкнутого циклу. Це особливо актуально для України і в контексті катастрофічної руйнації енергетичного сектору та доцільності розвитку зеленої генерації в корпоративному секторі [3]. Соціальна складова передбачає активне запровадження найкращих практик КСВ в контексті безпеки праці, захисту прав стейкхолдерів, підтримки ветеранів, ВПО, територіальних громад, освіти і підвищення кваліфікації та соціальної інклюзії. Управлінська компонента має враховувати передові підходи до корпоративної етики, прозорості інформації, боротьби з корупцією та взаємодії зі стейкхолдерами [4].

Запровадження в національну корпоративну практику концепції ESG потенційно має призвести до низки позитивних зрушень:

1. Зростання інституційної стійкості – корпоративні структури з розвиненими управлінськими процедурами та чіткими політиками ризик-менеджменту мають високий рівень адаптивності до змін динамічного зовнішнього середовища і здатні зберігати операційну стійкість.

2. Підвищення інвестиційної привабливості – для європейських інвесторів наявність у реципієнта впровадженої підсистеми ESG є обов'язковою, а аналіз нефінансової звітності – один з етапів оцінки ризиків.

3. Посилення іміджу та довіри з боку основних категорій зацікавлених осіб: акціонерів, працівників, споживачів, ринкових контрагентів, місцевих громад, держави, що, своєю чергою, посилює ринкові позиції компанії на конкурентному ринку.

Таким чином, запровадження концепції ESG в національний корпоративний сектор є важливим з огляду на масштаби повоєнного відновлення. Цілком логічно, що відбудова не може зводитися до відновлення старих об'єктів – в основу цього процесу має бути покладено принцип «відбудувати краще, ніж було» (build back better або BBB). BBB передбачає, що відбудова зруйнованих об'єктів передбачає виконання високих стандартів енергоефективності, екологічності, соціальної інклюзії та передових практик корпоративного управління. Тобто саме синергія ESG та BBB – це «методологічна» основа повоєнного відновлення національної економічної системи. До речі, це цілком відповідає й встановленим регламентам ЄС щодо допомоги Україні [5]. Європейський курс – це додатковий стимул для поширення ESG, так як ЄС розглядає процес відновлення України тільки у зв'язці з реформами та посиленням інституційної спроможності.

Окремої уваги потребує управлінська складова ESG, особливо на фоні гучних корупційних скандалів в Україні. Світова практика свідчить, що

запровадження ESG-Governance призводить до зміцнення довіри до процесів розподілу міжнародної допомоги, посилення громадського контролю та прозорості операцій. Це принциповий бенчмарк для національного бізнесу, який прагне отримати повний доступ до міжнародних фінансових ринків, на яких вимоги до звітності та розкриття інформації постійно зростають.

Соціально-економічний ефект ESG для корпорацій має як внутрішні, так і зовнішні виміри. З точки зору внутрішніх вимірів, ESG сприяє зростанню продуктивності через поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури та програм підвищення кваліфікації для співробітників. Зовнішні виміри проявляються у формуванні нових підходів до взаємодії з територіальними громадами в процесі відновлення постраждалих від військових дій територій, створенні нових робочих місць, розбудові інклюзивного економічного середовища.

Однак впровадження концепції ESG в українському корпоративному секторі стикається з низкою бар'єрів (дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача фінансових ресурсів та їх висока вартість на ринку, фрагментарність окремих даних, майже відсутність підсистем нефінансового обліку тощо). Саме тому імплементація ESG в національну модель корпоративного управління має передбачати поступове запровадження – від фрагментарних нефінансових показників в системі звітності до створення повноцінних внутрішніх політик, систем збору та аналізу нефінансової звітності. Тобто поступово ESG має стати не просто необхідним для розвитку елементом управління, а й «модним» трендом розвитку.

Таким чином, в контексті повоєнного відновлення країни концепцію ESG доцільно враховувати як фактор стратегії соціально-економічного розвитку корпоративного сектору. Її позитивний вплив буде проявлятися у зміцненні фінансової стійкості окремих підприємств, зростанні їх інвестиційної привабливості, покращення якості систем корпоративного управління, розвитку ринку робочої сили та посиленню участі корпоративних структур у відбудові інфраструктурних об'єктів територіальних громад. Тобто на рівні держави ESG можна розглядати як практичний інструмент формування нової економічної парадигми, яка поєднуватиме відбудову, модернізацію та інтеграцію України до Європейського Союзу.

### Література

1. Меженська В. В. Діагностика фінансового стану корпорації в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Схід*. 2012. № 1 (115). С. 62-67.

2. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. Група Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

3. Kuzheliev M., Tymoshenko Y., Nechyporenko A., Zherlitsyn D. Green Energy in Ukraine: Economic Assessment of Solar Technologies Implementation. *Scientific Journals of Vasyl Stefanyk PNU*. 2025. Vol. 12, №. 4 (2025), P.101-111.

4. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового. Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

5. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. *European Sources Online*. URL: <https://www.europeansources.info/record/proposal-for-a-regulation-on-establishing-the-ukraine-facility/>

УДК 338.242.4:620.92

**Zhuvahina Iryna**, PhD, associate professor  
Admiral Makarov National University of  
Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

### **STRATEGIC TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN PEAT INDUSTRY: FROM STATE-OWNED STAGNATION TO PRIVATE- SECTOR MODERNIZATION**

Prior to the full-scale escalation, the Ukrainian peat industry consisted of 30 operational entities, primarily managed under the state-owned concern "Ukrtorf." The sector reached its production peak during the 2017–2018 period, with annual output hitting 600,000 tons. However, a subsequent structural decline took hold; by 2020, total production volumes had contracted by nearly 50% compared to this peak (see Table 1). This volatility was primarily driven by chronic underfunding of state enterprises and a systemic failure to modernize aging infrastructure. Such stagnation underscored the urgent necessity of transitioning toward a private-investment model. The successful privatization of SE "Rivnetorf" (now operating as Land Grow LLC) in 2023 for UAH 205 million serves as a benchmark for the industry's revitalization. This shift to private ownership is expected to inject the capital required for innovative processing—such as



high-margin peat-based thermal briquettes and semi-coke—thereby strengthening the energy resilience of the Northwestern region. [1]

*Evaluation of Operational Dynamics and the Privatization Paradigm [2].*

A comprehensive audit of "Ukrtoř's" consolidated metrics as of early 2021 reveals a systemic inability to meet strategic industry benchmarks. Aggregate peat extraction stagnated at 290.5 thousand tons, fulfilling only 72.6% of government-sanctioned targets. A granular assessment of key State-Owned Enterprises (SOEs) highlights significant operational disparities:

- SE "Volyntorř": Demonstrated constrained output, reaching only 62.1% of its target (111.2 thousand tons).
- SE "Rivnetorř": Stood out as a high performer, exceeding its annual quota by 1.8% (127.2 thousand tons).
- SE "Chernihivtorř": Faced acute technical and fiscal friction, securing only 71.3% of its planned capacity.

The secondary processing segment, specifically peat briquette production, followed a similar downward trajectory, achieving only 84.2% of projected volumes. While SE "Rivnetorř" showed remarkable resilience by surpassing its targets by 24.3%, other players like SE "Chernihivtorř" struggled with deep-seated structural challenges, meeting only 53.4% of their obligations [3].

This chronic underperformance, coupled with diminishing investment appeal, necessitated a radical shift toward market-driven privatization. The sale of SE "Rivnetorř" in July 2023 for more than four times its initial valuation marked a pivotal transition. Currently, under Land Grow LLC, the entity maintains a robust annual capacity of 100–180 thousand tons, focusing on high-margin thermal products.

*Methodological Framework for Regional Energy Transition.*

In alignment with Ukraine's Energy Strategy 2050—which prioritizes market liberalization and energy independence—the transition toward indigenous fuel resources has become a national imperative. Strategic initiatives by private actors like Land Grow LLC are crucial for localizing energy supply chains and fortifying regional thermal infrastructure. To evaluate the multifaceted impact of shifting regional power generation to peat, we have synthesized a multi-dimensional indicator matrix [4].

This framework, calibrated to the Ukrainian socio-economic landscape, is stratified into two levels: Macro-level Indicators: These capture broader strategic shifts, including the penetration of local fuels in the regional energy balance, the reduction of cross-border logistics, and the decrease in the energy intensity of the Gross Regional Product (GRP) [5].

This volatility was driven by chronic underfunding of state enterprises and a lack of technological modernization. Such systemic stagnation underscored the urgent need for a shift toward a private-investment model. The successful privatization of SE "Rivnetorf" (now operating as Land Grow LLC) in 2023 for UAH 205 million serves as a benchmark for the industry's revitalization. This transition to private ownership is expected to inject the necessary capital for innovative processing technologies, such as the production of high-margin peat-based thermal briquettes and semi-coke, thereby ensuring the long-term energy resilience of the Northwestern region [6].

Table 1

Peat extraction by state-owned enterprises-members of the «Ukrtorf» concern in 2017-2020

|                           | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 State Concern «Ukrtorf» | 515.9 | 522.5 | 500.6 | 290.5 | 254.0 | 259.1 | 234.7 | 144.9 |
| 2 State Enterprise        | 236.9 | 237.9 | 227.1 | 111.2 | 132.9 | 135.7 | 119.6 | 57.5  |
| 3 State Enterprise        | 177.3 | 171.7 | 177.0 | 127.2 | 93.1  | 98.2  | 92.5  | 74.6  |
| 4 State Enterprise        | 31.1  | 45.5  | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 5 State Enterprise        | 70.6  | 67.4  | 67.1  | 52.1  | 28.0  | 25.2  | 22.6  | 12.8  |

Source: developed by the authors on the basis of (Ukrtorf, 2025).

*Evaluation of Operational Dynamics and the Privatization Paradigm in the Peat Sector.* A comprehensive audit of the consolidated operational metrics from the State Concern "Ukrtorf" reveals a systemic inability to meet strategic industry benchmarks as of early 2021. Aggregate peat extraction stagnated at 290.5 thousand tons, fulfilling a mere 72.6% of the government-sanctioned annual projections [7]. A granular performance assessment of key State-Owned Enterprises (SOEs) underscores significant operational disparities:

SE "Volyntorf": demonstrated constrained output, generating 111.2 thousand tons (only 62.1% of its target).

SE "Rivnetorf": emerged as a critical outlier, achieving operational excellence by exceeding its annual quota by 1.8% (totaling 127.2 thousand tons).

SE "Chernihivtorf": experienced substantial fiscal and technical friction, securing only 71.3% of its planned capacity (52.1 thousand tons).

The secondary processing segment, specifically peat briquette production, followed a similar downward trajectory, trailing behind projections at 84.2%. While SE "Rivnetorf" exhibited remarkable resilience by surpassing its production targets by 24.3% (74,598 tons), other players, notably SE "Chernihivtorf", faced acute structural challenges, meeting only 53.4% of their production obligations.

This chronic underperformance, exacerbated by stagnating investment appeal

and escalating fiscal distress within the SOE framework, necessitated a radical shift toward market-driven privatization (Prokopenko et al., 2024). Following a revitalized divestiture strategy in late 2022, the process culminated in the landmark sale of SE "Rivnetorf" as a consolidated property complex in July 2023. The transaction reached UAH 205 million, more than four times its initial valuation, marking a pivotal transition to private ownership under Land Grow LLC. Currently, this entity maintains a robust annual capacity of 100–180 thousand tons, focusing on high-margin thermal products, including lump peat and advanced briquettes (up to 75 thousand tons per annum) [8].

*Methodological Framework for Regional Energy Transition and Performance Monitoring.* In alignment with Ukraine's Energy Strategy 2050, which prioritizes market liberalization and the eradication of external energy dependency, the transition toward indigenous fuel resources has become a national imperative. Strategic initiatives spearheaded by private actors like Land Grow LLC represent a crucial step in localizing energy supply chains and fortifying regional thermal infrastructure.

To evaluate the multifaceted impact of shifting regional heat and power generation to peat, we have synthesized a multi-dimensional indicator matrix. This framework builds upon global benchmarks for energy efficiency (Sala et al., 2024; Shkola et al., 2021) and is specifically calibrated to the Ukrainian socio-economic landscape (Ladonko et al., 2022). The evaluation system is stratified into two distinct levels: Macro-level (General) Indicators: These capture the broader strategic shifts, such as the increased penetration of local fuels in the regional energy balance, the reduction of cross-border fuel logistics, and the decrease in the energy intensity of the Gross Regional Product (GRP).

### References

1. Use of consolidation strategies in order to improve the corporate security: methodological aspect / M. Chorna et al. *Journal of Security & Sustainability Issues*. 2019. Vol. 8, No. 4. DOI: doi.org.
2. Al Tanjil H., Akter S. Characterization of peat for identifying the effectiveness as energy source by proximate analysis. *Petroleum & Coal*. 2020. Vol. 62, No. 1. P. 177–187.
3. Accelerating the Development of the Digital Economy in Ukraine in the Framework of the Course of European Integration / I. Zhuvahina et al. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2023. Vol. 15, No. 3. P. 107–118.
4. Коробко Я. А., Жувагіна І. О. Глобалізація в умовах сучасних міжнародних відносин. *Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах Євроінтеграційних викликів* : матеріали наук. праць.

2020. С. 240.

5. Integration of environmental technologies into industrial management as a tool for ensuring sustainable development / N. Metelenko et al. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2025. Vol. 23, No. 1. P. 230–237. DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2025-23.1.0020>.

6. Economic assessment and ranking of wind power potential using fuzzy-TOPSIS approach / M. Mohsin et al. *Environmental Science and Pollution Research*. 2019. Vol. 26. P. 22494–22511. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-019-05564-6>.

7. Жувагіна І. О. Диджиталізація економіки в контексті цифрової трансформації світових бізнес-процесів. *Матеріали наукової конференції* / голов. ред. В. О. Петренко. Дніпро (або вкажіть місто), 2021. С. 81.

8. Conceptual principles of ecologically safe development of aquaculture / O. Iermakova et al. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1429, No. 1. P. 012004. DOI: [doi.org](https://doi.org/).

УДК 658.5:347

**Севастюк Ю.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність D1 «Облік і оподаткування»  
**Одинець Р.О.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальність D1 «Облік і оподаткування»  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, зростання конкуренції та посилення впливу глобальних викликів цифровізація стає одним із ключових чинників розвитку підприємств. Особливу роль у цьому процесі відіграє автоматизація бухгалтерського обліку, яка забезпечує якісно новий рівень формування, обробки та використання інформації для прийняття

управлінських рішень. В умовах національного економічного відновлення та інтеграції України у світовий економічний простір цифрові технології в обліку набувають стратегічного значення.

Бухгалтерський облік традиційно виконує функції збору, реєстрації, узагальнення та передавання інформації про господарську діяльність підприємства. Однак у сучасних умовах ці функції значно розширюються за рахунок впровадження автоматизованих інформаційних систем, що дозволяють не лише фіксувати факти господарських операцій, а й здійснювати їх оперативний аналіз, прогнозування та моделювання. Автоматизація облікових процесів сприяє підвищенню точності даних, зниженню ризику помилок, оптимізації витрат часу та ресурсів, а також забезпечує прозорість і контрольованість фінансових потоків [3].

Цифровізація бухгалтерського обліку передбачає використання сучасних програмних продуктів, хмарних технологій, електронного документообігу, систем управління ресурсами підприємства (ERP), а також інструментів бізнес-аналітики. Це дає змогу інтегрувати облікову систему з іншими підсистемами управління підприємством – фінансовою, виробничою, логістичною, маркетинговою. Така інтеграція забезпечує формування єдиного інформаційного простору, що є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень.

Однією з важливих переваг автоматизації бухгалтерського обліку є можливість отримання інформації в режимі реального часу. Це особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли швидкість реагування на зміни є критичним фактором успіху. Завдяки автоматизованим системам керівництво підприємства отримує доступ до актуальних даних щодо фінансового стану, руху грошових коштів, ефективності використання ресурсів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення.

Крім того, цифровізація обліку сприяє підвищенню якості аналітичної роботи. Використання інструментів обробки великих даних, аналітичних панелей, систем прогнозування дозволяє здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства, оцінювати ризики, визначати тенденції розвитку та формувати сценарії майбутнього. Це значно підвищує рівень стратегічного управління та конкурентоспроможність підприємства [2].

Важливим аспектом є також забезпечення відповідності облікових процесів сучасним вимогам законодавства та міжнародним стандартам фінансової звітності. Автоматизовані системи дозволяють оперативно

адаптувати облікову політику до змін нормативно-правової бази, забезпечувати коректне формування звітності та її своєчасне подання до контролюючих органів. Це знижує ризики штрафних санкцій і підвищує рівень довіри з боку інвесторів і партнерів [1].

Отже, цифровізація та автоматизація бухгалтерського обліку є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством. Вони забезпечують своєчасність, достовірність і аналітичну цінність інформації, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах глобальних викликів і національного економічного відновлення.

### Література

1. Єршова О.Л., Одноволик В.І. Комп'ютерні технології обліку та звітності для малого і середнього бізнесу в Україні: перспективи застосування в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Національної академії статистики*. 2019. № 3. С. 131-138. URL:<http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/4210/1/%D0%84%D1%80%D1%88%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9E%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).
2. Король С.Я., Ромашко О.М. Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності. *Scientia Fructuosa*. 2024. Т. 154, № 2. С. 145–157.
3. Скрипник С.В., Франчук І.Б., Шепель І.В. Особливості автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 39–45.



УДК 657.1:657.2:338:330.131

**Яременко Л.М.**, к.е.н., доцент,  
**Біденко В.І.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 071 «Облік і оподаткування»  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ВИМІР**

У сучасних умовах глобальних трансформацій, економічної нестабільності та необхідності повоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває ефективне стратегічне управління активами підприємств сфери послуг. Саме ця сфера є однією з ключових у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні зайнятості населення та розвитку інфраструктури. Водночас специфіка діяльності підприємств сфери послуг зумовлює підвищені вимоги до якості управління активами, значна частина яких має нематеріальний характер.

Стратегічне управління активами передбачає формування довгострокових цілей щодо їх структури, джерел формування, ефективності використання та відтворення. У цьому контексті обліково-аналітичне забезпечення виступає ключовим інструментом інформаційної підтримки управлінських рішень. Воно охоплює систему бухгалтерського обліку, управлінського обліку, фінансового аналізу та внутрішнього контролю, що дозволяє формувати релевантну, своєчасну та достовірну інформацію про стан і рух активів підприємства.

Особливістю підприємств сфери послуг є значна частка нематеріальних активів, таких як бренд, ділова репутація, клієнтська база, інформаційні ресурси, а також людський капітал. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до їх ідентифікації, оцінки та відображення в обліковій системі. Традиційні методи бухгалтерського обліку не завжди здатні повною мірою відобразити реальну вартість таких активів, що ускладнює процес прийняття стратегічних рішень.

Важливим аспектом є інтеграція облікових і аналітичних інструментів у єдину інформаційну систему управління. Це передбачає використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем обліку та бізнес-аналітики (BI-систем), що дозволяють здійснювати глибокий аналіз ефективності

використання активів, прогнозувати їх розвиток та оцінювати ризики. Зокрема, застосування показників рентабельності активів, оборотності, ліквідності та вартості бізнесу сприяє більш обґрунтованому стратегічному плануванню.

У контексті національного відновлення важливою є орієнтація підприємств на підвищення інвестиційної привабливості, що значною мірою залежить від прозорості та якості обліково-аналітичної інформації. Забезпечення достовірності фінансової звітності, впровадження міжнародних стандартів обліку та звітності, а також розвиток системи внутрішнього контролю сприяють зміцненню довіри з боку інвесторів та партнерів [2].

Стратегічне управління активами підприємств сфери послуг не може розглядатися ізольовано від впливу зовнішнього середовища, яке в сучасних умовах характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростаючою складністю. Передусім, суттєвий вплив здійснюють глобальні економічні виклики, до яких належать фінансові кризи, інфляційні процеси, нестабільність валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів, а також геополітичні ризики. Для підприємств сфери послуг такі фактори можуть призводити до коливань попиту, зміни структури витрат та необхідності переоцінки ефективності використання активів. У цьому контексті обліково-аналітична система повинна забезпечувати оперативне відображення змін вартості активів, їх ліквідності та здатності генерувати дохід.

Важливим чинником трансформації управління активами є цифровізація економіки. Впровадження цифрових технологій змінює не лише способи ведення бізнесу, а й підходи до формування, обліку та аналізу активів. Зокрема, зростає роль нематеріальних активів – програмного забезпечення, баз даних, цифрових платформ, інтелектуального капіталу. Це вимагає удосконалення методичних підходів до їх оцінки, амортизації та відображення у фінансовій звітності. Крім того, цифрові інструменти (ERP-системи, аналітика великих даних, хмарні сервіси) розширюють можливості управлінського аналізу, забезпечуючи більш глибоке прогнозування та моделювання ефективності використання активів.

Не менш значущими є зміни у поведінці споживачів, які дедалі більше орієнтуються на швидкість, якість, індивідуалізацію послуг та цифровий досвід взаємодії. Це зумовлює необхідність переорієнтації структури активів підприємств сфери послуг – зокрема, збільшення інвестицій у технологічну інфраструктуру, сервісні платформи, клієнтоорієнтовані рішення. Відповідно, обліково-аналітична система повинна враховувати не лише традиційні

показники ефективності активів, а й такі аспекти, як клієнтська цінність, швидкість обслуговування, рівень задоволеності споживачів.

Окрему роль відіграє регуляторне середовище, яке визначає правила ведення бухгалтерського обліку, оподаткування, звітності та управління активами. Зміни у законодавстві, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, посилення вимог до прозорості бізнесу зумовлюють необхідність постійного оновлення облікової політики підприємства. Це також вимагає підвищення якості аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо оптимізації структури активів, управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості.

У сукупності зазначені фактори обумовлюють потребу у формуванні гнучкої та адаптивної системи стратегічного управління активами. Така система повинна базуватися на інтеграції облікових і аналітичних процесів, забезпечувати своєчасне отримання релевантної інформації та підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Адаптивність обліково-аналітичної системи передбачає її здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати підходи до оцінки активів та забезпечувати інформаційну підтримку стратегічного розвитку підприємства [1].

Отже, обліково-аналітичне забезпечення є невід'ємною складовою стратегічного управління активами підприємств сфери послуг. Його вдосконалення сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпеченню стійкого розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів і національного економічного відновлення.

### Література

1. Бутенко В.В., Журавель А.А. Стратегії оптимізації оборотних активів на підприємстві // Актуальні проблеми формування обліково-аналітичного забезпечення системи управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20 червня 2025 року, м. Одеса) [Електронне видання] / відп. ред. О. В. Побережець; ред. кол.: О. М. Савастєєва, Л. О. Масіна, Л. Є. Борисова, Є. І. Масленніков та ін.; ОНУ імені І. І. Мечникова. Одеса, 2025. 158 с.

2. Яременко Л.М., Макаrchук І.М., Паламарчук О.М., Біденко В.І. Управління активами підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Агросвіт*. №4. 2026. С. 140-147.

УДК 330

**Токарев Д. В.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний транспортний університет,  
м. Київ, Україна

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРИМІСЬКИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ**

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку ринку приміських пасажирських перевезень в умовах сучасних викликів і відновлення економіки України. Посилення просторової мобільності населення та трансформація економічних зв'язків між центрами економічної активності й прилеглими територіями актуалізують необхідність переосмислення підходів до функціонування ринку приміських пасажирських перевезень. В умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення цей сегмент транспортної системи набуває особливого значення як інструмент забезпечення доступу до праці, базових послуг і соціальної інтеграції населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Встановлено, що сучасний стан розвитку ринку характеризується наявністю структурних диспропорцій, сформованих унаслідок тривалого домінування адміністративних методів управління та обмеженого використання економічних стимулів. Додатковими дестабілізуючими чинниками виступають руйнування транспортної інфраструктури, зміна напрямів пасажиропотоків і зниження платоспроможного попиту населення. Обґрунтовано доцільність трактування організаційно-економічних основ функціонування ринку приміських перевезень як цілісної системи, що поєднує інституційні правила, фінансові інструменти та цифрові технології управління. На відміну від традиційних підходів, запропоновано розглядати цей ринок як складову інтегрованої системи управління мобільністю населення на регіональному рівні. Виявлено ключову суперечність розвитку ринку, яка полягає у невідповідності між високою соціальною значущістю приміських перевезень і обмеженими можливостями їх самофінансування. Недосконалість механізмів компенсації витрат перевізників знижує їхню мотивацію до підвищення якості транспортних послуг. З метою подолання зазначених дисбалансів запропоновано впровадження контрактної

моделі організації перевезень, що передбачає укладання довгострокових договорів між замовниками транспортних послуг і перевізниками з чітко визначеними показниками якості, обсягами перевезень та механізмами фінансової відповідальності. Практична реалізація такої моделі на рівні територіальних громад сприятиме підвищенню прозорості ринку та ефективності використання бюджетних коштів. Доведено, що вдосконалення тарифної політики має базуватися на багатофакторному підході, який враховує витрати перевізників, соціальну доступність послуг і регіональні особливості попиту. При цьому важливу роль відіграє запровадження адресних механізмів державної підтримки, що дозволяє зменшити викривлення ринкових стимулів. Суттєвим резервом підвищення ефективності функціонування ринку є впровадження цифрових технологій, зокрема автоматизованих систем обліку пасажиропотоків, електронного квитка та платформ моніторингу транспорту. Це забезпечує оптимізацію маршрутної мережі, підвищення якості управлінських рішень і рівня обслуговування пасажирів. З урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку економіки обґрунтовано необхідність посилення екологічної складової організації перевезень шляхом використання енергоефективного транспорту та зниження рівня викидів. Це відповідає принципам сталого розвитку та інтеграції до європейського транспортного простору. Узагальнюючи, визначено, що підвищення ефективності функціонування ринку приміських пасажирських перевезень потребує комплексного поєднання інституційних змін, економічних стимулів і технологічних рішень, що забезпечить його адаптивність до сучасних викликів і сприятиме відновленню економіки України.

### Література

1. Бойко М. Д. Економіка транспорту: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
2. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г. Управління транспортними системами. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 284 с.
3. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III.
4. Закон України «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 273/96-ВР.
5. Кравченко О. В. Розвиток ринку транспортних послуг в Україні: проблеми та перспективи // Економіка України. – 2021. – № 7. – С. 45–52.
6. OECD. Transport Infrastructure and Regional Development. – Paris: OECD Publishing, 2022.
7. World Bank. Ukraine Transport Sector Review. – Washington, DC, 2023.
8. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy. – Brussels, 2020.
9. Стратегія сталої мобільності України до 2030 року (проект).

УДК: 005.21:005.334:330.3:338.24:004.9

**Бугас Н.В.**, к.е.н. доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **АДАПТИВНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Сучасний стан економіки України у 2026 році характеризується складною багатовимірною кризою, що поєднує наслідки тривалих воєнних дій, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, демографічні втрати, релокацію підприємств та глибоку структурну трансформацію ринку праці. Економічна система функціонує в умовах високої ентропії зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює реалізацію традиційних моделей стратегічного планування та управління. За оцінками Світового банку, Європейської комісії та МВФ, у 2025–2026 роках темпи зростання ВВП України залишаються нестабільними та коливаються в межах 1,5–2,8%, що свідчить про крихкий характер відновлення економіки та її залежність від зовнішніх фінансових впливів. Сукупні втрати економіки від війни, за різними оцінками, перевищили 450–500 млрд дол. США, включаючи прямі руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей та скорочення експорту. Інфляційні процеси залишаються помірно високими – на рівні 8–12%, що зумовлено енергетичними ризиками, дефіцитом логістичних потужностей та нестабільністю валютного ринку.

Ринок праці України у 2025–2026 роках перебуває у стані глибокої структурної диспропорції. Рівень безробіття оцінюється на рівні 11–13%, при цьому у прифронтових регіонах він може перевищувати 15–18%. Водночас спостерігається дефіцит кваліфікованої робочої сили у промисловості, інженерії, ІТ-секторі та агротехнологіях. Близько 5–6 млн громадян України перебувають за кордоном або у стані трудової міграції, що формує довгострокові ризики для відновлення людського капіталу. За даними UNDP, понад 30–35% підприємств зазнали прямих або непрямих втрат активів, а понад 85% бізнесу функціонує в умовах постійної невизначеності. У цих умовах ключовим викликом стає формування адаптивних моделей стратегічного управління, здатних забезпечити не лише виживання підприємств, але й їх трансформаційний розвиток. Сучасна парадигма стратегічного менеджменту поступово переходить від класичних



довгострокових планів до концепції emergent strategy, що передбачає формування стратегії як динамічного процесу безперервного реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід є особливо релевантним для України, де рівень невизначеності залишається надзвичайно високим.

Емпіричні дослідження українських підприємств у 2023–2025 роках свідчать, що компанії, які впровадили цифрові технології управління, сценарне планування та гнучкі організаційні структури, демонструють на 20–35% вищу стійкість до кризових шоків у порівнянні з традиційними ієрархічними моделями управління. Особливої ролі набуває малий і середній бізнес, який забезпечує понад 60–65% новостворених робочих місць, виступаючи ключовим адаптивним сегментом економіки, здатним швидко реагувати на зміну ринкових умов. У структурі адаптивних моделей стратегічного управління доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних компонентів. Першим є ризик-орієнтоване управління, що включає системну ідентифікацію військових, енергетичних, фінансових та логістичних ризиків із подальшим формуванням превентивних і компенсаторних механізмів. Другим компонентом є цифрова трансформація управління, яка охоплює впровадження ERP- та CRM-систем, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, автоматизацію аналітичних процесів та цифровізацію ланцюгів постачання. Третім компонентом виступає сценарне стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам моделювати альтернативні траєкторії розвитку залежно від безпекової ситуації, доступу до ресурсів та міжнародної підтримки.

Окрему роль відіграє розвиток організаційної гнучкості. Практика українських підприємств у період війни показує, що компанії з децентралізованою структурою управління приймають критичні рішення на 25–40% швидше, що забезпечує їхню вищу адаптивність. У цьому контексті відбувається поступовий перехід до горизонтальних моделей управління, проектних команд та мережевих організаційних структур. Важливим фактором стабілізації та розвитку виступає міжнародна фінансова підтримка. У 2025–2026 роках Україна отримує в середньому 40–45 млрд дол. США щорічної зовнішньої допомоги, що забезпечує макрофінансову стабільність, але водночас формує структурну залежність від міжнародних партнерів. Європейська інтеграція виступає ключовим драйвером трансформації бізнес-середовища, зокрема через імплементацію стандартів корпоративного управління, ESG-підходів та циркулярної економіки. Перспективним є прогноз, згідно з яким у разі стабілізації безпекової ситуації після 2026 року економіка України може перейти

до траєкторії зростання на рівні 4–6% ВВП щорічно, однак цей сценарій потребує глибокої структурної модернізації, відновлення промислового потенціалу та інвестицій у людський капітал.

Таким чином, адаптивні моделі стратегічного управління соціально-економічним розвитком підприємств в Україні набувають критичного значення як інструмент забезпечення економічної стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення. Вони базуються на інтеграції цифрових технологій, ризик-менеджменту, сценарного планування та організаційної гнучкості, формуючи нову парадигму управління підприємствами в умовах довготривалої кризи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних індикаторів адаптивності підприємств, моделювання сценаріїв відновлення економіки та оцінювання ефективності управлінських рішень у кризових умовах.

### Література

1. Forbes Ukraine. Як український бізнес адаптується до війни та економічної турбулентності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
2. KPMG Ukraine. Український бізнес очима керівників та керівниць 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2025/11/kpmg-seo-outlook-2025.html> (дата звернення: 21.04.2026).
3. World Bank. Ukraine Economic Update: Building Resilience in Times of War [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 21.04.2026).
4. PwC Ukraine. Кризовий менеджмент та безперервність бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic/kryzovyuy-menedzhment.html> (дата звернення: 21.04.2026).
5. European Commission. Ukraine Support and Economic Recovery Plan [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 21.04.2026).
6. Бугас Н. В. Інновації в публічному управлінні: забезпечення ефективної повоєнної реконструкції України // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях», м. Київ, 2025. – Київ: КНУТД.
7. Бугас Н. В., Семко М. Публічне управління та відновлення економіки України в умовах воєнного стану // Наукові праці КНУТД. – 2025.
8. Buhas N. V., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of services in Ukraine under uncertainty // Modern Science – Moderni věda. – 2021. – № 6. – С. 27–31. – Режим доступу: <https://drive.google.com>

УДК 334.012.64:316.422.44:330.34

**Кічук Н. В.**, к. е. н., доцент  
Одеський національний  
економічний університет, м. Одеса, Україна

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальних викликів, серед яких особливого значення набувають економічна нестабільність, соціальна нерівність, екологічні загрози, цифрова трансформація та наслідки воєнних конфліктів. У таких умовах традиційні механізми державного та ринкового регулювання не завжди здатні ефективно реагувати на комплексні суспільні проблеми, що зумовлює зростання ролі соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво виступає інноваційною формою господарської діяльності, що поєднує економічну ефективність із досягненням соціального ефекту та спрямоване на вирішення суспільно значущих проблем [1, с. 40].

Особливої актуальності розвиток соціального підприємництва набуває в Україні в умовах повномасштабної війни. За даними 2025 року, в Україні налічується близько 4,57 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що становить значну частину населення та формує суттєвий соціально-економічний виклик. Водночас спостерігається поступова інтеграція цієї категорії населення в економічну діяльність: у 2025 році понад 139 тис. ВПО були працевлаштовані, що свідчить про активізацію ринку праці та зростання ролі підприємницьких ініціатив. Ситуація на ринку праці залишається складною. За офіційними даними, у 2025 році кількість зареєстрованих безробітних становила близько 88–90 тис. осіб, однак за оцінками міжнародних організацій реальний рівень безробіття сягає 11,6% економічно активного населення [2]. Це зумовлено структурними дисбалансами, міграційними процесами та наслідками воєнних дій. Водночас спостерігаються позитивні зрушення у сфері цифровізації економіки. Попри кризові умови, бізнес активно адаптується до цифрових викликів: зростає використання електронної комерції, онлайн-сервісів, цифрових платформ для працевлаштування та розвитку підприємницької діяльності. За даними державної служби зайнятості, станом на 2026 рік понад 140 тис. осіб активно шукають роботу через цифрові сервіси, що свідчить про

зростання ролі цифрових інструментів на ринку праці. У таких умовах соціальне підприємництво відкриває нові можливості, зокрема: сприяє соціальній інтеграції вразливих груп населення (зокрема ВПО та ветеранів); забезпечує створення нових робочих місць; стимулює розвиток локальних громад; впроваджує інноваційні та цифрові підходи до вирішення соціальних проблем; сприяє розвитку зеленої та циркулярної економіки [3, с. 154].

Попри позитивну динаміку, розвиток соціального підприємництва в Україні стримується низкою факторів, що мають як інституційний, так і соціально-економічний характер. Зокрема, відсутність чіткої законодавчої бази та системної державної підтримки обмежує масштабування соціальних підприємств. Суттєвим стримуючим фактором є обмежений доступ до фінансових ресурсів, що особливо відчутно в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Додатковим викликом є структурні проблеми ринку праці. За оцінками, реальний рівень безробіття в Україні у 2025 році становить близько 11,6%, що ускладнює формування стабільних команд та розвиток підприємницьких ініціатив. Не менш важливим фактором є цифровий розрив та нерівномірність доступу до цифрових технологій. Хоча рівень проникнення інтернету в Україні у 2025 році досяг 82,4% (31,5 млн користувачів), близько 17,6% населення залишаються поза цифровим середовищем, що обмежує можливості розвитку цифрового соціального підприємництва [4].

Перспективи розвитку соціального підприємництва пов'язані з поглибленням цифровізації, розширенням партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також активним впровадженням принципів сталого розвитку. В умовах післявоєнного відновлення саме соціальні підприємства можуть стати важливим інструментом економічної стабілізації та соціальної інтеграції. Таким чином, соціальне підприємництво виступає ефективним механізмом адаптації економіки до сучасних глобальних викликів, поєднуючи економічну результативність із соціальною відповідальністю та сприяючи формуванню інклюзивної економіки.

### Література

1. Міщенко С. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (38). С. 40-44. URL: [https://journals.urau.ua/ves\\_pstu/issue/view/16328](https://journals.urau.ua/ves_pstu/issue/view/16328)
2. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.04.2026).

3. Кічук Н. В. Формування мотиваційних пріоритетів і механізму стимулювання розвитку соціального підприємництва. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 154-162. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.154-162>

4. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку підприємництва в Україні. 2025. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

УДК 331.5(477)

**Кічурчак М.**, д.е.н., професор,  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка, Львів, Україна

## **РЕГІОНАЛЬНА ЗАЙНЯТИСТЬ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: СЕКТОР ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Повномасштабне вторгнення в Україну у лютому 2022 р. є одним з головних чинників, що негативно впливають на досягнення Цілей сталого розвитку на національному та регіональному рівнях. Це зумовлює глибокі структурні трансформації у сфері зайнятості та розвитку підприємництва, які пов'язані з масштабною вимушеною зовнішньою та внутрішньою міграцією кваліфікованого людського капіталу, мобілізаційними процесами, руйнуванням виробничих активів, релокацією суб'єктів господарювання, а також частковим або повним призупинення їхньої діяльності через порушення енергопостачання та інфраструктурні обмеження. З огляду на це особливої актуальності набуває аналіз регіональної зайнятості та підприємницької діяльності в умовах тривалої війни в Україні.

Важливим чинником адаптації до викликів сталого розвитку під впливом воєнних шоків виступає діяльність суб'єктів підприємництва у секторі інформації та комунікації, який характеризується відносною стійкістю до фізичних руйнувань енергетичної інфраструктури та виробничих потужностей, високим рівнем інноваційності, поширенням дистанційних форм зайнятості та впровадженням нових підприємницьких моделей. Питання регіональної



зайнятості, ділової активності підприємств у цьому секторі, а також досягнення Цілей сталого розвитку в умовах зовнішніх шоків є предметом активних наукових дискусій. Зокрема, цей аналіз продовжує розвивати наукові напрацювання щодо ролі підприємництва, в тім числі в секторі інформації та комунікації, його значення для забезпечення суспільних благ і зайнятості в країнах ЄС, а також для процесів повоєнного економічного відновлення України [1; 2; 3]. Крім того, визначено основні детермінанти стійкості підприємництва у секторі інформації та комунікації України в контексті забезпечення сталого розвитку в умовах триваючої війни [4]. Відповідно, доцільно виявити регіональні відмінності у зайнятості та розвитку підприємництва у секторі інформації та комунікації з урахуванням впливу воєнних факторів і цілей сталого розвитку, зокрема щодо забезпечення економічного зростання та гідної праці.

Динаміка зайнятості працівників у суб'єктів господарювання сектору інформації та комунікації в Україні у період 2014–2023 рр. демонструє стійку висхідну тенденцію як за загальною часткою зайнятих, так і за часткою фізичних осіб-підприємців (ФОП). Така траєкторія розвитку може бути зумовлена поступовою трансформацією зазначеного цього сектору у напрямі поширення більш гнучких, підприємницьких форм зайнятості, а також розширенням використання спрощених податкових режимів. У структурному вимірі частка зайнятих працівників у суб'єктах господарювання сектору інформації та комунікації зросла з 3,48% у 2014 р. до 5,78% у 2023 р. [обчислено на основі 5]. Водночас частка зайнятості серед ФОП у цьому секторі збільшилася з 1,29% до 4,06% відповідно [обчислено на основі 5]. Це додатково свідчить про суттєве посилення ролі самозайнятості та гіг-зайнятості в структурі ринку праці України в умовах триваючої війни.

У регіональному вимірі простежуються виражені просторові диспропорції у зайнятості працівників у суб'єктів господарювання сектору інформації та комунікації. Провідну позицію стабільно посідає м. Київ, який акумулює найбільшу частку зайнятості у цьому секторі, хоча її динаміка характеризується помірним зростанням – з 1,77% у 2014 р. до 2,15% у 2023 р. [обчислено на основі 5]. Водночас саме м. Київ демонструє найвищу концентрацію частки ФОПів. Значну позитивну динаміку також демонструють Львівська, Харківська, Дніпропетровська та Одеська області, які формують другий рівень регіональної концентрації зайнятості у секторі інформації та комунікації. Зокрема, Львівська область майже подвоїла відповідні показники у період 2014–2023 рр. – з 0,23% до 0,53% [обчислено на основі 5]. Така динаміка відображає ефект релокації



підприємницької активності, а також прискорений розвиток ІТ-екосистеми західного регіону України в умовах воєнних викликів.

У період 2014–2021 рр. зростання зайнятості працівників у суб'єктах господарювання сектору інформації та комунікації мало відносно рівномірну динаміку, що відображало поступову цифровізацію національної економіки та її регіонів, узгоджувалося з реалізацією Цілей сталого розвитку, зокрема в частині підвищення інноваційності та ефективності використання людського капіталу. Після 2022 р. спостерігаються якісні структурні зрушення у просторово-галузевій конфігурації, зумовлені впливом активних бойових дій на функціонування підприємництва [обчислено на основі 5]. По-перше, посилюється концентрація зайнятості у відносно безпечніших регіонах, насамперед у Західній Україні та м. Києві), що свідчить про просторову переорієнтацію людського капіталу та релокацію підприємницької активності. По-друге, у низці прифронтових і тимчасово окупованих регіонів, зокрема Луганській, Херсонській та частково Донецькій областях, фіксується істотне зниження або статистична нестабільність показників зайнятості, що відображає прямі наслідки воєнних руйнувань, порушення економічних зв'язків і вимушених міграційних процесів. Водночас після 2022 р. посилюється роль ФОПів, що засвідчує їхню адаптаційну функцію в умовах підвищених військових ризиків і невизначеності. Гнучкі форми зайнятості частково компенсують втрати традиційних робочих місць та забезпечують відносну стійкість функціонування сектору інформації та комунікації України під час війни.

Отже, виявлені тенденції підтверджують посилення регіональної асиметрії зайнятості у суб'єктах господарювання сектору інформації та комунікації України, а також структурну трансформацію цього сектору в напрямі зростання ФОПів та поширення дистанційних форм зайнятості під впливом воєнних шоків. Це свідчить про формування нових просторових траєкторій у розвитку підприємництва, в межах яких стійкість регіонів значною мірою визначається їх спроможністю до швидкої адаптації людського капіталу, диверсифікації форми зайнятості та розвитку гнучких підприємницьких моделей.

### Література

1. Кічурчак М. Теоретико-методологічні засади впливу сектору інформаційно-комунікаційних технологій на відтворення суспільних благ у національній економіці. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-1>.

2. Kichurchak M. Interconnected roles of human capital, employment, and sustainable development in the EU countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1415(1). 012062. DOI: 10.1088/1755-1315/1415/1/012062

3. Kichurchak M. Sustainable development for the post-war recovery in Ukraine's economy: an updated perspective on the scientific legacy of M. Tugan-Baranovsky. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. № 57. С. 114–140. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.114>

4. Kichurchak M. Entrepreneurship for Sustainable Development in Ukraine: Resilience of the Information and Communication Sector Amid the War. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2025. Вип. 53. С. 108–125. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2025.53.0.5312>

5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.04.2026).

УДК 339.3:004

**Цимбаленко Н.В.**, к.е.н., доцент,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ, Україна

## РОЗВИТОК E-COMMERCE В УКРАЇНІ

В умовах інтенсивної цифровізації економіки, глобалізації ринків та зростання конкуренції торговельна діяльність зазнає суттєвих трансформацій. Ці зміни зумовлені стрімким розвитком електронної комерції, активним впровадженням цифрових технологій, а також еволюцією споживчої поведінки, що орієнтується на швидкість, зручність і персоналізацію обслуговування. Традиційні форми торгівлі поступово трансформуються під впливом онлайн-платформ, мобільних застосунків, соціальних мереж та цифрових екосистем, формуючи нові моделі взаємодії між підприємствами та споживачами.

Особливого значення ці процеси набувають в Україні, де розвиток торговельної сфери відбувається в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів і змін у структурі попиту. Такі умови зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових викликів, зокрема забезпечення безперервності постачань, оптимізації витрат та пошуку ефективних каналів збуту. Водночас торгівля залишається одним із найбільш

динамічних секторів економіки, забезпечуючи зайнятість значної частки населення (26,1 % у 2023 р.) [1].

Ринок електронної комерції в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання. За результатами досліджень [2–5], у 2024 році обсяг онлайн-продажів досяг близько 239 млрд. грн., що на 31,3 % перевищує показник попереднього року та більш ніж удвічі перевищує рівень 2021 р. (рис. 1). Кількість онлайн-покупців перевищує 11 млн осіб, тоді як частка електронної комерції у структурі споживчих витрат становить близько 16 %. Це свідчить про поступову зміну моделей споживання та зростання значення цифрових каналів збуту.

Вагомим чинником розвитку e-commerce є активне поширення цифрових технологій і мобільних пристроїв. За оцінками аналітиків, понад 55 % трафіку інтернет-магазинів формується саме з мобільних пристроїв, що актуалізує необхідність адаптації онлайн-платформ до мобільного середовища та стимулює розвиток мобільної комерції [3].

На сучасному етапі ключову роль у розвитку електронної торгівлі відіграють національні маркетплейси та онлайн-платформи, які забезпечують широкий асортимент товарів і розвинену логістичну інфраструктуру. Серед провідних платформ можна виділити Rozetka, Prom.ua, OLX та інші, які формують основу цифрової екосистеми торгівлі в Україні [4].

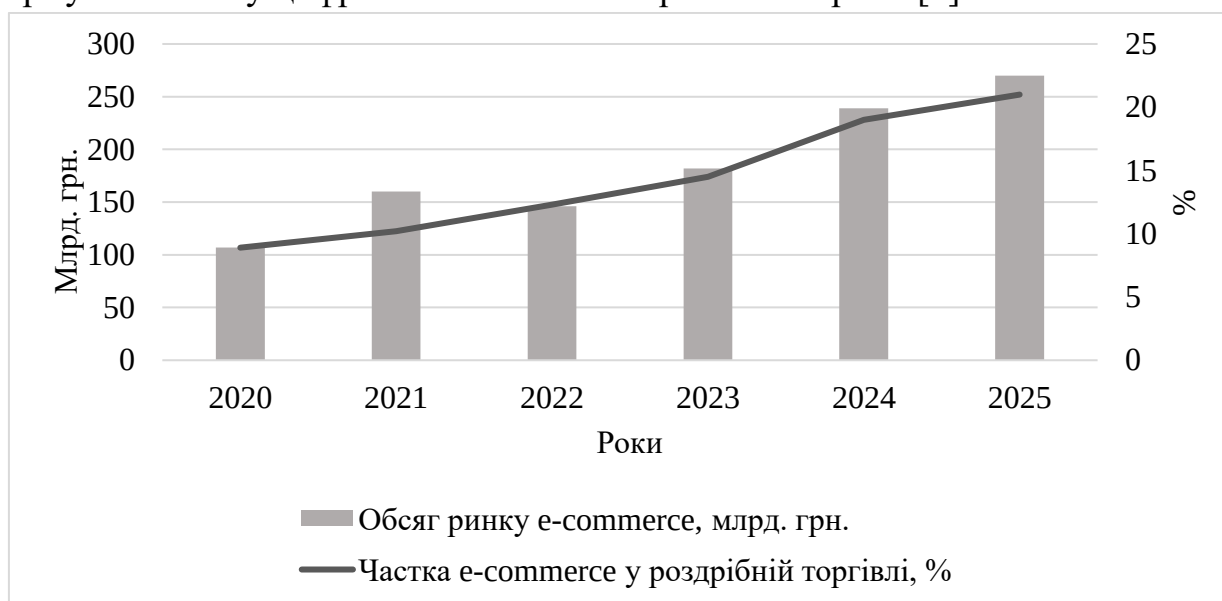


Рис. 1. Показники розвитку електронної комерції в Україні в період 2020-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [2-6]

Разом із позитивними тенденціями цифровізація торгівлі супроводжується низкою викликів. До основних стримуючих факторів належать недостатній

рівень цифрових компетенцій персоналу, обмежені інвестиційні можливості підприємств щодо впровадження інновацій, а також потреба вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері електронних платежів і захисту прав споживачів [5].

Перспективним напрямом розвитку є впровадження омніканальних стратегій, автоматизація логістичних процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і забезпеченню їх довгострокової стійкості. Таким чином, сучасна торгівля трансформується у складну інтегровану систему, де ключовим ресурсом виступає інформація, а конкурентною перевагою – здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Отже, однією з провідних тенденцій розвитку торговельної діяльності є поглиблення цифровізації бізнес-процесів. Використання електронних платформ, систем автоматизації, аналітики даних та цифрових платіжних інструментів сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств, оптимізації логістики та покращенню взаємодії з клієнтами. Електронна комерція поступово займає все вагомніше місце у структурі роздрібно́ї торгівлі, формуючи нові канали збуту. Впровадження цифрових рішень позитивно впливає на фінансові результати підприємств, зокрема забезпечує зростання обсягів продажів, підвищення операційної ефективності та зниження витрат.

Водночас подальший розвиток торговельної сфери в Україні потребує вирішення низки ключових проблем, серед яких особливого значення набувають модернізація логістичної інфраструктури, розвиток цифрових навичок персоналу, забезпечення кібербезпеки та вдосконалення регуляторного середовища електронної комерції.

Таким чином, цифровізація виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств і створює передумови для їх інтеграції у глобальний економічний простір. У цьому контексті формування ефективних стратегій цифрового розвитку набуває особливої актуальності та потребує подальших наукових досліджень.

### Література

1. Литвинов В. Як відрізняється структура зайнятості в Україні, Польщі і Франції. *Texty.org.ua*. 2025. URL: <https://texty.org.ua/fragments/114293/yak-vidriznyayetsya-struktura-zajnyatosti-v-ukrayini-polshi-i-franciyi/> (дата звернення: 12.04.2026).

2. Inside Ukraine's online shopping surge in 2025. *dotdesh*. 2025. URL: <https://www.dotdesh.com/inside-ukraines-online-shopping-surge-in-2025/> (accessed: 18.04.2026).
3. Товарів на 239 млрд грн придбали українці онлайн протягом 2024 року: дослідження ринку e-commerce. *RETAILERS*. 2025. URL: <https://retailers.ua/news/tehnologii/14518-tovariv-na-239-mlrd-grn-pridbali-ukrayintsi-onlayn-protyagom-2024-roku--doslidjennya-rinku-e-commerce> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Верстюк В. Український ринок e-commerce у 2025 році зріс на 7%. *UA-retail.com*. 2026. URL: <https://ua-retail.com/2026/01/ukrainskyu-rynok-e-commerce-u-2025-rotsi-zris-na-7-prom/> (дата звернення: 19.04.2026).
5. 26 ключових показників і трендів e-commerce у 2026 році. *sprava.prom*. 2026. URL: <https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/> (дата звернення: 19.04.2026).
6. Обсяг та структура ринку електронної комерції України 2025–2026. *eCC*. 2026. URL: <https://ecc.com.ua/2026/03/13/obsyag-ta-struktura-rinku-elektronnoi-komercii-ukraini-2025-2026/> (дата звернення: 12.04.2026).

УДК: 658.1:338.24:330.34

Цалко Т.Р., к.е.н. доц.,

Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлений тривалою воєнною агресією, руйнуванням виробничих потужностей, логістичних ланцюгів та інфраструктури, а також значними демографічними втратами. У цих умовах підприємства функціонують у середовищі постійних ризиків і змін, що вимагає переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління та переходу до адаптивних моделей розвитку. Зокрема, за оцінками макроекономічної динаміки, валовий внутрішній продукт України у 2025 році становив близько 163

млрд дол. США із зниженням майже на 5%, що відображає структурні дисбаланси та наслідки війни. Водночас окремі періоди демонструють ознаки відновлення: у 2025 році зафіксовано зростання ВВП на рівні близько 1,8% річних, що свідчить про поступову адаптацію економіки до кризових умов. Війна трансформує не лише макроекономічні параметри, а й саму логіку функціонування підприємств. Ключовими викликами стають порушення ланцюгів постачання, енергетична нестабільність, дефіцит трудових ресурсів, зростання транзакційних витрат та залежність від зовнішнього фінансування. У таких умовах класичні довгострокові стратегії втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним стратегіям, що базуються на принципах гнучкості, швидкого реагування та сценарного планування. Адаптивна стратегія передбачає здатність підприємства оперативно змінювати бізнес-моделі, диверсифікувати ринки збуту, інтегрувати цифрові технології та формувати резерви стійкості.

Однією з ключових характеристик адаптивного управління є орієнтація на багатоваріантність розвитку. В умовах високої невизначеності підприємства змушені формувати кілька альтернативних сценаріїв, що враховують різні траєкторії розвитку воєнно-політичної ситуації. Це дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити безперервність діяльності. Водночас важливим інструментом стає управління ризиками, яке трансформується з допоміжної функції у центральний елемент стратегічного менеджменту. Ризик-орієнтований підхід передбачає системну ідентифікацію загроз, їх кількісну оцінку та розробку механізмів реагування. Суттєвим фактором адаптивності виступає цифровізація бізнес-процесів. У воєнних умовах цифрові технології забезпечують безперервність операційної діяльності, дистанційне управління, автоматизацію виробництва та оптимізацію витрат. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють вищий рівень стійкості та швидше відновлюються після кризових шоків. Крім того, цифровізація сприяє інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, що є важливим чинником післявоєнного відновлення.

Важливим аспектом адаптивних стратегій є людський капітал. Внаслідок міграційних процесів та мобілізації спостерігається скорочення трудових ресурсів, що формує нові виклики для підприємств. За оцінками експертів, у середньостроковій перспективі Україна може зіткнутися зі значним дефіцитом робочої сили, що стримуватиме економічне зростання. У таких умовах підприємства змушені інвестувати у підвищення кваліфікації працівників, автоматизацію виробництва та створення привабливих умов праці для



утримання персоналу. Таким чином, управління людським капіталом стає стратегічним пріоритетом.

Післявоєнна трансформація відкриває нові можливості для розвитку підприємств, пов'язані з масштабною відбудовою інфраструктури, залученням іноземних інвестицій та інтеграцією до європейського економічного простору. За прогнозами міжнародних організацій, за умови стабілізації безпекової ситуації економіка України може демонструвати значно вищі темпи зростання, що створює передумови для структурної модернізації. У цьому контексті адаптивні стратегії повинні трансформуватися у стратегії розвитку, орієнтовані на інновації, підвищення конкурентоспроможності та створення доданої вартості.

Особливого значення набуває інституційне середовище, яке визначає умови функціонування бізнесу. Ефективна державна політика, спрямована на підтримку підприємництва, розвиток інфраструктури та забезпечення фінансової стабільності, є ключовою передумовою успішної реалізації адаптивних стратегій. Водночас підприємства повинні активно взаємодіяти з державними та міжнародними інституціями, використовуючи доступні інструменти підтримки, зокрема грантові програми, пільгове кредитування та механізми страхування ризиків.

Таким чином, адаптивні стратегії управління соціально-економічним розвитком підприємств в умовах воєнної та післявоєнної трансформації є необхідною умовою їх виживання та розвитку. Вони базуються на принципах гнучкості, інноваційності, ризик-орієнтованості та стратегічної проактивності. У довгостроковій перспективі ефективність таких стратегій визначатиме здатність підприємств інтегруватися у глобальну економіку, забезпечувати стійке зростання та формувати нову модель соціально-економічного розвитку України.

### Література

1. Цалко Т.Р. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах нестабільного середовища / Т. Р. Цалко // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 45–50.
2. Цалко Т. Р. Адаптивні механізми управління підприємствами в умовах кризових трансформацій / Т. Р. Цалко // Вісник економічної науки України. – 2022. – № 2. – С. 112–118.
3. Цалко Т. Р. Соціально-економічний розвиток підприємств: стратегічні орієнтири та інструменти забезпечення / Т. Р. Цалко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2020. – Вип. 38. – С. 67–72.

4. Цалко Т. Р. Управління стійкістю підприємств в умовах глобальних викликів / Т. Р. Цалко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – С. 134–140.
5. Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Горбань В. Б. Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства // Регіональна економіка. – 2012. – № 2. – С. 89–98.
6. Прядко В. В., Євдокименко В. К. та ін. Вдосконалення методики оцінки фінансового стану підприємств // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 69–80.

**Босовська М. В.**, д. е. н., професор,  
**Новак В. В.**, асистент,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КЛАСТЕРНИХ ЕКОСИСТЕМ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТУРИСТИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності, спричиненим геополітичними, економічними та соціальними викликами. Туристична галузь є однією з найбільш чутливих до кризових явищ, водночас вона має значний потенціал для відновлення та економічного зростання. Разом з тим, туризм виконує мультиплікативну функцію, стимулюючи розвиток суміжних сфер секторів та галузей економічної системи – транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, культури та креативних індустрій. У цих умовах особливої ваги набуває використання кластерного підходу як інструменту інтеграції ресурсів і підвищення конкурентоспроможності територій [1]. Формування кластерних екосистем туристичних дестинацій є ефективною управлінською моделлю, здатною забезпечити комплексне відновлення туристичної сфери [2]. Кластерні екосистеми характеризуються відкритістю та гнучкістю, мережевою взаємодією економічних суб'єктів, інноваційною спрямованістю розвитку, конструктивною взаємодією держави, бізнесу та науки, інтеграцією різних секторів економіки для створення синергетичного ефекту. Повномасштабна війна спричинила не просто спад туристичної активності, а докорінну структурно-функціональну трансформацію

всієї економічної системи України, в т.ч. надчутливою до кризових процесів її сфери – туристичної. Разом з тим, туристична сфера в умовах війни демонструє здатність до відновлення та регенерації через трансформацію та перегруповування (*scaling down for regrouping*) [3; 4]. Йдеться про те, що замість хаотичного руйнування відбувається трансформація дій економічних суб'єктів та зміцнення міжсекторальних зв'язків. У цьому контексті кластерна екосистема виступає оптимальною організаційною формою, яка дозволяє об'єднати розпорошені ресурси та зусилля держави, бізнесу, науки та громад у «точках зростання». Кластер забезпечує необхідну для регенерації щільність горизонтальних комунікацій, компенсуючи інституційну слабкість та економічні, інфраструктурні та споживчі втрати воєнного часу.

Повоєнне відновлення туризму не може розглядатися виключно в економічних категоріях – рентабельності, прибутковості готельного бізнесу, рівня завантаження номерного фонду, чи кількості туристів. Дослідження трансформацій туризму в Україні засвідчують розширення його функцій від рекреаційних – до гуманітарних, реабілітаційних (зокрема для ветеранів та ВПО), цінніснозабезпечуючих, людиноцентричних та націєтворчих. Кластерна модель, особливо у форматі *belligerent-recreational systems* (систем, що зазнали воєнного впливу) [3], що дозволяє сформувати «розумну спеціалізацію» (*smart specialisation*) територій. Це передбачає синергію оборонних підприємств із «цивільним» сектором – зеленим туризмом, креативними індустріями та культурною спадщиною. Така екосистема стає драйвером інноваційного розвитку, де туризм виконує роль інтегруючого сектору та комунікаційної платформи між локальною ідентичністю, економічною доцільністю та глобальними потоками солідарності.

Вагоме практичне значення матиме впровадження кластерного підходу для розвитку та відновлення окупованих територій. Туристичні кластери на деокупованих територіях будуть механізмами інноваційного оновлення. Проектна модель агро-туристичного кластеру (на прикладі Херсонщини) демонструє, що сила кластеру полягає у формуванні консолідованого туристичного продукту, де проживання, харчування, анімація, рекреація, виробництво агро-продуктів розподілені між різними локальними стейкхолдерами. Це створює ланцюг доданої вартості, збільшує ємність локального ринку та розширює туристичний потік. «Дорожня карта» впровадження кластерної концепції передбачає для цих регіонів операційний та управлінський цикл, що дозволяє сформувати позитивний імідж території,

підвищити її інвестиційну привабливість та забезпечити наповнення місцевих бюджетів у повоєнний період.

Безумовно важлива роль кластерів у вирішенні соціально-економічних проблем деокупованих регіонів. Кластерний підхід у постконфліктному розвитку виконує соціальну місію, що виходить далеко за межі туристичної галузі. Досвід створення туристичних кластерів на Луганщині засвідчує, що їхня головна роль полягає у вирішенні проблеми безробіття в сільських населених пунктах, покращенні якості життя місцевого населення та реінтеграції територій. Структурно-логічна схема кластеру вимагає мінімальних, але критичних умов: наявності активного підприємницького ядра, політичної волі місцевої влади та базової безпеки території. За умови дотримання базових принципів створення кластеру, навіть північні та східні райони постраждалих областей за умови їх деокупації можуть перетворитися на точки відродження та економічного зростання.

Важлива роль кластерів і в забезпеченні інноваційного розвитку та стимулюванні впровадження інновацій. Досвід ЄС [3] демонструє, що кластерні екосистеми сприяють глобальній цифровізації туризму; стимулюють впровадження цифрових технологій; нових форматів туризму (еко-, військово-патріотичного, культурного); розвитку smart-дестинацій; інтеграція у міжнародні ринки; розвитку сталого туризму та реалізації глобальних цілей сталого розвитку ООН; імплементації AI та Big Data в управлінські, сервісні та операційні процеси учасників кластерних екосистем.

Стратегічний вимір кластерного розвитку - кластер є інструментом та драйвером «підприємницького відкриття». Для забезпечення відновлення дестинацій та сталого розвитку територій кластерна екосистема має бути інтегрована в ширшу рамку повоєнного відновлення національної економіки на засадах смарт-спеціалізації. Концептуальна модель передбачає запуск процесу «підприємницького відкриття» (entrepreneurial discovery process), в ході якого відбувається формування кластерів на базі оборонних технологій, туризму, «зелених» інновацій, еко-проектів та культурних індустрій. Це супроводжується цифровізацією управління (е-сервіси, моніторинг) та імплементацією механізмів фінансування інноваційного, інвестиційного чи інфраструктурного розвитку. Такий підхід дозволяє знизити вразливість територій та сформувати стійкі конкурентні переваги, перетворюючи туристичний кластер із суто економічного утворення на комплексний інструмент просторового розвитку та згуртування громад. Скоординовані дії учасників кластера підвищують інвестиційну

привабливість регіону.

Проблемами формування кластерних екосистем є слабка інституційна підтримка; недостатнє фінансування діючих кластерних систем та ініціатив; відсутність досвіду координації спільної діяльності та стратегічного управління кластерами; низький рівень довіри між учасниками та недобросовісна конкуренція; нерозвинена інфраструктура.

Отже, кластерні екосистеми формують здатність туристичної сфери адаптуватися до криз і швидко відновлюватися; дозволяють перейти до нової моделі управління туризмом, орієнтованої на інтеграцію, інновації та сталість.

### Література

1. Michael Porter M. The Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 1990.
2. Босовська М. Стратегування інноваційних кластерних екосистем в умовах глобальних зрушень для повоєнного відновлення туризму. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). - с. 113-119. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-15>
3. UNWTO. Tourism and Post-Conflict Recovery. – Madrid, 2022.
4. OECD. Tourism Trends and Policies. – Paris, 2023.

УДК 631.145:636

**Шаферівський Б.С.**, к. с.-г. н., доцент,  
**Антонець П. А.**, здобувачка вищої освіти  
Полтавський державний аграрний  
університет, м. Полтава, Україна

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У межах сучасної парадигми аграрного менеджменту стратегічне управління галуззю тваринництва у вітчизняних агропідприємствах трансформується з кількісно-орієнтованої моделі у багатовекторну систему сталого розвитку. В умовах глобальних викликів та необхідності національного

відновлення життєздатність суб'єктів господарювання, на наш погляд, в першу чергу, визначається синергією п'яти фундаментальних векторів (табл. 1).

На наш погляд, представлена модель управління дозволяє суб'єктам господарювання трансформуватися з класичних сировинних одиниць у високотехнологічні екосистеми. У контексті національного відновлення це забезпечує не лише прибутковість бізнесу, а й виконує роль «соціального та енергетичного якоря» для розвитку українських громад.

Таблиця 1

**Стратегічні вектори управління розвитком галузі тваринництва у вітчизняних агропідприємствах [дослідження авторів]**

| Стратегічний вектор       | Глобальний виклик та інструментарій реагування                                                                     | Очікувані результати                                                                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економіко-технологічний   | Впровадження концепції Тваринництво 4.0 (IoT-моніторинг, Big Data, автоматизація годівлі та доїння, тощо)          | Максимізація маржинальності, подолання кадрового дефіциту та цифрова трансформація агросектору                          |
| Екологічно-енергетичний   | Розвиток циркулярної економіки – біогазові установки, декарбонізація (Green Deal), регенеративне землекористування | Формування енергонезалежності підприємств, відновлення родючості ґрунтів та доступ до ринків ЄС                         |
| Ринково-адаптивний        | Диверсифікація та нішування – органічне виробництво, переробка з високою доданою вартістю, генетичне оновлення.    | Зменшення імпортозалежності, зміцнення продовольчої безпеки та підвищення експортного потенціалу.                       |
| Соціально-гуманітарний    | ESG-менеджмент: впровадження стандартів добробуту тварин, інвестиції в людський капітал                            | Ревіталізація сільських територій, створення високотехнологічних робочих місць, повернення фахівців у громади           |
| Інституційно-регуляторний | Синхронізація з нормами ЄС: впровадження системи контролю якості «від ферми до виделки», сертифікація якості       | Інтеграція вітчизняного виробника у глобальні ланцюги створення вартості та гармонізація з європейським законодавством. |

Разом з тим, у 2025 р., що продовжується й наразі, з'являються нові світові тренди у сфері розвитку галузі тваринництва, що формує власний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток аграрних підприємств [3; 4]:

1) біобезпека як фундамент фінансової стійкості, адже у сучасних умовах біобезпека перестає бути лише зоною відповідальності ветеринарної медицини і стає інструментом управління виробничими ризиками. Зокрема наразі вона все більше забезпечується шляхом:

- прецизійного моніторингу, що передбачає використання ШІ для аналізу звуків (кашель, зміна дихання) та відеоаналітики, яка дозволяє виявляти патогени на стадії інкубаційного періоду, що мінімізує витрати на лікування та запобігає масовій втраті поголів'я. Серед інструментарію прецизійного тваринництва ключове місце посідають системи дистанційного моніторингу:



біометричні датчики (браслети, нашійники) для реєстрації локомоторної активності, пристрої для телеметрії фізіологічних показників (температури та серцевого ритму), а також аналітичні платформи для оцінки стресових станів і репродуктивного циклу. Впровадження таких смарт-датчиків сьогодні трансформувалося з інноваційного рішення у загальноприйнятий стандарт операційного менеджменту на сучасних агропідприємствах;

- простежуваності завдяки введенню цифрових паспортів тварин, які забезпечують прозорість ланцюга постачання, що є вимогою №1 для експорту на ринки ЄС та Азії;

2) автоматизація – перехід від окремих робіт до єдиних цифрових екосистем, зокрема через нарощування практики:

- роботизованої годівлі та гноєвидалення, що не лише економить до 30% робочого часу, а й значно знижують вплив «людського фактору» у питаннях гігієни та точності раціонів;

- Data-driven менеджмент – дані з датчиків активності тварин автоматично формують завдання для персоналу через мобільні додатки, перетворюючи ферму на високотехнологічний IT-об'єкт. Завдяки мобільному доступу до даних фермер отримує інструмент точного прогнозування. Ключовий функціонал охоплює цілодобовий моніторинг поведінки, аналіз споживання ресурсів (кормів / води) та автоматичне генерування рекомендацій щодо догляду на основі статистичних даних;

3) нова концепція годівлі «екологічність + рентабельність», що передбачає фокус сучасного кормовиробництва на «точному годуванні»:

- впровадження кормів на основі комах (борошно з личинок) або продуктів переробки технічних культур – альтернативні джерела білка для зниження залежності від дорогої сої та кукурудзи;

- використання кормових добавок, що пригнічують утворення метану у відходах ВРХ, а це, у свою чергу, дозволяє підприємствам отримувати «вуглецеві кредити» та відповідати вимогам декарбонізації.

Таким чином, інтеграція цих трендів у стратегію українських підприємств створює нові вектори розвитку, що зокрема відображається у зміні профілі «еталонного» спеціаліста, фахівця. Враховуючи все вище зазначене, природним є факт зростання потреби в «агро-кібернетиках» та операторах роботизованих комплексів, що потенційно підвищує престижність праці в селі та сприяє поверненню молоді. Також автоматизація та переробка відходів (біогаз) дозволяють створювати енергетично автономні кластери, що важливо для

стабільної роботи в умовах енергодефіциту.

Таким чином, стратегічне управління розвитком галузі тваринництва в умовах повоєнного відновлення України полягає у переході від сировинної моделі до створення високотехнологічних екосистем, заснованих на синергії цифровізації, енергонезалежності та інтеграції у європейський простір. Запропоновані стратегічні орієнтири формують фундамент для конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу, забезпечуючи баланс між економічною маржинальністю та глобальними вимогами сталого розвитку.

### Література

1. Глушков О. А. Роль тваринництва в забезпеченні сталого розвитку аграрного сектора. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 10. С. 216-222. URL: <https://surl.li/ibpscj> (дата звернення 20.04.2026 р.)
2. Стан тваринництва в Україні: виклики та перспективи розвитку галузі. Офіційний веб-сайт: Zastup. URL: <https://surl.li/lzvbyx> (дата звернення 20.04.2026 р.)
3. Світові тренди у тваринництві 2025–2026: біобезпека, автоматизація, нові корми. Офіційний веб-сайт: UnavaFeed. Аграрні новини. Агросвіт без фільтрів. URL: <https://surli.cc/ttudln> (дата звернення 21.04.2026 р.)
4. Інновації у тваринництві: датчики здоров'я та автоматизовані ферми. Офіційний веб-сайт: UnavaFeed. Аграрні новини. Агросвіт без фільтрів. URL: <https://surl.li/qudayz> (дата звернення 21.04.2026 р.)

УДК 005.21:005.334

**Покотильська Н. В.**, к.е.н., доцент,  
Заклад вищої освіти «Подільський  
державний університет»,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна

## **РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Економічне середовище функціонування підприємств у XXI столітті формується під впливом постійних кризових змін, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує передбачуваність результатів діяльності. Посилення глобальної конкуренції, швидкий розвиток технологій, макроекономічна нестабільність, а також військові виклики істотно трансформують умови ведення бізнесу. Для українських підприємств ці фактори набувають особливої гостроти в умовах воєнного часу та необхідності економічного відновлення. За таких обставин ефективність традиційних підходів до стратегічного управління, що ґрунтуються на відносній стабільності середовища, суттєво знижується. Це зумовлює потребу у формуванні нових підходів до управління, серед яких провідне місце займає концепція резильєнтності.

Уперше системне розуміння цього поняття було сформовано у працях Crawford Stanley Holling, де резильєнтність розглядається як здатність системи зберігати свою цілісність під впливом зовнішніх факторів та адаптуватися до змін. У подальших дослідженнях ця концепція отримала розвиток у сфері економіки та менеджменту. Зокрема, Yossi Sheffi підкреслює, що резильєнтні організації здатні не лише витримувати кризові впливи, але й використовувати їх для посилення власних конкурентних позицій [1]. У контексті діяльності підприємства резильєнтність доцільно розглядати як здатність до постійного перегляду управлінських рішень, перебудови бізнес-процесів та відновлення операційної діяльності в умовах нестабільності. Такий підхід дозволяє перейти від пасивного реагування на зміни до активного формування стратегії розвитку. Українські дослідники також наголошують, що резильєнтність є важливою складовою економічної безпеки підприємства та визначає його здатність функціонувати у складних умовах господарювання.

Сучасне стратегічне управління підприємствами дедалі більше

орієнтується на принципи гнучкості та адаптивності. Це проявляється у відмові від жорстких довгострокових планів на користь сценарного підходу, який передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів розвитку подій. Такий підхід дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та зменшувати рівень невизначеності. Як зазначають Gary Hamel та Liisa Välikangas, стратегічна гнучкість стає ключовою передумовою виживання підприємств у турбулентному середовищі [2].

Важливим напрямом формування резильєнтності є впровадження сучасних управлінських інструментів. Одним із них є диверсифікація діяльності, що дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ринків або продуктів. Не менш важливою є цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечує підвищення ефективності управління, автоматизацію операцій та безперервність діяльності навіть за умов обмеженого доступу до ресурсів. Водночас розвиток систем управління ризиками дає змогу підприємствам своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати ефективні механізми реагування на них [3].

Окрему роль у забезпеченні резильєнтності відіграє організаційна структура підприємства. Практика свідчить, що більш гнучкі структури управління забезпечують швидше прийняття рішень та кращу координацію дій між підрозділами. Це особливо важливо в умовах кризових ситуацій, коли час реагування стає критичним фактором успіху. Водночас формування ефективної корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до змін, інноваційність та навчання, сприяє підвищенню адаптивності підприємства.

Значний вплив на рівень резильєнтності має людський капітал. Саме працівники забезпечують реалізацію управлінських рішень та виступають носіями знань і компетенцій. Розвиток навичок швидкого аналізу ситуації, прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективної командної взаємодії є необхідною умовою забезпечення стійкості підприємства. Сучасні дослідження у сфері менеджменту підтверджують, що організації з високим рівнем розвитку персоналу демонструють кращі результати в умовах криз.

У сучасних умовах важливого значення набуває проактивний підхід до управління, який передбачає не лише реагування на вже наявні проблеми, але й їх попередження. Використання аналітичних інструментів, моніторинг зовнішнього середовища та прогнозування дозволяють підприємствам своєчасно ідентифікувати ризики та формувати ефективні стратегії розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню стабільності функціонування підприємства та зменшенню негативного впливу кризових явищ [5].

Важливим елементом системи стратегічного управління є стратегічний контроль, який забезпечує оцінювання результатів діяльності та своєчасне коригування управлінських рішень. У сучасних умовах його роль значно зростає, оскільки швидкість змін вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегії підприємства.

Інноваційний розвиток також виступає важливою складовою резильєнтності підприємств. Впровадження нових технологій, модернізація виробничих процесів та адаптація бізнес-моделей до сучасних умов дозволяють підприємствам не лише підвищувати ефективність діяльності, але й формувати нові конкурентні переваги. Практичний досвід українських підприємств у період воєнного часу підтверджує важливість резильєнтності. Релокація бізнесу, зміна логістичних маршрутів, пошук нових партнерів та ринків збуту, а також впровадження цифрових рішень дозволили багатьом підприємствам зберегти свою діяльність і забезпечити подальший розвиток. У вітчизняних дослідженнях підкреслюється, що саме здатність до швидкої адаптації стала визначальним фактором виживання бізнесу в умовах кризи [4].

Крім того, важливим напрямом підвищення резильєнтності є розвиток партнерських відносин між підприємствами. Співпраця, створення стратегічних альянсів та участь у кластерних об'єднаннях сприяють зниженню ризиків та підвищенню ефективності діяльності. Такий підхід дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси та спільно долати кризові виклики.

Фінансова складова також є важливим елементом резильєнтності. Ефективне управління фінансовими ресурсами, диверсифікація джерел фінансування та контроль витрат забезпечують стабільність діяльності підприємства навіть у складних умовах. В умовах нестабільності саме фінансова гнучкість дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни та підтримувати свою платоспроможність.

Таким чином, резильєнтність підприємств виступає ключовою характеристикою сучасного стратегічного управління. Вона визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності, адаптуватися до змін та забезпечувати довгостроковий розвиток. У сучасних умовах саме рівень резильєнтності стає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємств.

### Література

1. Yossi Sheffi The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage. Cambridge : MIT Press. 2005. 307 p.

2. Gary Hamel, Liisa Välikangas The quest for resilience. *Harvard Business Review*. 2003. № 9. С. 52-63.
3. Біловодська О. А. Резильєнтність підприємств як складова їх економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 17-24.
4. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств в умовах нестабільного середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 333-342.
5. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 643-652.

УДК 338.1

**Корсуненко І. Г.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ТА СТРУКТУР У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАТФОРМНИХ РІШЕНЬ**

Упродовж останніх років цифровізаційні процеси суттєво трансформували соціально-економічний простір, зумовивши перегляд традиційних підходів до функціонування підприємств. Компанії дедалі частіше орієнтуються на гнучкі стратегії розвитку, активно інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, а також створюють нові бізнес-моделі, продукти й сервіси, спрямовані на підвищення якості взаємодії зі споживачами. Такі зміни супроводжуються суттєвою трансформацією внутрішньої організаційної побудови підприємств.

У сучасній цифровій економіці провідну роль відіграють платформні рішення, які формують інфраструктурну основу цифрових перетворень та створюють нові можливості для здійснення підприємницької діяльності. Сучасні цифрові екосистеми та багатофункціональні платформи забезпечують мережеву взаємодію різних учасників, зокрема, споживачів, постачальників і партнерів, істотно спрощуючи доступ до товарів і послуг.

Платформні рішення активно застосовуються для оброблення та аналізу даних, прогнозування тенденцій розвитку й оптимізації бізнес-процесів, що створює передумови для впровадження інновацій і реалізації експериментальних підходів у бізнесі [3]. Їх гнучкість і масштабованість забезпечують здатність



адаптуватися до змін потреб підприємства, а інтеграція з іншими інформаційними системами та сервісами сприяє узгодженості даних і підвищенню ефективності функціонування організації.

Зазначені трансформації безпосередньо впливають на формування організаційних моделей і структури підприємства. Зокрема, зростає потреба у розвитку цифрової культури, яка передбачає опанування нових підходів до управління процесами та методів організації праці [1].

За таких умов організаційна модель має характеризуватися гнучкістю, здатністю до оперативного прийняття управлінських рішень, ефективним управлінням даними з урахуванням вимог інформаційної безпеки, а також готовністю до впровадження інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Попри поширення гібридних підходів до побудови організаційних структур, важливо чітко усвідомлювати базові типи організаційних моделей і їх функціональні можливості, оскільки саме вони формують підґрунтя для ефективного впровадження платформних рішень:

1. Централізована модель управління. У межах цієї моделі ключові рішення щодо створення, впровадження та масштабування платформних рішень зосереджуються на рівні вищого керівництва. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічного бачення та єдність управлінських рішень, однак може знижувати швидкість реагування на зміни ринкового середовища. Типовим прикладом є функціональна організація діяльності, за якої зберігається ієрархічна система підпорядкування, зокрема й у межах ІТ-підрозділів.

У таких структурах формуються вузькоспеціалізовані команди, орієнтовані на виконання окремих функцій – серверної розробки, мобільних застосунків або інфраструктурної підтримки. Водночас різні підрозділи можуть використовувати відмінні технологічні підходи до програмування, часто застосовуючи каскадну модель розробки, що ускладнює оперативне внесення змін у готовий продукт і впливає на тривалість його виведення на ринок.

Разом із тим, високий рівень спеціалізації таких підрозділів сприяє досягненню значної технічної якості розробки та професійної експертизи [2]. Приклади застосування функціонального підходу простежуються у практиці великих технологічних компаній, таких як Apple та Amazon, хоча сучасні розробники програмних продуктів дедалі частіше переходять до більш гнучких, горизонтально орієнтованих організаційних структур.

2. Децентралізована модель управління. За цієї моделі окремі підрозділи

або бізнес-одиниці наділяються значною автономією у прийнятті рішень щодо розвитку та функціонування платформи. Такий підхід забезпечує підвищення оперативності управління, сприяє формуванню командно-орієнтованого середовища та розвитку внутрішньої взаємодії між підрозділами. У результаті підприємство отримує вищий рівень гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

3. Мережева модель взаємодії. Дана модель передбачає активну інтеграцію підприємства із зовнішніми контрагентами-партнерами, стейкхолдерами, а інколи навіть конкурентами з метою спільного створення та розвитку платформних рішень. Такий формат взаємодії сприяє розширенню екосистеми платформи, підвищенню її функціональної цінності для користувачів і формуванню додаткових можливостей для масштабування бізнесу.

4. Модель управління, орієнтована на спільноту. У межах цієї моделі користувачі або учасники спільноти активно залучаються до процесів розвитку та вдосконалення платформи. Оцінювання результативності ґрунтується на відносно нових показниках, зокрема середньому рівні впливу учасника та сукупному впливі спільноти, що сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної платформи, орієнтованої на потреби користувачів.

Підприємства, які функціонують у платформному середовищі, дедалі більше орієнтуються на динаміку попиту, у зв'язку з чим користувачі відіграють ключову роль у формуванні їх бізнес-моделей. Дослідження свідчать, що прогностні оцінки, побудовані з урахуванням впливу спільноти, демонструють не нижчу точність порівняно з традиційними статистичними підходами.

5. Гнучка модель розробки. Застосування agile-підходів забезпечує можливість оперативного ухвалення рішень, швидкої адаптації до змін та динамічного впровадження нових функціональних рішень у межах платформи. Такий підхід є особливо актуальним в умовах високої мінливості цифрового середовища. Водночас серед потенційних обмежень варто відзначити ризики виникнення внутрішньо командних конфліктів у процесі розподілу ролей, труднощі координації між командами та складність ефективного управління ресурсами проєкту.

Загалом слід зауважити, що кількість компаній, які функціонують на основі цифрових платформ, залишається відносно обмеженою, проте їхній вплив на ринок є значним. Якщо десять років назад налічувалося близько п'ятдесяти таких платформ, то нині їх кількість зросла приблизно до ста п'ятдесяти. Упродовж останніх років спостерігається посилення позицій компаній, що використовують

гібридні платформні моделі, поєднуючи інноваційні та транзакційні компоненти. Це сприяє зміцненню їх конкурентних переваг, тоді як обґрунтований вибір організаційної структури стає визначальним чинником досягнення стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

### Література

1. Бондаренко С., Іванченкова Л., Мінакова С., Бутенко Т. Цифрові інструменти системи контролю в електронному бізнесі. Journal of Scientific Papers “Social Development and Security.” 2023. № 13(1). С. 207–224.
2. Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscomb. The five trademarks of agile organizations. McKinsey.com. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-Performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#/>
3. Acs Z. J., Song A. K., Szerb L., Audretsch D. B., Komlosi E. The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. Small Business Economics. 2021. Vol. 57(4). P. 1629–1659. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00541-8>

УДК 330.15:338.2:504

Андрейченко А. В., д.е.н., професор,  
Одеський національний економічний  
університет, м. Одеса, Україна

## ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Впровадження принципів циркулярної економіки в умовах збройного конфлікту є одним із найбільш суперечливих і водночас стратегічно значущих завдань сучасної економічної науки та публічного управління. Воєнні дії, масштабні руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів суттєво ускладнюють перехід від лінійної моделі «видобути – виробити – викинути» до замкнених циклів використання матеріалів і енергії. У цих умовах циркулярна економіка набуває подвійного значення: як довгострокова стратегія екологічної трансформації та як інструмент підвищення стійкості господарської системи у кризових обставинах. За оцінкою звіту, підготовленого Світовим

банком, Європейською комісією та ООН у лютому 2025 року, загальна вартість відновлення України сягає 524 млрд дол. США протягом найближчого десятиліття. Водночас чинна фінансова архітектура процесу відновлення не зорієнтована на досягнення циркулярних результатів, попри те що масштаб завданих руйнувань створює унікальне вікно можливостей для інтеграції принципів циркулярної економіки у промислову реконструкцію [1].

Одним із визначальних викликів залишається руйнування матеріально-технічної інфраструктури та дезінтеграція виробничих і постачальних ланцюгів, що фактично унеможлиблює довгострокове управління життєвим циклом продукції. Масові обсяги будівельних відходів, утворені внаслідок знищення житлових і промислових об'єктів, водночас виступають джерелом суттєвих екологічних ризиків і потенційною ресурсною базою для реалізації циркулярних підходів. Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України стимулювала появу практик вимушеної адаптації, збереження матеріалів та ситуативних ланцюгів постачання, що сформувалися як реакція на воєнні умови [2]. Відсутність налагоджених систем сортування, переробки та повторного використання матеріалів, а також дефіцит інвестицій обмежують практичну реалізацію таких підходів, тоді як воєнний стан посилює ці обмеження.

Не менш значущим є виклик геополітичної турбулентності для самої логіки циркулярного переходу. Поточна нестабільність здатна суттєво уповільнити впровадження циркулярної економіки, відволікаючи суспільні ресурси на потреби безпеки. При цьому реалізація принципів циркулярності є вкрай повільною через брак доказів відчутних переваг та недостатнє розуміння механізмів імплементації [3]. Натомість в умовах зовнішніх загроз – зростання логістичних витрат та невизначеності доступності матеріалів – більш реалістичними виявляються стратегії нижнього рівня ієрархії відходів, зокрема переробка, яка не вимагає системної реорганізації [4].

Суттєвим бар'єром залишається регуляторна та інституційна нерозвиненість. Фрагментарність нормативно-правового поля, переважання декларативних стратегічних документів і слабка інтеграція циркулярних принципів у галузеві політики знижують ефективність управління потоками ресурсів і відходів. Країни зі слабшим економічним розвитком стикаються з нерозвинутою інфраструктурою управління відходами, обмеженим доступом до передових технологій переробки та браком уніфікованого законодавства й адекватних механізмів фінансової підтримки [5]. За умов війни ці проблеми

посилюються: інституції функціонують у режимі кризового реагування, а контроль за дотриманням екологічних стандартів часто відходить на другий план. Відсутність чітких стимулів для бізнесу додатково обмежує готовність підприємств інвестувати у ресурсоефективні інноваційні технології.

Фінансово-економічні обмеження мають системний характер і суттєво впливають на впровадження циркулярних моделей. Малий і середній бізнес, який відіграє ключову роль у розвитку практик повторного використання та подовження життєвого циклу продукції, в умовах війни зазнає втрати ринків збуту, кадрового потенціалу й фінансової стійкості, що уповільнює формування локальних циркулярних екосистем. Подібні виклики спостерігаються й на рівні Європейського Союзу: реалізація цілей Плану дій щодо циркулярної економіки (CEAP) пов'язана зі значними витратами на відповідність регуляторним вимогам, які непропорційно обтяжують малі підприємства. За відсутності адресних механізмів підтримки або субсидування такі суб'єкти господарювання ризикують втратити конкурентоспроможність, що суперечить ширшим цілям забезпечення економічної стійкості [6].

Водночас воєнні виклики відкривають можливості для переосмислення самої моделі відновлення. Циркулярна економіка здатна стати важливою складовою повоєнної відбудови через повторне використання будівельних матеріалів, розвиток локальних виробничих ланцюгів і зменшення імпортозалежності. Зусилля з відбудови спрямовані на відновлення інфраструктури, поживлення економіки та зміцнення інституційної рамки відповідно до стандартів ЄС, що формує нормативний контекст для інтеграції циркулярних принципів у програмні документи відновлення [7]. Реалізація цього потенціалу потребує узгодження національного законодавства з регуляторною рамкою ЕУ, зокрема з новим Регламентом щодо пакування та відходів (PPWR, 2025) і майбутнім Законом про циркулярну економіку ЄС. За умови системного підходу циркулярна економіка може стати не лише екологічною метою, а й дієвим інструментом підвищення економічної стійкості та безпеки України в умовах триваючого конфлікту і повоєнної трансформації [8; 9].

Таким чином, впровадження циркулярної економіки в умовах війни супроводжується сукупністю взаємопов'язаних викликів, які виходять за межі суто екологічної політики й охоплюють регуляторний, інституційний та фінансово-економічний виміри. Воєнні руйнування, логістичні збої та деградація виробничих ланцюгів обмежують можливості стратегічного планування повних життєвих циклів продуктів, тоді як інституційна фрагментарність і дефіцит



цілових фінансових інструментів стримують розвиток інфраструктури поводження з відходами та ресурсами. За цих умов циркулярні практики часто набувають ситуативного, адаптивного характеру, не трансформуючись у послідовну державну політику.

Воєнний і повоєнний контекст створює унікальне вікно можливостей для інтеграції принципів циркулярної економіки у процеси відновлення та структурної модернізації. Повторне використання будівельних матеріалів, розвиток локальних виробничих ланцюгів і зменшення імпортозалежності дозволяють поєднати екологічні цілі з вимогами економічної стійкості та безпеки. Реалізація цього потенціалу вимагає системного підходу, гармонізації законодавства з європейською регуляторною рамкою та запровадження ефективних стимулів і механізмів верифікації, за яких циркулярна економіка може стати стратегічним інструментом відновлення України.

### Література

1. Financing Post-War Circular Reconstruction: Digital Tools and Investment Pathways for Ukraine's Industrial Regions. *Journal of Risk and Financial Management*, MDPI, 2025. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/19/4/293>
2. Wartime Circularity: Adapting Buildings, Salvaging Materials, and Designing Supply Chains for Ukraine. *Taylor & Francis*, 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17535069.2025.2571101>
3. A Review of Circular Economy Disruption Research: Industry 4.0 Enabled Framework. *ScienceDirect*, 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390925000265>
4. Is Circular Economy a Failing Sustainability Paradigm? *Journal of Industrial Ecology*, Wiley, 2025. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jiec.70055>
5. Approaches and Perspectives on the Transition to the Circular Economy in the EU. *Frontiers in Environmental Science*, 2025. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2025.1533776/full>
6. Legal Analysis of the EU Regulatory Framework on Circular Economy. *ScienceDirect*, 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772912525002106>
7. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4). World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
8. Circular Economy – Environment. European Commission, 2025. URL: [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en)



9. Publyon (2026). EU Circular Economy Act: How Will It Shape the Future of the EU and Your Business? URL: <https://publyon.com/eu-circular-economy-act-how-will-it-shape-the-future-of-the-eu-and-your-business/>

УДК 330.1:336.7:330.34

**Гриценко Р. А.**, к. е. н., докторант  
«Академії фінансового управління»,  
Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4023-330X>

## **ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДОВІРИ ЯК ФУНДАМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У тезах розглянуто взаємозв'язок між інституціоналізацією довіри у фінансовій сфері та забезпеченням сталого економічного розвитку. Вихідною позицією є розуміння довіри як економічного ресурсу, який визначає можливості довгострокового інвестування, ефективність розподілу фінансових ресурсів і стійкість фінансової системи. Показано, що інституціоналізація довіри дозволяє перевести невизначеність у більш передбачувану форму, зменшуючи інформаційну асиметрію та трансакційні витрати.

Окрему увагу приділено механізмам інституціоналізації довіри – корпоративному управлінню, ринковій дисципліні, державному регулюванню та ролі раціоналізаторів довіри. Саме вони формують для ринку зрозумілі сигнали щодо ризиків і дозволяють перейти від інтуїтивного сприйняття довіри до її більш об'єктивної оцінки. Обґрунтовано, що як дефіцит довіри, так і її надмірність можуть призводити до дисбалансів, що зумовлює необхідність її цільового регулювання.

Сталий розвиток у фінансовій сфері фактично спирається на три базові елементи: довгі горизонти інвестування, стабільність очікувань та здатність системи витримувати внутрішні й зовнішні шоки. Довгі горизонти інвестування означають готовність економічних агентів вкладати ресурси в проекти з відкладеною віддачею, де результати формуються не в короткостроковій перспективі, а протягом років або навіть десятиліть. Стабільність очікувань

передбачає, що учасники ринку мають достатню впевненість у незмінності правил гри та передбачуваності політики ключових інститутів. Здатність до витримування шоків, у свою чергу, визначає, наскільки фінансова система здатна зберігати функціональність навіть за умов кризових явищ. Усі ці елементи безпосередньо залежать від рівня довіри, причому не ситуативної чи емоційної, а саме інституціоналізованої – такої, що закріплена у правилах, регуляціях, стандартах і сталій практиці взаємодії між економічними агентами.

Ключова трансформація, яку забезпечує інституціоналізація довіри, полягає у зміні економічної поведінки. У середовищі, де правила є прозорими, а інформація – доступною і верифікованою, ризики перестають сприйматися як невизначені і переходять у категорію вимірюваних. Це знижує суб'єктивність у прийнятті рішень і дозволяє інвесторам більш раціонально оцінювати дохідність і ризики своїх вкладень. Як наслідок, зменшується премія за ризик, скорочується вартість капіталу та зростає готовність працювати на довший горизонт. Фінансова система в таких умовах поступово переорієнтовується з короткострокових спекулятивних операцій на фінансування довгострокових інвестицій, включаючи інфраструктурні, інноваційні та ESG-проекти, які і становлять основу сталого розвитку.

У цьому процесі принципову роль відіграють раціоналізатори довіри. Їх функція полягає не лише в передачі інформації, а в її інтерпретації та структуризації. Вони виступають своєрідними “перекладачами ризику”, які перетворюють складну, багатовимірну і часто фрагментовану інформацію у зрозумілі сигнали для ринку. Завдяки цьому учасники фінансової системи отримують можливість орієнтуватися не на чутки чи суб'єктивні оцінки, а на відносно об'єктивні індикатори ризику. Без такого механізму ефективна оцінка довгострокових ризиків практично неможлива, особливо в умовах зростання складності фінансових інструментів та поширення ESG-практик, де значна частина ризиків має непряму або відкладену природу.

З огляду на це, довгострокові інвестиції, характерні для сталого розвитку, не можуть реалізовуватися виключно на основі індивідуальної довіри чи обмеженої інформації. Вони потребують наявності інституційного середовища, здатного системно ідентифікувати, оцінювати та комунікувати ризики. Саме тому роль таких інститутів, як регулятори, рейтингові агентства, аудитори, аналітичні платформи та професійні асоціації, стає критичною – вони забезпечують інфраструктуру довіри, без якої довгострокове фінансування в принципі не масштабується.

Таким чином, інституціоналізація довіри виступає фундаментом сталого розвитку, оскільки створює інституційне середовище для прийняття довгострокових економічних рішень. Вона забезпечує узгодженість дій економічних агентів, підвищує стійкість фінансової системи до кризових явищ та сприяє більш ефективній алокації ресурсів. Водночас принципово важливим є розуміння того, що сталий розвиток досягається не через максимізацію довіри, а через підтримання її оптимального рівня. Дефіцит довіри обмежує інвестиційну активність і веде до фрагментації ринку, тоді як її надмірність може спричиняти недооцінку ризиків, формування фінансових бульбашок і накопичення системних дисбалансів. У цьому контексті інституціоналізація довіри має розглядатися як інструмент її цільового налаштування, що дозволяє балансувати між ефективністю фінансових процесів і стабільністю економічної системи.

Інституціоналізація довіри у фінансовій сфері є однією з ключових передумов забезпечення сталого розвитку, оскільки формує передбачуване економічне середовище та знижує рівень невизначеності. Через закріплення прозорих правил, ефективного регулювання та механізмів ринкової дисципліни довіра трансформується у стійкий інституційний ресурс, що сприяє довгостроковому інвестуванню та підвищує ефективність алокації фінансових ресурсів. Сталий розвиток напряму залежить від здатності фінансової системи забезпечувати стабільні та довгострокові фінансові потоки, що можливе лише за наявності достатнього рівня інституціоналізованої довіри. Отже, інституціоналізація довіри має розглядатися як інструмент забезпечення балансу між економічною ефективністю та фінансовою стабільністю, що є базою для довгострокового і стійкого розвитку економіки.

### Література

1. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985. 450 p.
3. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488–500.
4. Shiller R. J. Irrational Exuberance. Princeton : Princeton University Press, 2000. 296 p.
5. OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. Paris : OECD Publishing, 2022.

6. World Bank. Global Financial Development Report 2019/2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. Washington : World Bank, 2020.
7. European Banking Federation. Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2022. Brussels : European Banking Federation, 2022.
8. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report. Washington : International Monetary Fund, 2023.
9. European Central Bank. Financial Stability Review. Frankfurt am Main : European Central Bank, 2023.
10. Кричевська Т. О. Логіко-історичний аналіз довіри в контексті соціально-економічних відносин. Економічна теорія. 2009. № 3. С. 5–18.

УДК 005.21:005.332.4

**Шукліна В. В.**, к.е.н., доцент,  
**Юдін В.Р.**, здобувач вищої освіти,  
Херсонський національний технічний  
університет, м. Хмельницький, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ЧИННИК КОМЕРЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасна глобальна нестабільність вимагає від підприємств відмови від статичних бізнес-моделей. Традиційні підходи забезпечення комерційного розвитку, орієнтовані на лінійне зростання, поступаються місцем моделям динамічної стійкості. Для вітчизняних підприємств цей виклик посилюється необхідністю одночасної адаптації до стандартів ЄС та завдань національного відновлення. В умовах глобальної нестабільності комерційний розвиток підприємства утворює діалектичну єдність з комерційною стійкістю, які раніше сприймалися як певні протилежності. Комерційна стійкість не є статичним станом збереження ресурсів, скоріше здатність до регенерації та адаптації в процесі комерційного розвитку. У динамічних умовах стійкість досягається через розвиток нових продуктів та вихід на нові ринки, як чинник зниження вразливості до падіння попиту на ринку. Впровадження штучного інтелекту та

CRM-систем підвищує швидкість реакції на зміни, що є основою адаптивної стійкості. Постійна асортиментна оптимізація дозволяє випереджати конкурентів, створюючи запас міцності за рахунок прибутковості. Крім того, кореляція між розвитком і стійкістю комерції найкраще демонструють динамічні спроможності підприємства – його здатність відчувати тобто моніторити глобальні виклики та нові тренди, використовувати комерційні можливості для змін, трансформувати бізнес-модель так, щоб вона залишалася стійкою після кожного стрибка розвитку.

Бізнес-модель в умовах глобальної нестабільності не перестає бути фундаментальною концепцією, яка визначає, як підприємство створює, доставляє та монетизує цінність, стратегічним планом поєднання ресурсів, процесів та ринку, щоб забезпечити стабільний дохід і стійкість. Її функціональні завдання пов'язані, насамперед, з визначенням шляху до прибутку, знаходженням конкурентних переваг, полегшеним масштабуванням. В умовах інфляції й валютних коливань, змін характеру ринкової конкуренції та інвестиційних трансформацій дозволяє уникати зайвих витрат, допомагає підприємству знайти свою нішу та побудувати стратегію диференціації, залучити інвесторів і партнерів повоєнного відновлення [1]. Адаптація бізнес-моделі підприємства до викликів і актуальних трендів передбачає оцінювання фінансових, людських, технологічних ресурсів, вивчення потреби клієнтів і конкурентів, запуск пілотного проекту перевірки життєздатності ідеї. Трансформація як інструмент виживання, коли старі канали постачання руйнуються, дозволяє швидко знайти нових партнерів або локалізувати виробництво, зробити бізнес-модель кращою в умовах хаосу [2]. Як чинник комерційного розвитку підприємств в умовах глобальної нестабільності трансформація відбувається за трьома основними векторами – глобальними детермінантами: цифрове взаємопроникнення з інтеграцією штучного інтелекту та Big Data як основ створення цінності; екологізація з переходом від прибутку «будь-якою ціною» до відповідального споживання, що стає умовою доступу до міжнародного капіталу; перехід від жорстких вертикальних структур до гнучких (децентралізованих) бізнес-екосистем [3]. Мінімізувати комерційні ризики розриву ланцюгів постачання, забезпечити швидку релокацію або перепрофілювання бізнесу, сформувати лояльну спільноту споживачів в умовах глобальної нестабільності дозволяє система сталих зв'язків із партнерами, клієнтами та державою. Особливістю трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств є їхня роль у повоєнному відновленні економіки. Стійкість як

основа комерційного розвитку визначається здатністю інтегруватися у проекти відбудови інфраструктури та житлового сектору, виробництво продукції подвійного призначення, програми соціальної реінтеграції людського капіталу.

Отже, трансформація бізнес-моделі стає чинником перетворення потенційної вразливості підприємства на його стратегічну перевагу через безперервний комерційний розвиток та інтеграцію у глобальні мережі створення вартості шляхом безперервного балансування ресурсів.

### **Література**

1. Семенчук Т.Б. Трансформаційні процеси в менеджменті підприємств в умовах війни. Бізнесінформ. 2024. №5. С. 291-297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>
2. Перерва П.Г., Маслак М.В. Класифікація моделей комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій та аналіз їх еволюції. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 239-250.
3. Горячова О.О. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. Бізнесінформ. 2024. №12. С. 303-309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>

УДК 159.9:331.108.2

**Пісоцька І. С.**, здобувач освіти,  
**Вартанова О. В.**, науковий керівник,  
д.е.н., проф., Київський національний  
університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

## **МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ КОРПОРАТИВНОГО ПСИХОЛОГА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ПЕРСОНАЛУ**

В умовах воєнного стану, хронічного стресу та трансформації ринку праці забезпечення психологічного благополуччя персоналу стає стратегічним пріоритетом для українських підприємств. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження посади корпоративного психолога як



системного суб'єкта формування та реалізації стратегії корпоративного благополуччя. Метою даних тез є представлення авторської моделі компетенцій корпоративного психолога, розробленої на прикладі АТ «Укрпошта».

Корпоративний психолог визначається як суб'єкт управління корпоративним благополуччям персоналу, який здійснює діагностику, консультування, психологічну освіту та проектування психологічних інтервенцій у межах компанії з метою підвищення стійкості, залученості та ефективності персоналу, дотримуючись при цьому професійних та етичних стандартів. На відміну від організаційного психолога, орієнтованого на академічно-дослідницький підхід та позицію зовнішнього консультанта, корпоративний психолог є внутрішнім фахівцем компанії, безпосередньо інтегрованим у бізнес-процеси та HR-стратегію організації.

Аналіз нормативно-правової бази України свідчить про відсутність у Національному класифікаторі професій ДК 003:2010 окремої назви посади «корпоративний психолог» або «організаційний психолог» – ці спеціалізації охоплюються загальною назвою «психолог» (код 2445.2). Станом на 2025 рік затвердженого профільного стандарту корпоративного психолога в Україні не існує, що й зумовлює необхідність розробки моделі компетенцій.

Аналіз ринку праці (Work.ua, LinkedIn, 2025) підтверджує, що частка вакансій «корпоративний психолог» становить менше 1% серед усіх вакансій психологів. За даними Української Психотерапевтичної Ліги (2023), лише 17% компаній мають корпоративних психологів у штаті, 34% залучають зовнішніх фахівців, а 49% підприємств не мають жодної форми психологічної підтримки. Результати Gradus Research (2024) свідчать, що 77% українців відчувають втому і напруження, а 20% вважають роботу основним джерелом стресу, що підкреслює нагальність розвитку корпоративної психологічної підтримки.

На основі аналізу вакансій, наукових джерел та міжнародного досвіду (зокрема, стандартів Society for Industrial and Organizational Psychology – SIOP) у роботі сформовано чотирирівневу кластерну модель компетенцій корпоративного психолога АТ «Укрпошта».

Перший кластер – особистісні компетенції – формує фундамент професійної ідентичності та включає: емоційний інтелект, емпатію, емоційну стабільність, рефлексивність, автентичність, гнучкість та адаптивність. Ці якості забезпечують здатність психолога до ефективної взаємодії з персоналом в організаційному середовищі та є основою довірчих відносин з клієнтами.

Другий кластер – аналітико-діагностичні компетенції – спрямований на

виявлення та оцінку психологічного стану персоналу й організації в цілому. Він охоплює: психодіагностику індивідуального та групового благополуччя; оцінку психосоціальних ризиків (стрес, вигорання, тривожність); аналіз організаційного клімату та культури; інтерпретацію кількісних і якісних даних; формування доказової бази для управлінських рішень. Зазначені компетенції забезпечують науково обґрунтований підхід до діагностики і планування втручань.

Третій кластер – професійні компетенції – відображає специфічні навички виконання функціональних обов'язків: кризова допомога та стабілізація, профілактика (упередження вигорання, адаптація персоналу), управління проєктами та інноваційність. Ці компетенції визначають здатність психолога реалізовувати практичні завдання психологічного супроводу персоналу, зокрема в умовах воєнного часу.

Четвертий кластер – соціально-комунікативні компетенції – забезпечує ефективну взаємодію з різними стейкхолдерами та включає: комунікацію та вплив, конфіденційність та дотримання етичних норм, співпрацю та нетворкінг, культурну сенситивність. Цей кластер є критично важливим для побудови довіри та інтеграції психологічних практик в організаційну культуру.

Кожна компетенція описана через п'ятирівневі поведінкові індикатори, що дозволяє кількісно оцінювати реальну поведінку фахівця та порівнювати її з очікуваними стандартами, планувати індивідуальний професійний розвиток, а також використовувати модель як основу для підбору, оцінки та навчання персоналу.

Механізм впровадження моделі передбачає циклічний п'ятиетапний процес: діагностика поточного стану благополуччя персоналу → планування стратегії та програм втручань → впровадження з активізацією всіх чотирьох кластерів компетенцій → моніторинг та оцінка ефективності → удосконалення та масштабування успішних практик. Трирівнева система оцінювання ефективності охоплює індивідуальний (суб'єктивне благополуччя, стрес, вигорання), командний (організаційний клімат, довіра, конфліктність) та організаційний рівні (залученість, плинність кадрів, ROI програм благополуччя).

Запропонована модель враховує специфіку українського контексту: наслідки воєнних дій і запит на кризову інтервенцію та травма-інформований підхід; економічну нестабільність; міграційні процеси та зростання частки дистанційної роботи; прискорену цифровізацію. Порівняно з існуючими підходами модель вирізняється системністю та комплексністю, чітким визначенням ролі корпоративного психолога, вимірюваністю результатів і

практичною орієнтованістю.

Таким чином, розроблена модель компетенцій корпоративного психолога є комплексною, науково обґрунтованою та практично релевантною. Вона може бути використана як основа для розробки професійного стандарту «Корпоративний (організаційний) психолог» в Україні, формування посадових обов'язків, програм підготовки фахівців та систем оцінки їхньої ефективності. Виявлені інституційні прогалини (відсутність посади у НКП, відсутність профільного стандарту, обмежений ринок праці) підтверджують актуальність подальшого розвитку корпоративної психології як самостійної дисципліни в Україні.

### Література

1. Gradus Research. Стрес на робочому місці в Україні. 2024. URL: <https://gradus.app>
2. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 / Держспоживстандарт України. Київ, 2010.
3. Society for Industrial and Organizational Psychology. SIOP Competency Model. URL: <https://www.siop.org>
4. Українська Психотерапевтична Ліга. Дослідження корпоративної психологічної підтримки в Україні. 2023.
5. MH4U. Огляд вакансій корпоративного психолога в Україні. 2024. URL: <https://mh4u.org.ua>

УДК 658.5:005.336.2

**Середа А. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Київ, Україна

## РЕФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЇХ АДАПТАЦІЇ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування виробничих підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, логістичними порушеннями, ресурсними обмеженнями та зростанням вимог до

гнучкості управління. Це зумовлює ускладнення виробничої діяльності, порушення ритмічності процесів і підвищення ризиків втрати керованості. За таких умов адаптація підприємств потребує не точкових управлінських рішень, а системного перегляду бізнес-процесів відповідно до нових умов функціонування [1].

Проблема полягає в тому, що зміни бізнес-процесів в практиці управління часто здійснюються несистемно, без достатньої узгодженості між підрозділами та належного процесного обґрунтування, що знижує результативність адаптаційних заходів. Тому реформування бізнес-процесів виробничих підприємств слід розглядати як важливу передумову підвищення їх стійкості, керованості та здатності ефективно реагувати на сучасні виклики [2]. У зв'язку з цим метою тез є обґрунтування реформування бізнес-процесів виробничих підприємств як чинника їх адаптації до сучасних викликів і визначення доцільних підходів до реалізації таких змін.

Адаптаційна спроможність виробничого підприємства визначається не лише наявністю ресурсів чи швидкістю управлінських рішень, а насамперед станом його бізнес-процесів. Саме вони першими зазнають порушень у разі зміни умов функціонування, втрачають узгодженість і результативність, а тому потребують перегляду, перебудови або перепроєктування. У сучасних дослідженнях ВРМ наголошується, що відповідь підприємства на зовнішні збурення має охоплювати не лише оперативне реагування, а й відновлення процесної результативності в нових умовах [1].

Результативність таких змін значною мірою залежить від рівня зрілості процесного управління та обґрунтованого вибору інструментів реформування. Дослідження засвідчують, що зрілість управління бізнес-процесами позитивно впливає на організаційну стійкість, а підприємства зі сформованими, керованими та узгодженими процесами є менш вразливими до порушень і краще адаптуються до змін середовища. Тому реформування доцільно здійснювати не як ізольовані зміни окремих операцій, а як системний процес, що поєднує безперервне вдосконалення, стандартизацію, інструменти управління якістю та, за потреби, реінжиніринг [2; 3]. Систематизацію сучасних викликів, відповідних напрямів реформування бізнес-процесів і очікуваного адаптаційного ефекту виробничого підприємства наведено в табл.1.

Практичне значення окреслених напрямів реформування полягає в тому, що їх реалізація дає змогу забезпечити безперервність діяльності, підвищити швидкість реагування на зміни та знизити внутрішню вразливість підприємства.

У зв'язку з цим пріоритетними є підвищення гнучкості критичних бізнес-процесів, стандартизація виконання операцій, скорочення втрат часу і ресурсів, а також створення умов для постійного перегляду процесів відповідно до змін зовнішнього середовища [1].

Таблиця 1

**Взаємозв'язок сучасних викликів, напрямів реформування бізнес-процесів та адаптаційного ефекту виробничого підприємства**

| Сучасний виклик                                                              | Напрямок реформування бізнес-процесів                                                                                 | Адаптаційний ефект                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зовнішні потрясіння та різкі зміни умов функціонування                       | Перегляд критичних бізнес-процесів, їх гнучке перепроєктування та адаптація до нових умов                             | Зменшення падіння процесної результативності, швидше відновлення діяльності, підвищення здатності до реагування |
| Невизначеність і нестабільність зовнішнього середовища                       | Поєднання безперервного вдосконалення процесів із їх адаптацією та, за потреби, реінжинірингом                        | Підвищення адаптивності, гнучкості та стійкості підприємства до змін                                            |
| Низький рівень зрілості процесного управління                                | Формалізація, документування, стандартизація процесів, контроль їх виконання та безперервне вдосконалення             | Підвищення передбачуваності та керованості процесів, зниження вразливості, краща адаптація до змін              |
| Фрагментарність і несистемність удосконалення бізнес-процесів                | Інтегроване застосування системи менеджменту якості, безперервного менеджменту процесів та, за потреби, реінжинірингу | Системне підвищення результативності й ефективності процесів, посилення адаптивності підприємства               |
| Технологічні трансформації та невідповідність наявних процесів новим вимогам | Реінжиніринг бізнес-процесів і радикальне перепроєктування ключових процесів                                          | Значне підвищення ефективності та оновлення процесів відповідно до нових вимог діяльності                       |

*Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових праць*

Практична реалізація такого підходу має передбачати послідовну діагностику стану бізнес-процесів, виявлення процесів, що найбільше впливають на стійкість і результативність діяльності, вибір доцільного інструменту змін і подальший моніторинг отриманих результатів. За відносно стабільного стану процесів доцільно застосовувати безперервне вдосконалення, стандартизацію та інструменти системи менеджменту якості, тоді як за наявності суттєвих розривів, втрати результативності чи невідповідності новим умовам функціонування виникає потреба у глибшому перепроєктуванні або реінжинірингу [4].

Отже, реформування бізнес-процесів виробничих підприємств у сучасних умовах слід розглядати не лише як інструмент локального вдосконалення окремих операцій, а як об'єктивну передумову їх адаптації до нестабільного

середовища. Адаптаційний потенціал підприємства значною мірою залежить від рівня зрілості процесного управління, оскільки більш зрілі, формалізовані та керовані бізнес-процеси підвищують організаційну стійкість, знижують вразливість до збоїв і забезпечують кращу здатність реагувати на зміни. Найбільш доцільним для виробничих підприємств є інтегрований підхід до реформування бізнес-процесів, що поєднує безперервне вдосконалення, стандартизацію, інструменти системи менеджменту якості та, за потреби, реінжиніринг. Саме такий підхід формує основу для підвищення адаптивності, стійкості й результативності системи управління підприємством.

### Література

1. Exogenous shocks and business process management: a scholars' perspective on challenges and opportunities / M. Röglinger et al. *Business & Information Systems Engineering*. 2022. Vol. 64, No. 5. P. 669–687. DOI: 10.1007/s12599-021-00740-w.
2. Developing organizational resilience from business process management maturity / L. A. Sincorá, M. P. V. de Oliveira, H. Zanquetto-Filho, M. Z. Alvarenga. *Innovation & Management Review*. 2023. Vol. 20, No. 2. P. 147–161. DOI: 10.1108/INMR-11-2021-0219.
3. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 17–29. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.17.
4. Заднепровська Г. І. Механізм реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. С. 1–11. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.3.09.



УДК 005.21:502.131.1

**Буга О. Р.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет  
«Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

У процесі формування системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу особливої ваги набуває розвиток партнерських відносин із зовнішніми стейкхолдерами, серед яких основне місце посідають постачальники, клієнти, наукові установи, органи державної влади та місцевого самоврядування. Взаємодія з цими суб'єктами дає змогу підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впливати на формування сприятливих умов для стратегічного розвитку. Зокрема, співпраця з постачальниками сприяє впровадженню екологічно безпечних матеріалів і технологій, взаємодія з клієнтами – врахуванню сучасних вимог до якості та екологічності продукції, а партнерство з науковими установами забезпечує доступ до інноваційних розробок і передових знань.

Формування ефективних мережевих взаємодій є важливим інструментом підвищення трансформаційного потенціалу підприємства, оскільки сприяє обміну ресурсами, інформацією, досвідом і технологіями [1]. Такі взаємозв'язки створюють умови для впровадження інноваційних процесів, зниження витрат на наукові дослідження, підвищення гнучкості й адаптивності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Мережеві форми співпраці дають змогу ефективніше реалізовувати принципи сталого розвитку шляхом координації дій між різними учасниками економічної системи. Вагомим аспектом є підтримка прозорості діяльності підприємств і передбачає відкритість інформації щодо екологічних, соціальних та управлінської діяльності.

Важливим аспектом є розвиток організаційної адаптивності у процесі формування системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу, яка досягається завдяки впровадженню сучасних управлінських технологій, зокрема гнучких методологій управління проєктами, цифровими платформами та інструментами аналітики даних.

Оперативне реагування на зміни ринкового середовища, оптимізація

бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів відбувається одночасно із формуванням інноваційної культури, яка стимулює створення нових ідей, підтримує експериментування та сприяє безперервному вдосконаленню діяльності [2].

Не менш важливим є вдосконалення системи управління знаннями, що передбачає створення умов для накопичення, обміну й ефективного використання знань у межах підприємства для сприяння підвищенню інтелектуального потенціалу підприємства та забезпечення її здатності до інноваційного розвитку. Паралельно з цим необхідно забезпечити інтеграцію цифрових технологій у всі основні бізнес-процеси для підвищення прозорості діяльності, покращення якості управлінських рішень та підтримування доступу до актуальної інформації в режимі реального часу.

### **Література**

1. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 15. С. 37–41.
2. Юринець З., Стрільчук Р., Ковпак А. Масштабування бізнесу як чинник економічного зростання підприємства. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-3>

УДК 005.21:004.738.5

**Сардига А. А.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-КОМПАНІЙ ЯК ІМПЕРАТИВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальної турбулентності, цифровою трансформацією та зростанням вимог до сталого розвитку. В цих умовах ІТ-компанії виступають не лише драйвером технологічних змін, а й ключовим елементом забезпечення резильєнтності національних економік. Як зазначають І. М. Дашко та Л. В. Михайліченко,

цифрові технології, що є основою цифрової економіки, істотно впливають на якість життя громадян та забезпечують економічне зростання країни [1]. Відповідно, стратегічне управління розвитком ІТ-компаній набуває статусу імперативу, оскільки дозволяє інтегрувати цілі сталого розвитку та адаптивність до зовнішніх шоків.

Українська ІТ-індустрія, попри виклики війни, демонструє вражаючу стійкість. Згідно з дослідженням ІТ Research Ukraine 2023, кількість фахівців в індустрії налічує 307 600 осіб, з яких 242 000 працюють в Україні. Частка ІТ у ВВП країни становить 4,9%, а наймання одного фахівця створює 2,7 робочих місця в суміжних галузях [2]. Водночас стагнація експорту послуг у 2023 році (6,7–7,1 млрд дол. США) свідчить про необхідність перегляду управлінських підходів в умовах глобальної нестабільності.

У контексті цифровізації стратегічне управління слід розуміти як процес, спрямований на створення можливостей для повного використання потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності з використанням цифрових технологій [3]. Для ІТ-компаній ключовими характеристиками такої системи є цифрова інтеграція, динамічне управління даними, гнучкість та взаємодія з клієнтами. Аналіз глобального досвіду свідчить, що лідери (Google, Microsoft, Amazon, Apple) активно впроваджують методології Agile, Scrum та SAFe, а також інвестують у штучний інтелект та хмарні платформи [4]. До 2026 року світові інвестиції у цифрову трансформацію прогнозуються на рівні 3,4 трлн дол. США, а компанії, які зробили технології ядром діяльності, досягають зростання доходів на 52% [4].

Ефективність стратегічного управління вітчизняними ІТ-компаніями визначається здатністю менеджменту інтегрувати технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Особливого значення набуває продуктова трансформація: досвід успішних проєктів (Grammarly, MacPaw, Ajax Systems) доводить, що перехід від аутсорсингу до власних рішень (SaaS, AI) є магістральним шляхом підвищення доданої вартості та мінімізації залежності від зовнішніх замовників. Паралельно з цим, стратегічна орієнтація на міжнародну експансію та відкриття представництв у країнах з низькими ризиками (Польща, США, Німеччина) виступає інструментом забезпечення операційної стабільності.

Війна суттєво трансформувала стратегічні пріоритети: на перший план вийшли забезпечення безперервності бізнесу (BCP), кібербезпека та збереження кадрового ядра. Стратегічне управління людським капіталом тепер охоплює підтримку мобілізованих співробітників (56% компаній) та активну

благодійність (93,6% фахівців), що зміцнює репутаційний капітал галузі [2]. Як зазначають І. І. Нагорна та В. Д. Корейба, система управління повинна відзначатися високим рівнем адаптивності [3], і саме воєнний стан змусив український ІТ-сектор реалізувати цю вимогу на практиці.

На основі проведеного аналізу визначено комплекс заходів для вдосконалення стратегічного управління в період повоєнного відновлення: прискорений перехід до продуктової моделі, поглиблення міжнародної кооперації, інвестування в розвиток нових кадрових ролей та залучення грантового фінансування (Horizon Europe, EIT NEI Initiative).

Отже, стратегічне управління розвитком ІТ-компаній в умовах глобальних викликів має виходити за межі суто технологічного планування. Лише комплексне поєднання цифрової інтеграції, міжнародної експансії, продуктової трансформації та ефективного управління талантами забезпечить вітчизняному ІТ-сектору статус ключового чинника повоєнного відновлення та економічного зростання країни.

### Література

1. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні та країнах ЄС. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: <http://doi.org/10.32782/2307-2105.2024.7.30> (дата звернення: 19.04.2026).
2. Динаміка ІТ-індустрії під час війни: результати IT Research Ukraine 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023/> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <http://doi.org/10.32782/2307-2105.2024.6.47> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Сардига А. Глобальний досвід стратегічного управління ІТ-компаніями: синтез міжнародних практик з українськими реаліями. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90>. (дата звернення: 19.04.2026).

УДК 330.341.1:005.7

**Щур О. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЕВОЛЮЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМАХ**

Сучасна парадигма економічного розвитку формується під впливом глибинних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, глобалізацією та переходом до моделей сталого розвитку. У цих умовах інноваційні екосистеми виступають ключовим середовищем генерації та дифузії знань, а ефективне управління змінами в їх межах стає визначальним фактором забезпечення довгострокового економічного зростання.

Інноваційна екосистема розглядається як багаторівнева динамічна система взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, яка забезпечує створення доданої вартості через знання та технології [1, с. 12]. Вона включає підприємства, науково-дослідні установи, органи державної влади та інститути громадянського суспільства, взаємодія яких формує синергетичний ефект і сприяє прискоренню інноваційних процесів.

У цьому контексті особливого значення набуває еволюційний підхід до управління змінами, який базується на ідеї поступової адаптації системи через механізми варіації, відбору та збереження ефективних рішень.

На відміну від традиційних підходів, еволюційне управління передбачає відмову від жорстко детермінованих стратегій на користь адаптивних траєкторій розвитку. Як зазначається у наукових дослідженнях, сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін, що потребує формування динамічних управлінських компетенцій та здатності до швидкого реагування на зовнішні виклики [2, с. 56].

Ключові характеристики еволюційного управління змінами в інноваційних екосистемах доцільно розглядати не як ізольовані властивості, а як взаємопов'язану систему, що забезпечує їхню динамічну рівновагу та здатність до саморозвитку. Насамперед йдеться про адаптивність, яка проявляється у здатності суб'єктів екосистеми оперативно реагувати на зміни зовнішнього

середовища шляхом трансформації бізнес-моделей, управлінських практик та технологічних рішень. Водночас відкритість екосистеми забезпечує інтеграцію зовнішніх знань, технологій та ресурсів, що підсилює інноваційний потенціал та сприяє прискоренню дифузії інновацій.

Не менш важливою є мережевість як принцип організації взаємодії між учасниками екосистеми, що передбачає формування горизонтальних зв'язків, партнерств та кластерних структур. Саме мережеві форми взаємодії створюють передумови для виникнення синергетичних ефектів та підвищення ефективності інноваційної діяльності. У свою чергу, орієнтація на довгострокову стійкість визначає стратегічний вектор розвитку екосистеми, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Суттєвий вплив на ефективність еволюційного управління змінами здійснюють інституційні фактори, які формують рамкові умови функціонування інноваційних екосистем. Недосконалість інституційного середовища, зокрема нестабільність регуляторної політики, обмеженість фінансово-кредитних інструментів підтримки інновацій та недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності, істотно стримує розвиток інноваційної активності в Україні [3, с. 291]. У таких умовах знижується мотивація суб'єктів господарювання до інвестування в інновації та ускладнюється формування ефективних коопераційних зв'язків.

Паралельно з цим, цифрова трансформація виступає одним із ключових драйверів еволюційних змін, докорінно змінюючи підходи до управління. Впровадження цифрових технологій, зокрема аналітики даних, платформних рішень та інструментів автоматизації, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, скороченню транзакційних витрат та посиленню координації між учасниками екосистеми [4, с. 4]. Це, у свою чергу, формує передумови для переходу до більш гнучких, децентралізованих моделей управління.

Важливим каталізатором еволюційних змін є інноваційне лідерство, яке виконує функцію інтегратора інтересів різних учасників екосистеми та забезпечує формування стратегічного бачення її розвитку. Інноваційні лідери не лише ініціюють впровадження нових ідей і технологій, але й створюють сприятливе середовище для їх масштабування, забезпечуючи узгодженість дій та ефективну комунікацію між суб'єктами [5, с. 27].

Водночас розвиток інноваційних процесів вимагає системного стратегічного підходу до управління підприємствами, який передбачає інтеграцію інноваційної складової у загальну стратегію розвитку, а також



постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища [6, с. 45]. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість короткострокових управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку.

У контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку особливого значення набуває інтеграція екологічних та соціальних аспектів у процес управління змінами. Орієнтація на принципи сталого розвитку сприяє формуванню нових бізнес-моделей, що поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [7, с. 104].

Крім того, управління змінами виступає ключовим інструментом формування стійких моделей розвитку підприємств, забезпечуючи їх здатність протидіяти зовнішнім шокам та зберігати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі [8, с. 724]. Це передбачає не лише реакцію на зміни, але й проактивне формування нових можливостей розвитку.

Актуалізується також необхідність оновлення стратегічних підходів до управління інноваційними процесами, що передбачає перехід від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, мережевих і платформних форм організації діяльності [9, с. 113]. Така трансформація дозволяє підвищити швидкість інноваційних циклів та ефективність використання ресурсів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективне управління інноваційним розвитком організацій є системоутворюючою основою функціонування інноваційних екосистем, оскільки саме на рівні підприємств відбувається практична реалізація інноваційних рішень та формування економічних результатів [10, с. 86].

Таким чином, еволюційне управління змінами виступає комплексним механізмом забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості інноваційних екосистем, створюючи передумови для їх безперервного розвитку та ефективної інтеграції у глобальні економічні процеси.

### Література

1. Єгоров І.Ю., Грига В.Ю., Рижкова Ю.О. Інноваційна екосистема України: огляд сучасності. Київ, 2020. 45 с.
2. Свінарьова Г.В. Інноваційні зміни в системі управління підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2019. С. 54–58.
3. Полтавський Д.О. Принципи управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 80. С. 289–296.
4. Хомюк Н.Л., Білоус О.В. Інноваційні стратегії управління

зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 1–7.

5. Карпенко А.В., Карпенко Н.В. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 25–33.

6. Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Гончаров А.Є. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 44–50.

7. Халіна О.В., Боярчук С.С. Інноваційні стратегії управління підприємствами як ключовий фактор сталого розвитку в умовах циркулярної економіки. Підприємництво та інновації. 2025. № 35. С. 103–107.

8. Підгірна В.С., Цепенда М.Ю., Харовська А.В. Роль управління змінами у формуванні моделей сталого розвитку підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6 (57). С. 722–729.

9. Христенко О.О. Шляхи оновлення моделі стратегії управління інноваційними процесами на підприємствах України. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2025. № 3. С. 112–118.

10. Бліщук К.С., Стефанишин Б.В. Управління інноваційним розвитком організації. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 85–90.

УДК 339.13:658.8

Артёмова А.Ю., к.е.н., доцент,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ, Україна

## **Е-COMMERCE 3.0 ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ролі цифрових технологій у формуванні нових моделей підприємницької діяльності. У сфері торгівлі ці трансформації проявляються у переході від традиційних каналів збуту до інтегрованих цифрових екосистем, що поєднують онлайн- і офлайн-взаємодію з клієнтами. У цьому контексті особливого значення набуває концепція E-commerce 3.0, яка відображає нову логіку організації

торговельних процесів на основі синергії мобільної, соціальної та омніканальної торгівлі [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у умовах глобальної турбулентності, цифровізації економіки та зміни поведінки споживачів. Це вимагає від підприємств не просто використання окремих цифрових інструментів, а формування цілісної стратегії цифрової трансформації.

Концепція E-commerce 3.0 відображає якісно новий етап розвитку електронної комерції, в якому ключову роль відіграє інтеграція каналів взаємодії з клієнтом та використання даних як стратегічного ресурсу управління [1]. На відміну від попередніх етапів розвитку електронної торгівлі, сучасна модель базується не лише на здійсненні транзакцій, а на створенні комплексного клієнтського досвіду, що охоплює всі точки контакту підприємства зі споживачем.

Важливою складовою цієї трансформації є формування омніканальної стратегії, яка забезпечує узгодженість процесів продажу, маркетингу та логістики. Інтеграція мобільних застосунків, соціальних платформ та традиційних каналів збуту дозволяє підприємствам підвищити рівень залученості клієнтів, збільшити частоту повторних покупок і оптимізувати витрати на обслуговування [4]. Водночас ефективність такої інтеграції залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, зокрема його здатності працювати з клієнтськими даними, впроваджувати аналітичні системи та адаптувати бізнес-процеси до нових умов.

У стратегічному вимірі впровадження E-commerce 3.0 сприяє формуванню клієнтоцентричної моделі управління, в якій рішення приймаються на основі аналізу поведінки споживачів та прогнозування попиту. Використання технологій обробки даних, зокрема Customer Data Platforms (CDP) та інструментів штучного інтелекту, дозволяє підприємствам підвищити точність маркетингових рішень, персоналізувати пропозиції та скоротити операційні витрати [3].

Разом з тим, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, серед яких варто виділити недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, обмеженість інвестиційних ресурсів, відсутність узгоджених стандартів інтеграції та дефіцит кваліфікованих кадрів. У контексті української економіки ці проблеми посилюються впливом зовнішніх факторів, зокрема військових ризиків, що обумовлює необхідність формування адаптивних та

стійких бізнес-моделей [2].

З огляду на це, впровадження E-commerce 3.0 доцільно розглядати як стратегічний напрям розвитку підприємств торгівлі, що дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці. Важливими практичними орієнтирами у цьому процесі є розвиток мобільних каналів взаємодії, впровадження соціальної комерції, формування єдиного інформаційного простору даних та інтеграція логістичних процесів.

Таким чином, E-commerce 3.0 виступає не просто технологічним трендом, а системною основою трансформації підприємницької діяльності, що поєднує інноваційні цифрові рішення з новими підходами до управління, орієнтованими на створення цінності для клієнта. Саме інтеграція цифрових каналів і використання даних визначають потенціал розвитку підприємств.

### Література

1. Artomova A. E-commerce 3.0: Integrating Mobile, Social and Omnichannel Trade into Digital Entrepreneurship. Social Development: Economic and Legal Issues. 2025. No. 10. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.10.14.
2. Deloitte. 2025 US retail industry outlook. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html> (дата звернення: 22.04.2026)
3. Hossain M. A., Akter S., Yanamandram V., Strong C. Navigating the platform economy: Crafting a customer analytics capability instrument. Journal of Business Research. 2024. Vol. 170. Article 114260. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114260.
4. Khalid B. Evaluating customer perspectives on omnichannel shopping satisfaction in the fashion retail sector. Heliyon. 2024. Vol. 10, Issue 16. Article e36027. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36027.

УДК 330.3

**Венгер В. В.**, д.е.н., професор,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України», м. Київ, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ФРАГМЕНТАЦІЇ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах проблема фрагментації світової торгівлі набуває особливої актуальності, адже вона змінює традиційні уявлення про глобалізацію та відкриті ринки. Перехід від ліберальної моделі до моделі посилення безпекових та геополітичних імперативів, формує нову логіку міжнародних економічних відносин. Це означає, що країни дедалі частіше орієнтуються на регіоналізацію торговельно-економічних зв'язків, формування блокових і партнерських моделей співпраці, орієнтуючись на великі геополітичні центри (передусім США та ЄС з одного боку, та КНР з іншого) та створюючи нові правила для експортерів та державної політики.

Водночас процес фрагментації несе як виклики, так і можливості, які по різному впливають на економіки розвинених країн, так і країн, що розвиваються.

Особливістю сучасної фрагментації є трансформація глобальних ланцюгів доданої вартості, перенесення виробничих потужностей ближче до споживача та активізація промислової політики через субсидії. Такі заходи підвищують стійкість економік, але водночас знижують ефективність і створюють нерівні умови для країн із меншими фінансовими ресурсами. Згідно з розрахунками МВФ, торгівля між різними країнами скорочується значно швидше, ніж загальні темпи світової торгівлі [1]. Це свідчить про те, що «friend-shoring» перестав бути лише концепцією і став статистично значущим трендом: інвестиційні та торговельні потоки дедалі більше замикаються всередині блоків, що мають спільні цінності та оборонні союзи. Емпіричні оцінки підтверджують, що дезінтеграція має високу ціну: скорочення світового ВВП може сягати 5%, а для окремих експортоорієнтованих країн навіть 10–12% [2].

Для України цей процес має подвійне значення. З одного боку, він створює нові виклики для інтеграції у глобальні ринки, адже блокова конвергенція та «friend-shoring» обмежують доступ до окремих торговельних потоків. З іншого боку, фрагментація відкриває можливості для диверсифікації експорту, розвитку регіональних партнерств та інтеграції у нові виробничі хаби, особливо в умовах

війни, коли стійкість економіки та адаптивність до кризових викликів стають критично важливими.

Український промисловий експорт в умовах війни стикається з комплексом взаємопов'язаних викликів, зумовлених як фізичним руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, так і посиленням зовнішніх регуляторних обмежень, зокрема запровадженням механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ). Воєнні дії призвели до знищення значної частини металургійних підприємств, портів і транспортних шляхів, що істотно ускладнює здійснення експортних операцій навіть за наявності зовнішнього попиту. Водночас застосування СВАМ без урахування специфіки воєнного стану фактично обмежило доступ української металургійної продукції до ринку ЄС, спричинивши втрату контрактів через додаткові витрати на рівні 60–90 дол. США за тонну продукції та змусивши підприємства скорочувати виробництво. Найбільш відчутного удару зазнала металургійна галузь, яка традиційно забезпечувала значну частку ВВП і валютних надходжень, що, у свою чергу, призвело до соціальних наслідків у вигляді скорочення зайнятості та зростання соціальної напруги. За оцінками аналітичних центрів, впровадження СВАМ може спричинити втрату до 2,1% ВВП України до 2030 року, що суттєво перевищує офіційні оцінки європейських інституцій. Додатковим обмежувальним чинником виступає відсутність можливостей для інвестування у декарбонізацію виробництва в умовах війни, що поглиблює технологічне відставання та знижує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. У сукупності зазначені фактори формують ризик системного скорочення промислового експорту, втрати позицій на ключових ринках, зменшення валютних надходжень та послаблення економічної стійкості країни, що обумовлює необхідність формування адаптаційної політики, спрямованої на пом'якшення регуляторного тиску, залучення міжнародної підтримки та інтеграцію у нові конфігурації глобальних і регіональних ланцюгів постачання.

### Література

1. Georgieva, K. Confronting fragmentation where it matters most: Trade, debt, and climate action. (2023, January 16). *IMF Blog*. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/01/16/Confronting-fragmentation-where-it-matters-most-trade-debt-and-climate-action>
2. Global trade fragmentation could reduce GDP by up to 5%. *World Trade Organization*. (2023). URL: <https://asianews.network/wto-warns-of-global-gdp-loss-through-decoupling-and-fragmentation>



3. World Bank. *World Development Report 2023: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/publications>
4. World Trade Organization. *World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future*. Geneva: WTO, 2023. URL: <https://www.wto.org/publications>

УДК 330.3

**Кушніренко О. М.**, д.е.н., професор,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України»,  
м. Київ, Україна

## **НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ФРАГМЕНТАЦІЇ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

Забезпечення сталості промислового експорту актуалізується в контексті глобальних викликів для людства, насамперед зміни клімату, геоекономічної нестабільності та фрагментації світової торговельної системи, що зумовлює загострення таких проблем як виснаження природних ресурсів, зростання енергетичної залежності, посилення соціально-економічної нерівності між країнами та регіонами, а також підвищення ризиків для продовольчої безпеки й глобальних ланцюгів постачання. У цьому контексті забезпечення сталості промислового експорту стає вагомим чинником досягнення Цілей сталого розвитку, адже воно передбачає інтеграцію екологічних стандартів, інноваційних технологій та принципів справедливої торгівлі у міжнародну економічну взаємодію. У цих умовах здатність національної промисловості стабільно задовольняти зовнішній попит на промислові товари визначається не лише виробничими потужностями, але й рівнем адаптивності до нових торговельних бар'єрів, логістичних обмежень і геоекономічних ризиків.

Водночас на промисловий експорт впливають глобальні чинники, а саме необхідність декарбонізації виробництва та ризики деіндустріалізації, які здатні обмежувати експортний потенціал. Декарбонізація виробництва передбачає масштабне впровадження енергоефективних технологій, перехід на

відновлювані джерела енергії та модернізацію виробничих процесів. Це відповідає завданням ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» та ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво», але водночас потребує значних інвестицій і може тимчасово знижувати конкурентоспроможність підприємств на світових ринках. Ризики деіндустріалізації проявляються у скороченні виробничих потужностей, втраті робочих місць та зменшенні частки промислової продукції в експорті, що суперечить досягненню ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» та ЦСР 9 «Індустріалізація, інновації та інфраструктура» [1]. У результаті досягнення балансу між екологічними вимогами та економічною «життєздатністю» промислового бізнесу стає основною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як у глобальному масштабі, так і в умовах воєнних випробувань, коли стійкість виробництва та здатність адаптуватися до кризових викликів визначають перспективи інтеграції у світові ринки.

Сталість експорту можна визначити як здатність промислового бізнесу забезпечувати довготривалу присутність на світових ринках, зберігаючи конкурентоспроможність та адаптивність до екологічних і геоекономічних викликів. Вона охоплює не лише технологічну модернізацію та інтеграцію низьковуглецевих рішень, але й здатність економіки протистояти фрагментації світової торговельної системи, регіоналізації ринків та нестабільності глобальних ланцюгів постачання. Особливості сталості експорту проявляються у диверсифікації торговельних напрямів, розвитку інноваційної промисловості, збереженні робочих місць та формуванні гнучких стратегій реагування на кризові ситуації. При цьому основними чинниками забезпечення сталості промислового експорту є [2-5]:

- *екологічна модернізація виробництва* – перехід до низьковуглецевих технологій, енергоефективності та відновлюваних джерел енергії, що знижує вуглецевий слід продукції та відповідає глобальним вимогам ринків;
- *диверсифікація ринків збуту* шляхом зменшення залежності від окремих регіонів через розширення географії експорту та розвиток нових торговельних партнерств;
- *інновації та технологічна трансформація*, зокрема це впровадження цифрових рішень, автоматизації та «зеленої» індустрії як основи конкурентоспроможності;
- *стійкі та інклюзивні ланцюги постачання*, а саме забезпечення прозорості, простежуваності та справедливого розподілу вартості у глобальних

ланцюгах доданої вартості, включно з підтримкою МСБ;

- *фінансова та інституційна стійкість*, що досягається шляхом доступу до інвестицій, кредитів та міжнародної підтримки для модернізації виробництва й адаптації до нових регуляторних вимог;

- *гармонізація стандартів торгівлі та екологічних вимог* – участь у багатосторонніх ініціативах для мінімізації ризиків фрагментації світової торгівлі.

Слід відмітити, що сталість експорту безпосередньо пов'язана з якістю життя населення, що полягає у забезпеченні економічної стабільності, доступу до ресурсів і товарів, створенні нових можливостей для працевлаштування та підвищення добробуту навіть у періоди невизначеності, макроекономічних шоків та військових загроз.

Практичним прикладом того як екологічні регуляції впливають на сталість промислового експорту є механізм СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) [5]. Для розвинених держав його запровадження означає необхідність підтвердження низьковуглецевого характеру продукції, що експортується до ЄС. Це стимулює модернізацію виробництва, інвестиції у «зелені» технології та підвищення прозорості ланцюгів постачання. Водночас СВАМ стає інструментом захисту внутрішнього ринку ЄС від продукції з високим вуглецевим слідом, що створює нові правила конкуренції у глобальній торгівлі.

Для розвинених економік, які мають доступ до фінансових ресурсів та технологій, СВАМ надає можливості закріпити конкурентні позиції на ринку ЄС, демонструючи відповідність екологічним стандартам і водночас формуючи імідж лідерів у сфері «зеленої» промисловості. Це сприяє підвищенню стійкості їхнього експорту, адже екологічна відповідність стає не лише вимогою, а й конкурентною перевагою.

Для України, яка перебуває в умовах війни, СВАМ створює загрозливі виклики. З одного боку, експорт металургійної та хімічної продукції до ЄС стикається з ризиком підвищених мит через високий рівень вуглецевих викидів. З іншого боку, адаптація до нових правил ускладнюється обмеженими фінансовими ресурсами, руйнуванням виробничої інфраструктури та нестабільністю логістики. Проте у довгостроковій перспективі відповідність СВАМ може стати стимулом для модернізації української промисловості, інтеграції у «зелені» ланцюги постачання та зміцнення позицій на європейському ринку, що напряду впливає на економічну стійкість і якість життя населення.

### Література

1. Цілі сталого розвитку в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.
2. United Nations Industrial Development Organization. *Industrial Development Report 2024: Structural Change for Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Vienna: UNIDO, 2024. URL: <https://www.unido.org/resources-publications>
3. United Nations Conference on Trade and Development. *Trade and Development Report 2024: Development Prospects in a Fragmented World*. Geneva: UNCTAD, 2024. URL: <https://unctad.org/publications>
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Business and Finance Outlook 2023: Sustainable Resilience in Global Trade*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/publications>.
5. European Parliament and Council. Regulation EU 2023/956 of the European Parliament and of the Council. 10 May 2023 Establishing a carbon border adjustment mechanism. Brussels: Official Journal of the European Union, 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R0956>.

UDC 631.1(71)

**Natalia HRETSKA**, Candidate of Economic Sciences State Organization «Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine», Kyiv Ukraine

**Ihor HRETSKYI**, Candidate of Biological Sciences Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv Ukraine

### **DIGITAL TECHNOLOGIES AND THE EUROPEAN GREEN DEAL: STRATEGIC PATHWAYS FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT**

The digital transformation of the agricultural sector has become one of the key preconditions for achieving the environmental, climate and economic objectives of the European Green Deal. Under conditions of resource constraints, climate instability, biodiversity loss and increasing pressure on food systems, digital technologies should be considered not only as instruments of technological modernization, but also as

strategic tools of sustainable management [1, 2]. Their relevance is especially evident for enterprises operating under global turbulence, stricter ecological regulation and the need for post-crisis adaptation. For this reason, digitalization should be analyzed within the broader framework of strategic management of socio-economic development, where ecological efficiency, resilience and competitiveness are closely interrelated [3].

The European Green Deal established a new development paradigm based on climate neutrality, resource efficiency, circularity and reduced environmental pressure. In agriculture, these priorities are implemented through the Farm to Fork Strategy, biodiversity protection measures and the renewed Common Agricultural Policy. In this context, digital technologies perform a systemic function, since they enable environmental monitoring, support evidence-based managerial decision-making and improve compliance with ecological standards [1, 4]. The experience of the European Union demonstrates that digital monitoring tools have become an integral component of contemporary agro-environmental governance, combining productivity goals with ecological responsibility [1].

From an economic perspective, digital technologies contribute to the achievement of Green Deal objectives through several interrelated channels. First, they increase resource efficiency by reducing excessive use of water, fertilizers, pesticides, fuel and energy. Internet of Things sensors, automated control systems, satellite monitoring and data-driven platforms allow enterprises to manage production processes with much higher precision. This decreases production costs while simultaneously lowering negative impacts on soils, water resources and air quality [2, 5]. Second, digital tools improve the quality of managerial decisions by providing real-time data on soil moisture, vegetation health, nutrient balance and environmental risks. In this way, digitalization supports a shift from reactive management to predictive and preventive management [6].

A particularly important role belongs to remote sensing technologies, including Copernicus services, Sentinel satellites, unmanned aerial vehicles and geographic information systems. These instruments allow enterprises and regulators to monitor land use, detect signs of erosion, assess vegetation indices and identify environmental stress zones with a high degree of spatial precision [5, 6]. The economic significance of these technologies lies in their ability to optimize land-use practices, improve yield forecasting and reduce uncertainty in strategic planning. Thus, digital monitoring transforms ecological data into a strategic managerial asset that strengthens both environmental and economic performance [5].

Artificial intelligence and analytical digital platforms further deepen this

transformation. By integrating heterogeneous data flows, they make it possible to model production scenarios, forecast environmental risks and optimize input application at the field level. For enterprises, this means better cost control, lower waste and improved operational efficiency. For public policy, it means a stronger evidence base for implementing Green Deal instruments, assessing eco-schemes and verifying compliance with environmental commitments [1, 3]. Research on EU experience confirms that the highest effectiveness is achieved when individual digital tools are integrated into a coherent ecosystem of environmental management rather than applied in isolation [1, 6].

The diffusion of digital technologies, however, is not free from constraints. High investment costs, uneven digital infrastructure, insufficient digital competencies, weak interoperability of data systems and unresolved issues of data ownership remain substantial barriers [3, 6]. For many enterprises, especially small and medium-sized ones, the economic benefits of digitalization may be limited by initial capital shortages and lack of institutional support. Therefore, the contribution of digital technologies to Green Deal implementation depends not only on technological progress itself, but also on the quality of policy design, advisory support, training systems and access to digital public goods [3, 4].

For countries pursuing European integration and economic recovery, this experience is particularly important. In the case of Ukraine, digital technologies can become a strategic instrument of agricultural modernization and ecological reconstruction. Their adoption could support more efficient resource use, higher enterprise resilience, improved access to European markets and harmonization with EU environmental standards. From the viewpoint of enterprise management, digitalization should therefore be incorporated into long-term development strategies not as an auxiliary technical innovation, but as a core component of sustainable competitiveness [1, 2].

In conclusion, digital technologies should be interpreted as a strategic instrument for achieving the objectives of the European Green Deal because they simultaneously improve ecological performance, resource efficiency, managerial quality and institutional transparency. Their impact goes far beyond technological upgrading and directly affects the socio-economic development of enterprises under conditions of climate pressure, regulatory transformation and global uncertainty. Further research should focus on measuring the economic returns of digital environmental monitoring, evaluating the payback of digital investments for different types of enterprises and adapting the EU model of green digital transformation to the conditions of national



recovery and sustainable development [1, 3].

### References

1. Garske B., Bau A., Ekardt F. Digitalization and AI in European Agriculture: A Strategy for Achieving Climate and Biodiversity Targets? *Sustainability*. 2021. Vol. 13/ No. 9. Art. 4652. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13094652>
2. Kalatzis N., Paraskevopoulos M., Routis G., Liampotis N. Smart Farming Data and IoT in Support of Agricultural Policy Monitoring. *International Conference on Omni-layer Intelligent Systems (COINS)*. 2024. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1109/COINS61597.2024.10622371>
3. Kubata K., Galba A., Šilerová E., et al. Practical Use of Agriculture 4.0 Digital Technologies to Meet the EU's Strategic Goals in Czech Agriculture. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*. 2024. Vol. 16. No. 2. P. 51–61. DOI: <https://doi.org/10.7160/aol.2024.160205>
4. Bellon-Maurel V., Piot-Lepetit I., Lachia N., Tisseyre B. Digital agriculture in Europe and in France: which organisations can boost adoption levels? *Crop & Pasture Science*. 2023. Vol. 74, No. 3. P. 241–254. DOI: <https://doi.org/10.1071/CP22065>
5. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90–91. Art. 100315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>
6. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big Data in Smart Farming – A Review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>

УДК 330.34

**Венгер Л. А.,** к.е.н.,

ДУ «Інститут економіки та прогнозування

Національної академії наук України» м. Київ, Україна

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки принципи ESG (Environmental, Social, Governance) перестають бути добровільною ініціативою бізнесу та набувають статусу обов'язкового елементу корпоративного управління в країнах ЄС. Для України, яка рухається шляхом євроінтеграції, впровадження ESG є не лише вимогою відповідності міжнародним стандартам, а й необхідною умовою отримання доступу до фінансових ресурсів, інтеграції до європейських ринків і включення у глобальні ланцюги постачання.

Інтеграція ESG-принципів у корпоративні стратегії енергетичних підприємств стає визначальною передумовою забезпечення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Зростає значення ESG-факторів у процесі прийняття інвестиційних рішень, оскільки міжнародні інвестори дедалі більше орієнтуються на показники сталого розвитку як індикатор надійності та перспективності компаній. В умовах воєнних викликів та відновлення енергетичної інфраструктури роль ESG додатково посилюється як інструмент забезпечення стійкості та залучення міжнародної допомоги.

Водночас посилюється регуляторний та суспільний тиск на енергетичні компанії щодо забезпечення прозорості діяльності та розкриття інформації про екологічний і соціальний вплив. У зв'язку з цим вивчення міжнародного досвіду впровадження ESG-практик у енергетиці набуває особливого значення для адаптації ефективних управлінських рішень до українських реалій, що сприятиме формуванню відповідального бізнесу та забезпеченню сталого розвитку енергетичного сектору України.

Посилення регуляторних вимог у межах євроінтеграційних процесів потребує адаптації національної політики до стандартів ЄС. Це зумовлює доцільність впровадження ESG-принципів як комплексного інструменту корпоративного управління, що забезпечує узгодження економічної ефективності діяльності енергетичних компаній із вимогами екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та належного управління. Інтеграція

ESG-підходів у систему корпоративного управління сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень, що, у свою чергу, формує передумови для досягнення довгострокової стійкості, мінімізації ризиків і збалансованого розвитку енергетичного сектору.

Формування політики ESG у Європейському Союзі відбувалося поступово від добровільних ініціатив у сфері відповідального інвестування до створення комплексної нормативно-правової бази, що регулює питання сталого розвитку, прозорості та корпоративного управління. На сучасному етапі ESG інтегровано в економічну політику ЄС як системний інструмент досягнення кліматичних цілей, забезпечення сталого фінансування та підвищення відповідальності бізнесу.

Останні зміни, ухвалені в рамках пакету Omnibus I, спрямовані на оптимізацію цих регуляторних механізмів. Зокрема, було зменшено адміністративне навантаження на бізнес, уточнено підходи до визначення суттєвості інформації, а також удосконалено критерії оцінки сталості економічної діяльності [1]. Водночас ці зміни не послаблюють ESG-вимоги, а роблять їх більш структурованими, прозорими та придатними до практичного застосування. Адаптація до оновлених ESG-підходів сприятиме екологічній трансформації енергетичного сектору, зокрема розвитку відновлюваної енергетики, зниженню викидів та підвищенню енергоефективності

За результатами опитування встановлено, що впровадження ESG-принципів в Україні стримується низкою системних бар'єрів, зокрема недостатнім рівнем обізнаності бізнесу, невизначеністю нормативно-правового регулювання та браком кваліфікованих фахівців у цій сфері. Так, спостерігається низький рівень реальних знань про сталий розвиток та ESG серед українського бізнесу: лише 15% добре розуміють що таке сталий бізнес. 32% мають загальне уявлення, без подробиць; 21% щось чули, але не знають точно що це; 29% уперше чують. Менше 9% респондентів обізнані зі стандартами сталого розвитку (IFRS S1/S2, GRI. CSRD (ESRS), UN Global Compact). Попри відносну підтримку ESG-стандартів серед українського бізнесу, є необхідність чітких інструкцій та регуляцій: 75% компаній вважають проблемою незрозуміле законодавство щодо впровадження ESG стандартів; 69% – що поява обов'язкового законодавства допоможе у впровадженні ESG; 86% вважають, що поетапне впровадження стандартів з можливим перехідним періодом покращить їх готовність до впровадження ESG. Проблемою вважають брак кваліфікованих кадрів для впровадження ESG та недостатню кваліфікацію діючих працівників 77%

компаній, а 89% – вважають, що навчання діючих працівників покращить їх готовність до впровадження ESG. Компанії готові винаймати нових працівників з ESG компетенціями – 72% вважають, що це покращить їх готовність до впровадження ESG стандартів [2].

Аналіз поточного стану впровадження ESG-принципів в енергетичному секторі свідчить, що українські енергетичні компанії перебувають на етапі їх фрагментарної імплементації: часткове впровадження ESG-ініціатив без системної інтеграції у корпоративне управління; обмежене використання міжнародних стандартів нефінансової звітності; недостатній рівень прозорості та розкриття інформації; відсутність комплексних процедур оцінки ризиків у ланцюгах постачання. Таким чином, зазначені фактори свідчать про системний характер бар'єрів, що стримують ефективну інтеграцію ESG-принципів у діяльність українських компаній.

Інтеграція ESG-принципів в енергетичний сектор України ускладнюється наявністю значної часткою державних енергетичних компаній, які є переважають на енергетичному ринку. На відміну від приватних компаній, їх діяльність часто визначається не лише економічною доцільністю, але й соціальними та політичними зобов'язаннями, зокрема забезпеченням стабільних тарифів і енергетичної безпеки. Це обмежує можливості швидкого впровадження екологічних інновацій та інвестицій у декарбонізацію. Додатковою проблемою є недостатній рівень корпоративного управління та прозорості, що ускладнює імплементацію вимог, передбачених, зокрема CSRD. Крім того, державні компанії часто стикаються з інвестиційними обмеженнями та залежністю від бюджетного фінансування, що ускладнює відповідність критеріям Регламенту ЄС 2020/852 щодо екологічно сталих видів діяльності. У результаті процес ESG-трансформації в енергетичному секторі потребує не лише адаптації регуляторної бази, а й глибокої інституційної реформи державних підприємств, включаючи впровадження на них належного корпоративного управління.

Для ефективної імплементації ESG-принципів у корпоративне управління енергетичних компаній доцільно реалізувати комплекс заходів. Зокрема, необхідно забезпечити розроблення та впровадження національної стратегії ESG, гармонізованої з вимогами ЄС; запровадити поетапну імплементацію ESG-вимог із визначенням перехідного періоду; забезпечити підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері ESG, включаючи навчальні програми, сертифікацію та інтеграцію відповідних дисциплін у вищу освіту; активізувати інформаційно-консультаційну підтримку бізнесу; а також прискорити

реформування корпоративного управління державних енергетичних підприємств.

### Література

1. European Commission. Omnibus I package: Commission simplifies rules on sustainability and EU investments. Brussels, 2025. URL: [https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments_en) (дата звернення: 20.04.2026).

2. Офіс зеленого переходу. Дослідження готовності українського бізнесу до впровадження ESG: висновки та рекомендації [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/doslidzhennia-esg-2025-rekomendatsii-ofisu-zelenoho-perekhodu-1.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 005.332.4:005.932

**Колос І. В.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

## LEAN-ОРІЄНТОВАНА АРХІТЕКТУРА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ДОМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах сьогодення, що характеризуються високим рівнем невизначеності й екстремальної турбулентності, класичні (традиційні) моделі оцінювання й забезпеченням прийнятно необхідного рівня стійкості окремого суб'єкта господарювання мають певну обмеженість. Динамічність зовнішніх викликів (поширення й активізація цифрових інструментів, порушення й швидке відновлення / пошук / узгодження нових ланцюгів постачання) вимагає від топ-менеджменту запровадження й використання інноваційних підходів до управління з фокусуванням на випереджальний розвиток через адаптування мінливої й непередбачуваної реальності з подальшим перетворення загроз в можливості стабільного функціонування.

В контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку важливого значення набуває резильєнтність бізнес-екосистеми, оскільки стійкість окремого суб'єкта господарювання неможлива без мінімально-необхідного рівня стійкості ділових стратегічних партнерів. Акцент на резильєнтності бізнес-екосистеми

дозволяє здійснювати генерування цінності для кінцевого споживача / замовника шляхом акумулювання спільних наявних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних) з можливим розподілом ризиків і подолання кризових / нетипових ситуацій. Це корелює з Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року [1]:

— Ціль 8. «Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх»;

— Ціль 9. «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям».

Можна стверджувати, що резильєнтні мережеві структури мають здатність забезпечити прогнозований рівень соціальної й екологічної відповідальності підтримувати достатній рівень економічної ефективності без втрат на безперервній основі.

Окреслена проблематика посилюється з огляду на активне запровадження й поширення серед українських підприємств управління на засадах Lean.

В межах авторського дослідження Lean-орієнтовану архітектуру резильєнтності бізнес-екосистеми запропоновано розглядати як «динамічну систему взаємозв'язків, що сприяє можливості для випередження загроз і недопущення кризових подій з орієнтацією на забезпечення безперервного функціонування й самовідновлення учасників бізнес-екосистеми / мережі партнерів у перспективному необмеженому стратегічному діапазоні розвитку». Особливостями такого підходу доречно вважати [2, с. 629-260]:

— синхронізацію процесів (бізнес-процесів) і результатів діяльності ділових партнерів з подальшим зосередженням на мінімізації втрат керованості;

— можливість генерування стану рівноваги з орієнтацією на вироблення спільної цінності;

— синергію розвитку за узгодженим вектором з фокусуванням на посиленні надійності як окремого партнера, так і бізнес-екосистеми в цілому;

— готовність до трансформації зі збереженням і нарощуванням інтелектуального потенціалу персоналу;

— зміцнення емоційного інтелекту топ-менеджменту й персоналу з акцентуванням на підтримання сприятливого психологічного клімату й спроможності швидкого адаптування до зовнішніх впливів.

Варто наголосити на доцільності й необхідності використання Lean-принципів: цінність для кінцевого споживача / замовника; потік створення



цінності; потік; витягування; вдосконалення на безперервній основі. Саме таке фокусування сприятиме ідентифікуванню й мінімізації аж до ліквідації зайвих управлінських дій в інформаційному потоці (зокрема, дублювання даних, кількісно-якісне переобтяження внутрішніх звітів, додаткові погодження й узгодження). Разом з тим, запровадження Lean-методів, таких як Value Stream Mapping (VSM), Standard Operating Procedure (SOP), Visual Management, Kaizen, забезпечує підґрунтя щодо прозорості перерозподілу активності / зусиль в потоці створення цінності, оперативного комунікування між партнерами учасниками бізнес-екосистеми для швидкого спільного вироблення дієвих рішень, довіри в наданні доступу до критичних / альтернативних ресурсів, розуміння спільної відповідальності для зміцнення психологічного стану персоналу з концентруванням на проактивне адаптування й відновлення.

Дискусійний характер має обґрунтування таксономії (універсальність, унікальність та можливість перегляду) при визначенні рівня резильєнтності. Так, універсальність передбачає формування єдиної узгоджено-впорядкованої системи аналітичних показників для запровадження в межах бізнес-екосистеми. Такий підхід сприяє однаковому розумінню методики розрахунку й дозволяє здійснювати порівняння досягнень окремих партнерів і визначати їх внесок в загальний результат функціонування. Водночас, діяльність кожного партнера є особливою, що передбачає врахування унікальності бізнес-процесів й специфічності партнерських зв'язків. Саме це вимагає запровадження гнучкості у виборі аналітичних показників з урахуванням індивідуальної траєкторії відновлення й ієрархічності бізнес-екосистеми.

Для коректного встановлення рівня стійкості окремого партнера й бізнес-екосистеми доцільно використовувати методи кількісного аналізу (фінансові показники, операційні показники) з підсиленням якісними методами оцінювання інтелектуального й емоційного капіталу. Виваженим є формування інтегрованої ієрархічної системи показників:

— операційний рівень окремого партнера, де передбачено встановлення техніко-технологічного рівня з відслідковуванням зміни в динаміці / побудови тренду стабільності функціонування;

— рівень окремого партнера, де здійснюється розрахунок фінансової, соціально-психологічної та управлінської стійкості з фокусуванням на збереженні інтегрованого рівня професійної компетентності й потенціалу;

— рівень бізнес-екосистеми, де розраховуються показники конкурентоспроможності й здатності до економічного відновлення.

Доречно проводити розрахунки на постійній основі з прогнозуванням заходів з попередження / запобігання виникнення нетипових ситуацій порушення стану рівноваги. Це дозволить переглядати склад показників з урахуванням критичності й динамічності зміни зовнішньої ситуації.

Отже, за результатами авторського дослідження можна зробити такі висновки: (1) синергія ощадливості, резильєнтності на бізнес-екосистемності формує якісно нову архітектуру управління; (2) забезпечення стійкості бізнес-екосистеми здійснюється через досягнення синергії партнерів, спільних цінностей, розподілення стійкості, колективної адаптивності; (3) ієрархічна система аналітичних показників є дієвим інструментом оцінювання рівня поточного функціонування й проактивного управління.

### Література

1. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 22.04.2026)

2. Сагайдак М.П., Колос І.В., Баніт О.В. Розвиток персоналу як детермінанта стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми в контексті ESG-парадигми. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 633-635. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727337>. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1962>

УДК 338.45:69:006.034(477)

**Кубанов Р.А.**, к. пед. н., доцент,  
**Шнайдер Е.Є.**, здобувач освіти,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури», м. Київ,  
Україна

## **ООНОВЛЕННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНА ЛОГІКА ЄВРОСТАНДАРТИЗАЦІЇ**

У контексті євроінтеграційних процесів, оновлення будівельної галузі України відповідно до європейських стандартів набуває стратегічного значення. Сучасні виклики – енергетична криза, екологічна нестабільність, потреба в підвищенні якості житлового фонду – вимагають переходу до нових підходів у проєктуванні, будівництві та експлуатації об’єктів. Європейські стандарти пропонують комплексні рішення, що охоплюють енергоефективність, безпеку, екологічну відповідальність і цифрову трансформацію. Їхнє впровадження дозволяє не лише модернізувати технічну базу, а й інтегрувати українську будівельну галузь у міжнародний ринок, підвищуючи її конкурентоспроможність.

Актуальність економічного обґрунтування таких змін полягає в необхідності раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат і забезпечення довгострокової ефективності інвестицій. Перехід до євростандартів потребує оновлення нормативної бази, підготовки кадрів, сертифікації матеріалів та впровадження цифрових технологій – зокрема BIM-моделювання. Хоча ці процеси потребують значних стартових вкладень, вони відкривають доступ до міжнародного фінансування, сприяють розвитку партнерств і створюють умови для сталого урбаністичного розвитку. Таким чином, євростандартизація стає не лише технічним, а й економічно обґрунтованим кроком у трансформації будівельної галузі України.

Економічне обґрунтування модернізації будівельної галузі України є ключовим етапом у процесі її адаптації до європейських норм. Перехід до нових стандартів передбачає не лише технічне оновлення, а й глибоку трансформацію управлінських, фінансових та нормативних механізмів. Економічна логіка таких

змін базується на принципі довгострокової вигоди: хоча початкові витрати можуть бути значними, вони компенсуються зниженням експлуатаційних витрат, підвищенням вартості об'єктів та розширенням доступу до міжнародних ринків.

Одним із головних напрямів модернізації є інвестиції в людський капітал. Навчання персоналу, підвищення кваліфікації, сертифікація фахівців відповідно до європейських вимог – усе це створює основу для якісного впровадження нових технологій. Зокрема, впровадження BIM-моделювання дозволяє не лише оптимізувати проєктні рішення, а й забезпечити прозорість процесів, точність кошторисів та ефективну координацію між учасниками будівництва. Це сприяє зменшенню ризиків, скороченню термінів реалізації проєктів та підвищенню загальної продуктивності галузі.

Оновлення матеріально-технічної бази також є важливим елементом економічної трансформації. Впровадження сучасного обладнання, сертифікованих матеріалів, енергоефективних систем – усе це дозволяє досягти відповідності європейським стандартам якості, безпеки та екологічності. Використання екологічно чистих матеріалів не лише відповідає вимогам сталого розвитку, а й знижує витрати на утилізацію, обслуговування та модернізацію об'єктів у майбутньому [1] (табл. 1).

Таблиця 1

Основні аспекти модернізації архітектурно-будівельної галузі за європейськими стандартами

| Напрямок модернізації   | Зміст / Характеристика                                                             | Очікувані результати / Ефекти                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Технічні стандарти      | Впровадження норм ЄС щодо якості матеріалів, конструкцій, безпеки                  | Підвищення довговічності об'єктів, відповідність міжнародним вимогам |
| Енергоефективність      | Використання енергоощадних технологій, теплоізоляції, систем рекуперації           | Зниження витрат на енергоресурси, екологічна сталість                |
| Проєктні рішення        | Застосування BIM-моделювання, цифрових платформ, інтеграція екологічних параметрів | Оптимізація термінів, точність кошторисів, зменшення помилок         |
| Економічна доцільність  | Аналіз витрат і вигод, інвестиційна привабливість, окупність модернізації          | Зростання вартості об'єктів, фінансова ефективність, розвиток ринку  |
| Людський капітал        | Підготовка кадрів, сертифікація, підвищення кваліфікації                           | Професійна мобільність, відповідність європейським вимогам           |
| Євроінтеграція          | Гармонізація нормативної бази, участь у міжнародних проєктах                       | Доступ до фінансування, розширення партнерств, вихід на нові ринки   |
| Урбаністичне середовище | Формування сучасного міського простору, орієнтованого на сталий розвиток           | Комфорт, безпека, естетика, соціальна інклюзивність                  |

Щодо прикладів успішної адаптації євростандартів у різних сегментах будівництва – житловому, комерційному та інфраструктурному. У житловому секторі це проявляється у створенні енергоефективних будинків, які

відповідають нормам теплоізоляції, вентиляції та освітлення. У комерційному – у впровадженні гнучких планувальних рішень, цифрових систем управління будівлею, екологічного зонування. Інфраструктурні проєкти демонструють інтеграцію транспортних, інженерних та соціальних компонентів, що відповідає принципам комплексного просторового планування [2].

Особливу увагу слід приділяти міждисциплінарному підходу, який передбачає взаємодію архітектури, інженерії, економіки та екології як єдиної системи. Такий підхід дозволяє враховувати не лише технічні параметри об'єкта, а й його соціальну функцію, екологічний вплив та економічну доцільність. Це формує нову культуру проєктування, орієнтовану на сталий розвиток, де кожне рішення має бути обґрунтованим з точки зору довгострокової ефективності [3].

Важливим аспектом є нормативна гармонізація. Перехід до європейських стандартів потребує оновлення національної нормативної бази, адаптації технічних регламентів, створення механізмів контролю та сертифікації. Автори зазначають, що така гармонізація дозволяє уникнути правових бар'єрів, спрощує доступ до міжнародних тендерів та підвищує довіру іноземних партнерів. Це відкриває нові можливості для залучення інвестицій, участі у транскордонних проєктах та розвитку експорту будівельних послуг [4].

Економічна логіка євростандартизації також проявляється у формуванні сприятливого інвестиційного клімату. Висока якість будівництва, прозорість процедур, відповідність міжнародним нормам – усе це є важливими чинниками для інвесторів. Модернізована галузь здатна запропонувати конкурентні продукти, які відповідають очікуванням європейських споживачів, що особливо актуально в умовах глобалізації ринку нерухомості.

Таким чином, оновлення будівельної галузі України відповідно до європейських стандартів є не лише технічно необхідним, а й економічно обґрунтованим процесом. Воно сприяє підвищенню ефективності, якості, екологічності та інвестиційної привабливості галузі. Такий підхід дозволяє інтегрувати українське будівництво в європейський простір, забезпечити сталий розвиток територій та сформувати нову архітектурну і управлінську культуру.

### Література

1. Гудима Л. Імплементация стандартів екологічного будівництва – чинник сталого розвитку держави. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-102>

2. Беленкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. Будівельне виробництво. 2019. № 66. С. 30–

36.

3. Yashchenko O., Makatora D., Kubanov R., Zynych P. Justification of renovating and improving architecture and construction according to European standards. Інвестиції: практика та досвід 2024. № 5. С. 82-90. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.82>

4. Kubanov, R., Makatora, D., Mykhalko, A. Adapting architectural and construction companies to European norms and standards: Recommendations and a step-by-step transition algorithm. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2025. № 2(25). С. 62–80. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.7>

УДК 338.24:004(477)

**Сіньковський М.І.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР**

Цифрова трансформація національної економіки України здійснила перехід від допоміжного технологічного інструменту до впорядкованої державної стратегії, що визначає майбутнє економічного суверенітету та інтеграції в європейське співтовариство. В умовах глобальних викликів та воєнної агресії, Україна вимушена не просто наздоганяти світові тренди, а формувати випереджальні механізми управління, які дозволяють підтримувати економічну активність та забезпечувати трансформацію традиційних секторів у цифровізовані екосистеми. Правовий механізм трансформації національної економіки базується на поступовій адаптації українського законодавства до вимог європейського права (*acquis* ЄС). За результатами звіту про виконання Угоди про асоціацію, у 2025 р. Україна досягла 84% прогресу, причому у таких сферах, як статистика та обмін інформацією, цей показник становить 100%, а в інтелектуальній власності – 98% [1].

Центральним документом, що визначає вектор руху держави, є Стратегія



цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (WINWIN) [2]. Ця стратегія репрезентує зміну парадигми: від простої автоматизації процесів до створення цілісного середовища для генерації та впровадження інновацій. Організаційно реалізація стратегії забезпечується через трирічні операційні плани, що дозволяє поєднувати довгострокову візію з гнучкістю тактичного реагування на зміни безпекового та економічного середовища. Зокрема, операційний план на 2025-2027 роки встановлює чіткі індикатори виконання для кожного міністерства та центрального органу виконавчої влади. Стратегічний підхід базується на принципі інтегрованості цифрових рішень у всі ланки державного управління. Це підтверджується розробкою спеціалізованих галузевих стратегій, таких як Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року, яка має на меті цифровізацію бюджетного процесу, податкового та митного контролю [3]. Такий розподіл цілей дозволяє децентралізувати відповідальність, водночас зберігаючи єдиний методологічний контроль з боку Міністерства цифрової трансформації.

Окремим і принципово важливим напрямом нормативного регулювання є законодавче забезпечення цифрової трансформації публічного управління. Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 року № 294 затверджено Порядок розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави [4], іншою постановою встановлено правила підготовки, оцінки, формування і реалізації програм публічних інвестицій та проєктів відновлення [5]. Ці акти зобов'язують органи влади використовувати цифрові інструменти при плануванні бюджетних витрат, унеможливаючи реалізацію проєктів поза єдиним цифровим реєстром. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 року № 300-р затверджено План заходів щодо виконання рекомендацій Європейської Комісії у рамках Пакета розширення ЄС 2024 року [6], що безпосередньо пов'язує цифрову трансформацію з євроінтеграційними зобов'язаннями України.

Основоположними актами, що формують правове середовище цифрової економіки, є: Закон України «Про електронні комунікації», яким забезпечено умови для конкуренції на ринку телеком-послуг та права споживачів на доступ до мереж; Закон України «Про хмарні послуги», яким встановлено правила використання хмарних обчислень органами влади, що дозволяє підвищити безпеку даних та оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру; Закон України

«Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», яким визначено правовий статус електронного підпису та печатки, що є необхідною умовою для цифрового документообігу та онлайн-правочинів [7].

У сфері захисту даних законодавство фокусується на Законі «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» та «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», що встановлюють жорсткі вимоги до обробки персональних даних та стійкості критичної інфраструктури [7]. Розвиток цифрової ідентифікації через BankID та MobileID став організаційним фундаментом для надання послуг у режимі реального часу.

Поєднання зазначених нормативних інструментів формує інституційні рамки для залучення та управління інвестиціями, однак їх практична ефективність безпосередньо залежить від якості моніторингу ключових факторів інвестиційної привабливості регіонів та функціонування відповідної організаційної інфраструктури.

Ефективність організаційно-правового механізму цифрової трансформації визначається не лише наявністю нормативної бази та цифрових платформ, а й якістю аналітичного інструментарію, що забезпечує комплексну оцінку інвестиційного потенціалу територій. Таким інструментарієм є багаторівнева система моніторингу, яка інтегрує показники макро-, мезо- та мікрорівнів і дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення на кожному етапі планування відновлення:

- макrorівень відображає загальну економічну стабільність та інституційну спроможність держави. До ключових індикаторів належать: темпи зростання валового регіонального продукту, рівень інфляції, обсяг і структура державного боргу, зовнішньоекономічне сальдо, індекс політичної стабільності. Практичним інструментом моніторингу на цьому рівні слугує екосистема DREAM, яка забезпечує стратегічне планування відновлення в єдиному цифровому середовищі та дозволяє відстежувати бюджетне виконання проєктів у розрізі регіонів і секторів економіки в режимі реального часу;

- мезорівень характеризує стан економіки та інфраструктури регіону. Основні показники включають: динаміку ВРП регіону, рівень зайнятості та середньомісячної заробітної плати, обсяги капітальних інвестицій, стан транспортної та енергетичної інфраструктури, рівень цифровізації та прозорість місцевого управління. Інструментом оцінювання на цьому рівні є Індекс цифрової трансформації регіонів України, що охоплює п'ять груп показників і дозволяє органам місцевої влади не лише діагностувати власний стан готовності

до залучення інвестицій, а й порівнювати його з іншими регіонами, стимулюючи конкурентне вдосконалення;

- на мікрорівні оцінюються локальні умови для реалізації конкретних інвестиційних проєктів. До індикаторів належать: доступність земельних ресурсів, наявність індустріальних парків і технопарків, рівень безпеки території, стан критичної інфраструктури, податкові та інші стимули для бізнесу. На цьому рівні ключовим інструментом є платформа Advantage Ukraine, яка забезпечує ідентифікацію конкретних інвестиційних можливостей у розрізі секторів і регіонів та слугує точкою входу для іноземних інвесторів, що розглядають участь у проєктах відновлення.

Комплексний аналіз показників усіх трьох рівнів дозволяє не лише виявляти потенційні ризики, а й оцінювати ефективність реалізації інвестиційної політики, визначати пріоритетні регіони для залучення капіталу та формувати управлінські рішення, спрямовані на стратегічне економічне відновлення. Запровадження багаторівневої системи моніторингу потребує відповідної технологічної інфраструктури (технологій big data, blockchain та геоінформаційних систем) сприятиме мінімізації ризиків нецільового використання коштів, підвищенню інвестиційної привабливості регіонів і формуванню сприятливого інституційного середовища.

### Література

1. Україна досягла 84% виконання Угоди про асоціацію з ЄС: опублікований Звіт за 2025 рік / Офіс Віцепрем'єра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://www.facebook.com/UA.EU.NATO/posts/pfbid0pxsw1Xq3HvFJxoCVi3PbhwFyCrhQK9281zoghQuQbKfexCV6hFGZ137Vv1HBuUel>.

2. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsiinoi-diialnosti-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-i311224-1351>.

3. Мінфін: Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-uriad-zatverdyyv-stratehiiu-tsyfrovoho-rozvytku-systemy-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-do-2030-roku>.

5. Порядок розроблення та моніторингу реалізації середньострокового

плану пріоритетних публічних інвестицій держави: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 294. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2025-п>.

6. Деякі питання управління публічними інвестиціями: постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-п>.

7. План заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року: затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 300-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2025-р>.

8. Нормативні засади діяльності / ДіЯ. URL: <https://se.diia.gov.ua/regulations>.

УДК 338.45:629.7

**Шевченко Я.С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ В АВІАБУДІВНУ ГАЛУЗЬ**

Сучасний стан авіаційної індустрії характеризується глибокою трансформацією підходів до державного управління, що проявляється у поступовому відході від директивних методів на користь гнучких інституційних механізмів, орієнтованих на інтеграцію державних інтересів із ринковими інструментами та приватним капіталом. Для України ця трансформація набуває особливої ваги в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли обмеженість бюджетних ресурсів не дозволяє зберігати традиційні моделі підтримки. У цих умовах державна політика має бути спрямована не на пряме субсидіювання, а на формування відкритого інституційного середовища, здатного трансформувати державні активи в об'єкти інвестиційної привабливості та інтегрувати їх у глобальні ланцюги доданої вартості [1].

Ключовою структурною проблемою українського авіабудування залишається тривале домінування моделі державних унітарних підприємств, яка

формує системні інституційні обмеження для розвитку. Така модель фактично позбавляє підприємства можливості повноцінно розпоряджатися активами, обмежує доступ до кредитних ресурсів та унеможливорює використання активів як інвестиційного інструменту. У поєднанні з відсутністю чіткого розмежування функцій держави як власника, регулятора та політико-формуючого суб'єкта це руйнує довгострокове стратегічне планування та знижує ефективність управління [2; 3].

Фінансові результати функціонування державного сектору підтверджують кризовий характер існуючої моделі. Значні сукупні збитки державних підприємств, зафіксовані у попередні роки, є не лише наслідком зовнішніх шоків, але й відображенням внутрішніх інституційних дисфункцій, пов'язаних із низьким рівнем корпоративного управління, обмеженою прозорістю та слабкою фінансовою дисципліною. У цьому контексті унітарна модель демонструє принципову неспроможність забезпечити ефективну інтеграцію підприємств у сучасну ринкову економіку, що актуалізує необхідність її трансформації.

Базовим інструментом такої трансформації виступає корпоратизація державних підприємств із впровадженням принципів корпоративного управління, рекомендованих ОЕСР. Перехід до форми акціонерних товариств дозволяє змінити логіку функціонування підприємств, забезпечуючи чітке розмежування повноважень між державою як власником і менеджментом як виконавчим органом. Держава визначає стратегічні цілі розвитку, тоді як операційне управління передається професійному менеджменту під контролем незалежної наглядової ради, формуючи буфер між політичними процесами та господарською діяльністю підприємств і забезпечуючи сталість стратегічного курсу незалежно від змін урядових циклів [1].

Наступним етапом інституційної трансформації є консолідація державних активів у межах холдингових структур, що відповідає міжнародній практиці управління великими державними підприємствами. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечити централізоване стратегічне управління та підвищити ефективність взаємодії з глобальними ринками. В українських умовах формування подібних структур створює передумови для інтеграції авіаційного сектору у міжнародні виробничі ланцюги та підвищення його конкурентоспроможності.

Залучення приватного капіталу до стратегічних підприємств потребує водночас збереження державного контролю над критичними технологіями. Це зумовлює використання спеціалізованих інституційних механізмів, таких як



контрольні пакети акцій, інструмент «золотої акції» та системи скринінгу іноземних інвестицій. Застосування цих механізмів дозволяє розмежувати економічне володіння та стратегічний контроль, забезпечуючи баланс між інвестиційною відкритістю та національною безпекою [4].

Міжнародний досвід розвитку авіаційної промисловості демонструє ефективність різних моделей трансформації, серед яких особливе місце займають приватизація та стратегічне партнерство. У першому випадку йдеться про залучення капіталу через продаж частки державних активів із збереженням ключових інструментів контролю, тоді як у другому – про формування довгострокових партнерств із глобальними гравцями, що забезпечують трансфер технологій і доступ до ринків. Для України найбільш доцільним є комбінування цих підходів із урахуванням національних особливостей та безпекових викликів.

В умовах обмеженого доступу до традиційних фінансових ресурсів важливу роль відіграють механізми державно-приватного партнерства, які дозволяють розподілити ризики між державою та приватними інвесторами. Оновлене законодавство у сфері ДПП створює більш гнучке регуляторне середовище, що враховує специфіку довгострокових інвестиційних проєктів у капіталомістких галузях, таких як авіаційна промисловість. Це відкриває можливості для реалізації інфраструктурних і виробничих проєктів із залученням приватного капіталу.

Додатковим інструментом інтеграції у глобальні виробничі мережі виступають спільні підприємства, які забезпечують поєднання українського інженерного потенціалу з фінансовими та технологічними ресурсами міжнародних партнерів. Водночас розвиток індустріальних парків формує необхідну екосистему для локалізації виробництва та розвитку ланцюгів постачання, що є критично важливим для авіаційної галузі.

Фінансова архітектура сучасного авіаційного сектору формується на основі змішаного фінансування, яке поєднує ресурси держави, міжнародних фінансових організацій та приватного сектору. Використання інструментів страхування інвестицій і де-ризикінгу дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з воєнними умовами, тоді як розвиток «зеленого» фінансування відкриває доступ до нових джерел капіталу в контексті глобального енергетичного переходу.

Таким чином, інституційна трансформація авіаційної промисловості України передбачає комплексний перехід від адміністративної моделі управління до ринково-орієнтованої системи, заснованої на принципах корпоративного управління, відкритості та партнерства. У цьому процесі



держава має модернізувати свою роль, відмовившись від функцій безпосереднього управління на користь стратегічного регулювання та створення сприятливого інституційного середовища. Реалізація такого підходу створює передумови для перетворення авіаційного сектору на один із драйверів економічного відновлення та інтеграції України у світову економіку.

### Література

1. OECD Eurasia Competitiveness Programme. A Corporate Governance Assessment of Ukraine's State-Owned Aviation Sector: The case of Antonov: Policy Handbook. OECD, 2012. URL: <https://www.scribd.com/document/153899980/A-Corporate-Governance-Assessment-of-Ukraine-s-State-Owned-Aviation-Sector>
2. Ukraine: Technical Assistance Report – Reforming Management and Governance. International Monetary Fund. 2016. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2016/031/article-A001-en.xml>
3. Prokhorov B. Ukraine's Resilience to Crises: State-Owned Enterprises. CES, 2021. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/UKRAINES-RESILIENCE.-STATE-OWNED-ENTERPRISES.pdf>
4. Hunter R. J., Lozada H., Shannon J. Economic Reform, Privatization, Foreign Direct Investment and the “Golden Share”: The Polish Perspective and EU Regulations. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2026. Vol. 16, No. 1. DOI: 10.6007/IJARBS/v16-i1/27533

**Півень О.О.** здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Науковий керівник: **Кипич І.В.**, канд. юрид. наук, доцентка кафедри приватного та публічного права Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## РОЛЬ БІОЕКОНОМІКИ У РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС

У сучасних умовах глобальних екологічних та економічних викликів біоекономіка стає одним із ключових напрямів трансформації світового господарства. Вона базується на використанні відновлюваних біологічних ресурсів, біотехнологій та інноваційних підходів до виробництва, що сприяє

сталому розвитку економіки та зменшенню залежності від викопних ресурсів[4]. Європейський Союз активно розвиває біоекономіку як стратегічний напрям економічного зростання, конкурентоспроможності та екологічної стійкості. Зокрема, нова стратегія ЄС орієнтована на розвиток циркулярної економіки, декарбонізацію та впровадження інновацій у сфері біоенергетики, біоматеріалів і біопалива[1]. Біоекономіка в ЄС забезпечує значну частку доданої вартості та зайнятості, що підкреслює її важливість як економічного драйвера[2].

Для України розвиток біоекономіки є важливим інструментом інтеграції до європейського економічного простору. Використання європейського досвіду дозволяє модернізувати національну економіку, підвищити конкурентоспроможність продукції та адаптуватися до вимог ЄС у сфері екологічних стандартів і сталого виробництва[5].

Біоекономіка сприяє розвитку торговельних відносин між Україною та ЄС через розширення експорту продукції з високою доданою вартістю, зокрема біопалива, органічної продукції, біохімікатів та інших інноваційних товарів. Крім того, вона стимулює розвиток аграрного сектору, який є одним із ключових напрямів українського експорту до ЄС.

Важливим аспектом є також формування спільних інноваційних проєктів та інвестиційного співробітництва. Біоекономіка відкриває нові можливості для трансферу технологій, розвитку науково-дослідної співпраці та створення спільних підприємств, що позитивно впливає на торговельний баланс і економічне зростання обох сторін.

Отже, біоекономіка відіграє важливу роль у поглибленні торговельних відносин між Україною та ЄС, забезпечуючи перехід до сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію України до європейського ринку. Її подальший розвиток є стратегічно важливим для економічного зростання та зміцнення міжнародної співпраці.

### Література

1. Стратегія біоекономіки ЄС – біогаз та біометан у центрі уваги URL: <https://saf.org.ua/news/2485/>
2. Стратегія біоекономіки ЄС: біогаз та біометан у центрі уваги URL: <https://uabio.org/materials/18843/>
3. Будякова О. Ю. ... URL: <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/348943>
4. Федина С. ... URL: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/232>
5. Белова І. М. ... URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1377/0>
6. Білоус-Сереєва С. ... URL: [https://journals.uran.ua/ves\\_pstu/article/view/319286](https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/319286)

УДК 330.34:004.8

**Ананьєва О.О.**, к.е.н.,  
ВНЗ «Університет економіки та  
права «КРОК», м. Київ, Україна

## **ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС**

У сучасній економіці впровадження штучного інтелекту (ШІ) дедалі частіше розглядається не як окрема технологічна інновація, а як інструмент підвищення продуктивності, оптимізації витрат і формування нових джерел доходу. Швидкість поширення таких рішень підтверджується міжнародною аналітикою. За даними Stanford AI Index у 2024 році 78% організацій повідомили про використання ШІ принаймні в одній бізнес-функції, тоді як роком раніше цей показник становив 55%. У тому ж звіті зафіксовано, що корпоративні інвестиції в ШІ досягли 252,3 млрд дол., а приватні інвестиції у генеративний ШІ становили 33,9 млрд дол., що на 18,7% більше, ніж у 2023 році [1]. Ці дані свідчать, що оцінка ефективності впровадження ШІ вже не може бути випадковою процедурою, а має стати повноцінним елементом фінансового та стратегічного управління підприємством.

ШІ вже став значущим фактором бізнес-трансформації, однак реальний економічний ефект є нерівномірним і залежить від якості впровадження, масштабу застосування та організаційної готовності компанії. Такий ефект може проявлятися у зростанні доходів, зниженні витрат або прискоренні обороту ресурсів. У випадку зростання доходів ШІ може підвищувати обсяг продажів, збільшувати середній чек, підвищувати точність персоналізації пропозицій. У випадку скорочення витрат мова може йти про зменшення кількості ручної праці, зниження витрат на підтримку клієнтів, скорочення браку, зменшення втрат у енергоспоживанні. У випадку прискорення обороту ресурсів ШІ здатний скорочувати час ухвалення рішень, цикл виробництва, час відповіді клієнту або період обігу запасів.

Для кількісної оцінки ефективності впровадження ШІ доцільно застосовувати класичні економічні показники інвестиційного аналізу. Одним із базових є ROI (рентабельність інвестицій). Цей показник відображає, наскільки отриманий економічний ефект перевищує вкладені кошти, дозволяє оцінити відносну дохідність проєкту [2]. Водночас він не враховує фактор часу, тому

його доцільно використовувати разом з іншими показниками. Важливим показником є строк окупності проєкту. Для бізнесу це часто один із найзрозуміліших критеріїв, оскільки він показує, за який період накопичений економічний ефект покриє всі витрати на впровадження. Якщо рішення на базі ІІІ дає результат уже через декілька місяців, воно сприймається як менш ризиковане. Більш глибоку оцінку забезпечує показник чистої приведеної вартості (NPV). Він дає змогу врахувати майбутні грошові потоки від впровадження ІІІ з поправкою на вартість грошей у часі. Це особливо актуально для складних рішень, які вимагають значних інвестицій на старті, але дають ефект поступово. Додатково доцільно використовувати показник внутрішньої норми дохідності (IRR). Якщо IRR перевищує вартість капіталу компанії або альтернативну дохідність інших інвестицій, то впровадження ІІІ можна вважати економічно доцільним. Для великих підприємств цей показник особливо корисний тоді, коли потрібно порівняти декілька цифрових ініціатив і визначити, яка з них має вищий інвестиційний пріоритет.

Оцінка ефективності впровадження ІІІ в українському бізнесі має враховувати не лише універсальні фінансові показники, а й особливості національного економічного середовища, зокрема воєнні ризики, структурну перебудову економіки, прискорену цифровізацію та високу роль ІТ-сектору як джерела експорту і продуктивності. Економічний ефект від впровадження ІІІ в бізнес слід розглядати не лише на рівні окремої компанії, а і як фактор мультиплікативного впливу на суміжні сектори, зайнятість, експортну виручку та податкову базу.

Українська аналітика також свідчить, що ІІІ поступово переходить із фази експериментального використання у фазу прикладної бізнес-цінності. За результатами опитування понад 200 українських компаній, проведеного Top Lead за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, 93% опитаних уже використовують ІІІ, а 62% фіксують його позитивний вплив на продуктивність та економічні показники. Найчастіше українські компанії застосовують ІІІ для аналізу даних і ринку, прогнозування, а також у маркетингу й продажах [3]. Для оцінки ефективності це важливо, оскільки демонструє зміщення акценту від суто технологічного інтересу до вимірювання практичного результату через зростання продуктивності, покращення економіки процесів і посилення комерційної результативності.

В українських умовах слід поєднувати мікрорівневі показники підприємства з макроконтекстом розвитку цифрової економіки. Якщо компанія

впроваджує ІІІ в логістиці, фінансах, маркетингу або сервісі, оцінка не повинна обмежуватися лише показником ROI. Вона має включати вплив на собівартість операцій, оборотність ресурсів, стійкість бізнес-процесів та здатність компанії інтегруватися в більш цифровізовану економіку. Такий підхід є особливо актуальним для України, де цифрова трансформація розглядається як одна з передумов економічної стійкості та післявоєнного відновлення.

При оцінці ефективності важливим також є врахування стану самої екосистеми ІІІ в Україні. За даними Міністерства цифрової трансформації України, країна посідала друге місце в Центральній та Східній Європі за кількістю ІІІ-компаній (понад 240 компаній). За десять років кількість AI/ML-фахівців зросла у п'ять разів і становила 6100 осіб станом на початок 2026 р. [4]. Такі дані мають безпосереднє значення для оцінки ефективності впровадження ІІІ в бізнес, оскільки вони характеризують доступність людського капіталу, зрілість ринку постачальників рішень, рівень конкуренції та потенціал масштабування успішних кейсів. Інакше кажучи, чим розвинутішою є екосистема, тим вищою є ймовірність того, що інвестиції у ІІІ матимуть нижчі трансакційні витрати і коротший строк окупності.

Отже, оцінка ефективності впровадження ІІІ в бізнес повинна здійснюватися на двох взаємопов'язаних рівнях. На першому рівні вимірюється прямий економічний результат для підприємства через зміну витрат, доходів, прибутковості, продуктивності та строку окупності. На другому рівні враховується стан національної цифрової екосистеми, оскільки він впливає на доступність кадрів, швидкість впровадження, інвестиційну привабливість та можливість масштабування рішень. Саме така модель є найбільш релевантною для сучасних українських умов, у яких ІІІ стає не лише інструментом локальної оптимізації, а й елементом структурної модернізації економіки.

### Література

1. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. AI Index Report 2025. Stanford University, 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>
2. Ананьєва О.О. Діагностика ефективності впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств ІТ-сектору. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та управління. 2025. № 5. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-11>
3. Top Lead. ІІІ – новий мінімум для бізнесу. Результати опитування про використання ІІІ в українських компаній, 2026. URL:

<https://toplead.com.ua/ua/blog/id/shi-novij-minimum-dlja-biznesu-312/>

4. Що відомо про розвиток AI-сектору в Україні. Слово і діло, 2026. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2026/02/17/infografika/suspilstvo/vidomo-pro-rozvytok-ai-sektoru-ukrayini>

УДК 004.891:330.46:336.76

**Ванькович Л. Я.**, к.е.н., доцент,  
**Обернієнко О. М.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет «Львівська  
політехніка», м. Львів, Україна

## **ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) у сфері прогнозування іноземних інвестицій відкриває нові перспективи для підвищення ефективності стратегічного планування, удосконалення систем оцінки ризиків та оптимізації управління міжнародними інвестиціями. Використання алгоритмів глибинного навчання, нейронних мереж, систем обробки природної мови та предиктивної аналітики забезпечує можливість врахування широкого спектра чинників – від макроекономічних індикаторів до поведінкових характеристик іноземних інвесторів. Це дозволяє підвищити точність прогнозних моделей, створити основу для формування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень у сфері зовнішньої торгівлі.

Питання прогнозування залучення іноземних інвестицій із використанням інтелектуальних технологій набуло значного поширення у сучасній економічній літературі, що пов'язано зі стрімким зростанням обсягів даних та розвитком технологій ШІ. У працях таких дослідників, як М. Franco, V. Minatogawa та ін. [1], І. Башинської та О. Прокопенко [2] розглядаються методологічні підходи до застосування машинного навчання для прогнозування експортно-імпортних показників, визначення тенденцій та побудови моделей МЕВ.

Сучасна практика залучення іноземних інвестицій дедалі активніше



інтегрує інструменти ШІ, що забезпечують істотне підвищення точності, швидкості та адаптивності прогнозування зовнішньоторговельних потоків [1]. На відміну від традиційних статистичних методів, моделі ШІ здатні обробляти великі масиви даних, виявляти приховані закономірності, оперативно адаптуватися до нових умов та формувати прогнози на основі алгоритмів із властивістю самооновлення.

Застосування таких технологій створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління процесами залучення іноземних інвестицій, коли управлінські рішення ґрунтуються не лише на фактичних змінах ринкової кон'юнктури, але й на моделюванні можливих сценаріїв її розвитку. Це сприяє формуванню більш стратегічно орієнтованої інвестиційної політики.

Застосування технологій ШІ у прогнозуванні залучення іноземних інвестицій охоплює широкий спектр інструментів, що забезпечують комплексний аналіз та моделювання динаміки світових ринків. Зокрема: нейронні мережі дозволяють відтворювати складні нелінійні взаємозв'язки між макроекономічними змінними (цінові показники, обсяги експорту, рівень попиту, валютні коливання); алгоритми машинного навчання формують предиктивні моделі на основі історичних даних та забезпечують прогнозування ринкових тенденцій; глибинне навчання використовується для аналізу багатовимірних часових рядів у режимі реального часу; технології обробки природної мови застосовуються для моніторингу інформаційного середовища (новинні потоки, економічні звіти); прогностична аналітика інтегрує статистичні методи для побудови комплексних прогнозів інвестиційних процесів.

Для ефективного використання зазначених технологій у системах залучення іноземних інвестицій необхідно дотримуватися низки організаційних та технічних рекомендацій [3], серед яких:

- розроблення національних стандартів збору, верифікації та обміну інвестиційними даними з метою забезпечення їхньої сумісності;
- створення міжвідомчих аналітичних платформ, що інтегрують статистичні, митні, фінансові та логістичні дані;
- застосування концепції Explainable AI (XAI) для підвищення прозорості прогнозів та довіри користувачів до алгоритмів, інвестування у підготовку фахівців у галузях data science, економічного моделювання та кібербезпеки;
- забезпечення етичного контролю за використанням ШІ у міжнародних аналітичних системах, включаючи розроблення кодексів поведінки.

Таким чином, застосування ШІ у прогнозуванні залучення іноземних

інвестицій має значний потенціал, проте його реалізація потребує системного підходу, нормативного регулювання та підвищення компетентності учасників інвестиційного процесу.

### Література

1. Franco M., Minatogawa V., Quadros R. How Transformative Business Model Renewal Leads to Sustained Exploratory Business Model Innovation in Incumbents: Insights from a System Dynamics Analysis of Case Studies // Systems. – 2023. – 11(2).
2. Bashynska I., Prokopenko O. Mitigating Cyber Risks in AI-Driven Circular Economy Implementations // Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. – 2024. – No. 28(4). – pp.65–71.
3. Ванькович Л. Я., Обернієнко О. М., Перожак Р. І., Стеблій О. І. Використання штучного інтелекту у прогнозуванні зовнішньоторговельних потоків // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 6 (57). – С. 537–542.

УДК 368:004:331.101.262

**Пугач А. І.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет «Львівська  
політехніка», м. Львів, Україна

## ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СТРАХОВОЇ ГАЛУЗІ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Дослідження процесів діджиталізації страхового ринку України набуває особливої актуальності в умовах кризових трансформацій, зокрема під впливом воєнних викликів, які суттєво посилюють потребу в оперативних каналах збуту, дистанційному обслуговуванні клієнтів та забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Так, М. Марина і М. Пеценко [1] зосереджують увагу на функціонуванні страхового ринку в умовах війни, наголошуючи на необхідності адаптації його учасників до нових ризиків і змін у поведінці споживачів. М. Мальований, О. Прокопчук і Ю. Улянич [2] досліджують значення інформаційних технологій в інноваційному розвитку страхового ринку, акцентуючи на взаємозв'язку технологічних змін із модернізацією операційних процесів і страхових послуг. О. Прокопчук [3] аналізує специфіку цифровізації

страхового бізнесу, що дає змогу окреслити напрями найбільш інтенсивної трансформації та нові вимоги до кадрового забезпечення. І. Шубенко [4] висвітлює основні тенденції діджиталізації страхового ринку, формуючи підґрунтя для розуміння динаміки змін і бар'єрів їх упровадження. Водночас В. Базилевич, Н. Приказюк і О. Лобова [5] підкреслюють, що цифровізація здатна формувати конкурентні переваги страхових компаній, а її результативність значною мірою залежить від спроможності організацій до швидкої та якісної адаптації.

Управління людським капіталом у страховій сфері в умовах діджиталізації виступає ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме персонал трансформує інвестиції в цифрові рішення у підвищення швидкості сервісу, точність управлінських рішень, ефективну комунікацію та зміцнення довіри клієнтів. Страховий ринок зазнає суттєвих змін під впливом розвитку нових каналів продажу, дистанційного врегулювання страхових випадків, персоналізованих пропозицій, підвищення вимог до прозорості діяльності та зростання кіберризиків. За таких умов вирішального значення набуває здатність працівників ефективно функціонувати в міжфункціональних командах, оперативно опановувати нові цифрові інструменти та забезпечувати належний рівень клієнтського сервісу.

Таблиця 1

**Вектор змін у страховій діяльності та роль людського капіталу**

| Сфера страхування           | Як змінюється робота в умовах діджиталізації                                                                                                                               | Які компетентності стають критичними                                                                                                    | Що це дає клієнту і бізнесу                                                                                               |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продажі та комунікації      | З'являється багатоканальна модель, де клієнт починає шлях у мобільному застосунку, продовжує у чаті, а завершує через консультацію, і працівник                            | Комунікація у дистанційних каналах, клієнтоорієнтоване пояснення умов без надмірної складності, робота з запереченнями, дисципліна      | Клієнт швидше отримує відповідь і не повторює інформацію, бізнес зменшує втрати на ручні уточнення і підвищує конверсію   |
| Сфера страхування           | Як змінюється робота в умовах діджиталізації має забезпечити єдину логіку пропозиції та пояснень                                                                           | Які компетентності стають критичними ведення даних у внутрішньому середовищі                                                            | Що це дає клієнту і бізнесу                                                                                               |
| Андеррай-тинг і тарифікація | Рішення частіше спираються на дані з різних джерел, зростає роль правил, скорингових підходів і перегляду винятків, працівник переходить у роль контролера логіки і якості | Робота з даними, розуміння причин ризику, уважність до винятків, базова статистична грамотність, етичне ставлення до використання даних | Клієнт отримує більш справедливу і пояснювану пропозицію, бізнес зменшує збитковість і підвищує передбачуваність портфеля |

|                      |                                                                                                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Врегулювання збитків | Документи і фото надходять онлайн, зростає швидкість очікувань, а також потреба у якісній перевірці, працівник має поєднати емпатію і процесну чіткість | Стандарти сервісу, управління конфліктами, перевірка достовірності, знання цифрових каналів, стійкість до стресу | Клієнт відчуває підтримку і швидкість, бізнес скорочує операційні витрати і ризики шахрайства     |
| Протидія шахрайству  | Підсилюються аналітичні підходи, з'являються сигнали ризику, які потрібно інтерпретувати                                                                | Аналітичне мислення, уважність до деталей, знання типових схем, взаємодія з юридичною і безпековою службою       | Клієнт отримує чесний ринок і стабільніші тарифи, бізнес захищає фінансовий результат і репутацію |

*Сформовано автором на основі [1-5]*

Автоматизація процесів не зменшує значущості фахівця, а трансформує його функціональне навантаження, зміщуючи акценти з рутинних операцій на контроль якості даних, інтерпретацію нестандартних ситуацій, супровід складних кейсів, кризову комунікацію та розроблення нових страхових продуктів. За відсутності належної адаптації компетентностей персоналу, мотиваційних механізмів і корпоративної культури технологічні зміни забезпечують лише частковий ефект. У такому випадку клієнти стикаються із затримками, непослідовністю сервісу та зниженням рівня довіри, що безпосередньо впливає на обсяг страхового портфеля та репутацію страхової компанії (табл. 1).

В умовах цифрової трансформації страхового ринку актуалізується потреба у комплексному підвищенні компетентностей працівників усіх функціональних підрозділів – від фронт-офісу до сфер ризик-менеджменту, юридичного супроводу та фінансового управління. Така необхідність зумовлена не лише технологічним оновленням бізнес-процесів, а й зміною характеру професійних завдань, які дедалі більше потребують інтеграції цифрових знань у повсякденну практику. Отже, управління людським капіталом у страховій галузі в умовах діджиталізації доцільно розглядати як цілісну систему, що об'єднує стратегічні орієнтири, розвиток компетентностей, оптимізацію процесів, формування корпоративної культури, етичні принципи та механізми контролю. Саме така системна модель забезпечує довгостроковий ефект у вигляді підвищення якості сервісу, мінімізації операційних втрат і зміцнення довіри з боку клієнтів та партнерів.

### **Література**

1. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 5(05). – С.37-43.
2. Мальований М. І., Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В. Інформаційні

технології в інноваційній діяльності страхового ринку України // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2020. – В.96, ч.2. – С.103-115.

3. Прокопчук О. Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2023. – В.103, ч.2. – С.6-16.

4. Шубенко І. А. Тенденції діджиталізації на страховому ринку України // Бізнес Інформ. – 2020. – № 2. – С.273-279.

5. Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній // Економіка та держава. – 2020. – № 2. – С.15-20.

УДК 005.1:005.53

**Кошута В. Я.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Національний університет «Львівська  
політехніка», м. Львів, Україна

## **ТИПОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У КОНТЕКСТІ РЕФЛЕКСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим ступенем волатильності, невизначеності, складності та амбівалентності (VUCA), ефективне управління кризовими ситуаціями потребує системного, адаптивного та стратегічно проактивного підходу. Слід зазначити, що кризове управління охоплює реактивні, адаптивні та проактивні стратегії, які забезпечують підготовку, реагування та відновлення функціональної стабільності організації, а організаційна гнучкість виступає визначальним чинником адаптації [1].

Важливо підкреслити, що С. Малік акцентує необхідність інтеграції превентивних управлінських моделей, а також розвитку комунікаційних, фінансових і дистанційних спроможностей організації. Можна констатувати, що комплексна таксономія функцій кризового управління, запропонована Т. Таргаревим і В. Ратчевим, передбачає виділення трьох рівнів: підготовчого, операційного та загального (комунікація, координація).

Слід зауважити, що розмежування управлінських підходів – реактивного, адаптивного, антикризового та рефлексивного – доцільно здійснювати на основі таких ключових критеріїв: рівень проактивності, глибина аналітичного опрацювання, роль навчання у процесі прийняття рішень, а також відповідність управлінської практики європейським цінностям та відповідальності [1]:

- Реактивний підхід. Реактивне управління передбачає втручання виключно після виникнення проблемної ситуації. Такий підхід характеризується низьким рівнем проактивності, поверхневим аналітичним опрацюванням та обмеженим навчанням організаційних структур.
- Адаптивний підхід. Адаптивне управління спрямоване на гнучке реагування в межах операційних функцій організації. Адаптивність визначається як здатність організації оперативно реагувати на зміни середовища [1]. Відповідність євростандартам оцінюється як помірна.
- Антикризовий підхід. Антикризове управління орієнтоване на оперативне втручання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій [1]. Відповідність євростандартам управління оцінюється як часткова.
- Рефлексивний підхід. Рефлексивне управління розглядається як найрозвинутіший підхід, що інтегрує всі три функціональні рівні: підготовчий, операційний і загальний. Відповідність євростандартам у цьому підході оцінюється як найвища серед усіх розглянутих моделей.

У контексті трансформацій сучасного управлінського мислення особливої уваги заслуговує типологічна класифікація підходів до управління залежно від їхньої здатності до рефлексії, навчання та стратегічного оновлення. Слід зазначити, що запровадження рефлексивного менеджменту вимагає осмислення інструментальної ефективності й глибини управлінського аналізу, орієнтації на довгострокову сталість, відповідності нормам рамкам ЄС та принципам ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності).

На підставі синтезу наукових підходів запропоновано типологію управлінських моделей, узагальнену в табл. 1, яка враховує такі критерії: рівень проактивності; глибина управлінського аналізу; характер організаційного навчання; відповідність вимогам європейського регулювання і ESG-стандартам.

Таблиця 1

Типологія управлінських підходів у контексті рефлексивного менеджменту

| Підхід     | Про-активність | Глибина аналізу | Організаційне навчання | Відповідність євростандартам | Інтеграція ESG |
|------------|----------------|-----------------|------------------------|------------------------------|----------------|
| Реактивний | Низька         | Поверхнева      | Обмежене               | Низька                       | Фрагментарна   |
| Адаптивний | Помірна        | Середня         | Частково               | Часткова                     | Селективна     |



|              |                         |          |                                     |          |                      |
|--------------|-------------------------|----------|-------------------------------------|----------|----------------------|
|              |                         |          | системне                            |          |                      |
| Антикризовий | Висока (але ситуативна) | Обмежена | Несистемне, контекстуальне          | Часткова | Переважно екологічна |
| Рефлексивний | Висока (стратегічна)    | Глибока  | Системне (переосмислення цінностей) | Повна    | Комплексна           |

Джерело: складено автором на основі

Порівняльний аналіз свідчить, що рефлексивний менеджмент характеризується найвищим рівнем проактивності та інституційної гнучкості, поєднуючи стратегічну далекоглядність із системним навчанням. Такий підхід є найбільш придатним для підприємств, що функціонують у середовищі швидких нормативних змін, зокрема у контексті євроінтеграції.

### **Література**

1. Mills R., Keremah O. Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review. 2020. [online] URL: [https://www.researchgate.net/publication/341370700\\_Crisis\\_Management\\_And\\_Organisational\\_Agility\\_A\\_Theoretical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/341370700_Crisis_Management_And_Organisational_Agility_A_Theoretical_Review) (date of access: 31.03.2026).

УДК 338.24

**Кирилко Н. М.**, к.е.н., старший викладач,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлюється впливом глобальних криз, геополітичних конфліктів, технологічних змін та соціально-економічних трансформацій. Для України ці виклики посилюються умовами воєнного стану та необхідністю післявоєнного відновлення економіки.

У таких умовах підприємства функціонують у середовищі постійної невизначеності, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Традиційні підходи до управління, які базуються на стабільності та прогнозованості, втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність переходу до інноваційних моделей управління, які здатні забезпечити гнучкість,

адаптивність та стійкість підприємств.

Проблематика інноваційного управління підприємствами в умовах нестабільності є предметом активних наукових досліджень. Сучасні автори акцентують увагу на наступні питання [1-5]: цифровій трансформації управління; розвитку ризик-менеджменту; впровадженні гнучких (Agile) підходів; трансформації бізнес-моделей; підвищенні ролі людського капіталу.

Наукові дослідження підтверджують, що ключовим фактором успішності підприємства стає здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації у всі сфери діяльності.

*Метою* є обґрунтування інноваційних підходів до управління підприємствами в умовах економічної турбулентності та визначення їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємств.

Економічна турбулентність проявляється у нестабільності ринків, коливанні попиту, зміні умов господарювання та зростанні рівня ризиків. Вона змушує підприємства переглядати традиційні підходи до управління та впроваджувати нові інструменти.

У таких умовах особливого значення набувають: швидкість прийняття рішень; гнучкість організаційної структури; інноваційність управлінських підходів; здатність до прогнозування ризиків.

Таким чином, економічна турбулентність виступає каталізатором трансформації систем управління підприємствами.

Ключовими інноваційними підходами до управління підприємствами є *По-перше*, цифровізація управління. Цифрова трансформація є одним із ключових напрямів модернізації підприємств. Вона передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у всі бізнес-процеси.

Основні переваги цифровізації:

- ✓ підвищення ефективності управління;
- ✓ автоматизація рутинних процесів;
- ✓ покращення якості управлінських рішень;
- ✓ доступ до аналітики в реальному часі.

Використання технологій Big Data, штучного інтелекту та хмарних сервісів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни та прогнозувати майбутні тенденції.

*По-друге*, ризик-орієнтоване управління. В умовах економічної нестабільності зростає роль управління ризиками. Сучасні підприємства повинні не лише реагувати на ризики, але й передбачати їх.

Основними етапами ризик-менеджменту є:

- ✓ ідентифікація ризиків;
- ✓ оцінка ймовірності та наслідків;
- ✓ розробка заходів реагування;
- ✓ моніторинг та контроль.

Інноваційний підхід полягає в інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством.

*По-третє*, у мовах нестабільності постає питання адаптивного та гнучкого управління (Agile). Agile-підходи стають важливим інструментом управління в умовах невизначеності. Вони дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати ресурси.

Основні принципи:

- ✓ гнучкість планування;
- ✓ орієнтація на результат;
- ✓ постійний зворотний зв'язок;
- ✓ командна робота.

Впровадження Agile дозволяє скоротити час реалізації проєктів та підвищити ефективність управління.

*По-четверте*, інноваційні бізнес-моделі. Економічна турбулентність стимулює підприємства до пошуку нових бізнес-моделей. Серед них: цифрові платформи; сервісні моделі; циркулярна економіка; екосистемний підхід.

Ці моделі дозволяють підприємствам підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

*По-п'яте*, одним із ключових ресурсів сучасного підприємства є управління людським капіталом. Умови турбулентності вимагають нових підходів до управління персоналом. Основні напрями: розвиток цифрових навичок; дистанційна робота; гнучкі системи мотивації; безперервне навчання.

Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства.

*По-шосте*, щодо питання управління підприємствами в умовах національного відновлення, то для України особливо важливим є впровадження інноваційних підходів у контексті післявоєнного відновлення. Це передбачає наступне:

- ✓ модернізацію виробництва;
- ✓ інтеграцію у європейський економічний простір;
- ✓ розвиток інноваційних кластерів;

✓ підтримку підприємництва.

Інноваційне управління виступає ключовим фактором відновлення економіки та забезпечення її конкурентоспроможності.

Таким чином, інноваційні підходи до управління підприємствами є необхідною умовою їх ефективного функціонування в умовах економічної турбулентності. Найбільш важливими напрямками є цифровізація, ризик-орієнтоване управління, впровадження гнучких методів управління, розвиток інноваційних бізнес-моделей та управління людським капіталом.

Застосування цих підходів дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та досягти довгострокового розвитку.

### Література

1. Павлюк Є. С. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами: зміни парадигм під впливом пермакризи та ризиків світу BANI // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2025. – № 35. – С. 162–167.

URL: <https://www.ev.fmm.kpi.ua>

2. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності // Економіка, управління та адміністрування. 2024. – № 1(107), 2024. – С. 3–9.

URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/30025>

3. Грубляк О., Харченко Ю. Інноваційні орієнтири стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025

4. .Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності // Економіка та суспільство. 2025. – №72 (2025)

5. Халіна О., Боярчук С. Інноваційні стратегії управління підприємствами як ключовий фактор сталого розвитку в умовах циркулярної економіки // Підприємництво та інновації. 2025.

УДК 334.7:005.591.6

**Ревенко О. В.**, доц., к.е.н., доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

У сучасних реаліях концепція сталого розвитку українських підприємств еволюціонує в цілісну стратегію соціально відповідального та інноваційного оновлення, де економічна ефективність неможлива без врахування інтересів громад, збереження довкілля та розвитку людського капіталу. Слід зауважити, що рівень структурної зрілості економіки тепер визначає не лише технічну потужність, а й здатність бізнесу етично адаптуватися до викликів воєнного часу, забезпечуючи захист персоналу та підтримку соціальної стабільності. Перехід від сировинної моделі до інноваційної екосистеми є стратегічним кроком для формування нової суспільної цінності, оскільки інтеграція у глобальні ланцюги вартості через цифрову та екологічну трансформацію дозволяє підприємствам стати драйверами добробуту, а не просто споживачами ресурсів.

Для українського бізнесу стратегічним орієнтиром стала розбудова інституційних структур Industry 4.0, де технологізація та дифузія інновацій слугують інструментами подолання соціальної нерівності та стимулювання «зелених» інвестицій. У цьому контексті соціальна відповідальність трансформується у фундамент бізнес-моделі, цифровізація забезпечує прозорість ESG-моніторингу, а впровадження гібридних інновацій гарантує стійкість бізнесу як важливого соціального інституту.

Проведене дослідження наявних наукових підходів дозволило констатувати, що трансформація сучасних підприємств розгортається у межах чотирьох ключових вимірів, які визначають їхню життєздатність. Основним вектором є перетворення соціальної відповідальності з факультативного елемента або інструменту маркетингу на повноцінну бізнес-стратегію. Це означає, що етичне ставлення до персоналу, громад та споживачів інтегрується безпосередньо в процеси прийняття рішень і планування прибутку, формуючи довгострокову довіру з боку стейкхолдерів та створюючи реальну соціальну цінність. Наступний вимір полягає в тому, що цифровізація перестає бути лише способом автоматизації та стає фундаментальним механізмом ESG-моніторингу.

Завдяки впровадженню інтелектуальних систем і технологій обробки великих даних підприємства отримують можливість у реальному часі відстежувати свій вплив на довкілля, контролювати прозорість управління та дотримання соціальних стандартів. Це перетворює цифрові інструменти на об'єктивний доказ відповідності бізнесу принципам сталого розвитку, що є критичним для залучення міжнародних інвестицій. Окремим напрямом є масштабування циркулярних моделей, які виходять за межі окремих підприємств на рівень галузевих кластерів. Такий перехід стимулює створення замкнених циклів виробництва, де відходи одного суб'єкта стають ресурсом для іншого, що значно знижує антропогенне навантаження на екосистеми та оптимізує витрати на сировину в межах цілих регіонів. Також вже з'являються підходи, які фокусуються на створенні гібридних моделей стійкості, що гармонійно поєднують у собі hard-інновації, як-от новітнє обладнання та технологічні лінії, із soft-інноваціями, що включають нові методи управління, цифрову грамотність та розвиток корпоративної культури. Такий синтез дозволяє враховувати специфіку кожної конкретної галузі, забезпечуючи підприємствам не лише технічну потужність, а й гнучкість і адаптивність, необхідні для успішного функціонування в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Узагальнення виявлених особливостей інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств дозволяє припустити, що додана вартість є універсальним інтегральним показником, який дозволяє оцінювати результати цифровізації, соціальної орієнтації бізнесу та впровадження циркулярних практик, а також їх синергетичний ефект у межах сталого розвитку. Водночас її аналітичний потенціал має обмеження, оскільки показник не відображає якісних змін, структурних трансформацій і екологічних параметрів у повному обсязі. Це зумовлює необхідність його використання у поєднанні з системою додаткових індикаторів для забезпечення комплексної оцінки розвитку підприємств.

Враховуючи вищезазначене, у табл. 1 представлено систему показників, які представлені для України в порівнянні з країнами ЄС.

Таблиця 1

Аналіз динаміки циркулярності та частки доданої вартості України та країн ЄС за період 2020-2024 рр.

| Показники                        | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|
| <i>1. Україна</i>                |      |      |      |      |      |
| Частка доданої вартості у ВВП, % | 10,1 | 10,3 | 7,6  | 8,3  | 8,4  |
| Рівень циркулярності, %          | 2,2  | 2,5  | 1,2  | 1,6  | 1,9  |
| <i>2. ЄС (27 країн)</i>          |      |      |      |      |      |



|                                  |       |       |       |       |       |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Частка доданої вартості у ВВП, % | 14,54 | 14,71 | 14,88 | 14,85 | 14,31 |
| Рівень циркулярності, %          | 11,2  | 11,1  | 11,4  | 12,1  | 12,2  |

*Джерело: побудовано автор на основі даних Світового банку та Євростату [1, 2, 3]*

Отже, порівняльний аналіз показав суттєве відставання України від країн ЄС за обома показниками. Рівень циркулярності в Україні протягом 2020–2024 рр. залишався критично низьким (1,2–2,5 %) із різким спадом у 2022 р., рік повномасштабного вторгнення, та лише частковим відновленням у повоєнний час, тоді як у ЄС він є стабільно високим і має тенденцію до зростання (понад 11–12 %). Схожа ситуація виявлена і щодо частки доданої вартості у ВВП. Саме вона в Україні значно нижча та зазнала суттєвого падіння у кризовий період (до 7,6 %), тоді як у ЄС даний показник є відносно стабільним (близько 14–15 %). У цілому це підтверджує попередній висновок про значно нижчий рівень структурної зрілості економіки України, її обмежену ресурсну ефективність і слабшу інтеграцію у високодохідні сегменти економіки, порівняно з країнами ЄС, що суттєво впливає на можливості і обмеження щодо інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств, особливо тих, які зайняті у виробничому підприємництві.

Узагальнюючи результати представленого аналізу, можна стверджувати, що забезпечення сталого розвитку вітчизняного бізнесу вимагає побудови нової стратегічної моделі, яка базується на синергії цифрових технологій, глибокої корпоративної соціальної відповідальності та принципів циркулярної економіки. Попри наявний кадровий потенціал та розвиток кластерних ініціатив, поточний стан економіки все ще обмежений низьким рівнем переробки ресурсів, недостатньою структурною зрілістю та розривом між науковими розробками та їх практичним впровадженням, що заважає підприємствам посісти гідне місце у глобальних високотехнологічних ланцюгах вартості. Основним мірилом успіху такої трансформації має стати показник доданої вартості, який у поєднанні з системою якісних соціально-екологічних індикаторів відображає реальну ефективність інтеграції технологічного прогресу в суспільне життя. Таким чином, впровадження комплексного підходу, що включає цифрову трансформацію, дотримання ESG-стандартів та розвиток безвідходних бізнес-моделей, дозволить українським підприємствам перетворитися з екстенсивних суб'єктів на інноваційні одиниці, здатні зберігати довгострокову ефективність та соціальну стійкість навіть у складних умовах сучасної невизначеності.

### Література

1. Circular economy for industrial development in Ukraine baseline study. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-05/Baseline\\_Report\\_CE%20in%20Ukraine%20UNIDO%20DISTR%20060524.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-05/Baseline_Report_CE%20in%20Ukraine%20UNIDO%20DISTR%20060524.pdf)
2. Circular material use rate. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env\\_ac\\_cur\\$defaultview/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env_ac_cur$defaultview/default/table?lang=en)
3. Manufacturing, value added (% of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS>

УДК 658.5:004.8:339.137.2

**Невмержицька С. М.**, к.т.н., доцент  
**Косян С. С.**, здобувачка вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

### ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Посилення конкуренції на ринку зумовлює потребу у впровадженні нових управлінських підходів, здатних забезпечити підприємствам стійкі позиції в умовах динамічного економічного середовища. Традиційні методи управління конкурентоспроможністю не завжди дозволяють оперативно обробляти значні масиви інформації та ефективно прогнозувати зміни споживчих уподобань. Сучасні дослідження свідчать про стрімке зростання використання штучного інтелекту в управлінській діяльності підприємств: понад 70% організацій уже застосовують ШІ у своїй діяльності щонайменше в одній бізнес-функції, а близько 65% – використовують генеративні моделі ШІ для оптимізації бізнес-процесів [6]. У середньому організації використовують ШІ одночасно у кількох бізнес-функціях, що підтверджує його роль як комплексного інструменту підвищення ефективності управління. Така інтеграція сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, оптимізації витрат та підвищенню якості продукції. Це свідчить про перехід від експериментального до системного використання ШІ як інструменту управління. Штучний інтелект

інтегрується у ключові напрями діяльності підприємств, зокрема маркетинг, управління продажами, розробку продукції, операційні процеси та інформаційні технології. Впровадження технологій штучного інтелекту у практику управління відкриває можливості для більш точного аналізу ринкових тенденцій, підвищення якості управлінських рішень та формування довгострокових конкурентних переваг [3, 7]. При цьому впровадження ШІ забезпечує зростання ефективності та продуктивності, формуючи додаткові конкурентні переваги та підвищуючи ринкову стійкість підприємств. Разом із тим практичне використання таких технологій потребує наукового обґрунтування та системного дослідження їхнього впливу на конкурентоспроможність організацій.

Проблематика використання штучного інтелекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємств активно досліджується сучасними науковцями. Праці Д. Барабась, П. Банщикова, І. Віннікової [1] і В. Галяпи [2] висвітлюють можливості застосування штучного інтелекту у формуванні конкурентних і маркетингових стратегій. У зарубіжній літературі внесок у розроблення цієї проблематики зробили А. Кемп [4], Дж. Мензіс, Б. Саберт, Р. Хассан і П. К. Менса [5], які розкривають значення штучного інтелекту для посилення конкурентних переваг організацій. Водночас питання його практичного використання в системі управління конкурентоспроможністю потребують подальшого дослідження.

Управління конкурентоспроможністю організації в сучасних умовах дедалі більше пов'язане не лише з якістю продукції чи рівнем цінової політики, а й зі здатністю підприємства швидко обробляти інформацію, виявляти зміни ринкового середовища та адаптувати управлінські рішення до нових запитів споживачів. Використання штучного інтелекту посилює саме ті складові управління, які визначають стійкість ринкових позицій організації, оскільки сприяє глибшому аналізу даних, точнішому прогнозуванню попиту, персоналізації клієнтської взаємодії та підвищенню оперативності реагування на конкурентні виклики [1]. Узагальнення основних напрямів такого впливу дає змогу більш чітко визначити, у яких саме аспектах застосування штучного інтелекту формує практичні переваги для організації (табл.1).

Отже, узагальнені напрями впливу штучного інтелекту переконливо засвідчують його вагомий роль у вдосконаленні системи управління конкурентоспроможністю організації. Використання інтелектуальних технологій відкриває нові можливості для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, своєчасного виявлення змін у ринковому середовищі та більш точного

врахування потреб і поведінки споживачів. Завдяки цьому організація отримує змогу не лише швидше реагувати на зовнішні виклики, а й формувати більш гнучку та результативну модель управління, орієнтовану на збереження і посилення власних ринкових позицій.

Таблиця 1

Основні напрями впливу штучного інтелекту на управління конкурентоспроможністю організації

| Напрямок                            | Прояв впливу                                                                           | Практичне значення для організації                                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз ринкової інформації          | Швидке опрацювання значних масивів даних про споживачів, попит і конкурентів           | Дає змогу своєчасно виявляти ринкові зміни та коригувати управлінські рішення       |
| Прогнозування попиту                | Використання алгоритмів для передбачення змін у потребах клієнтів і ринковій поведінці | Сприяє більш точному плануванню продажів, запасів і маркетингових дій               |
| Персоналізація клієнтського сервісу | Адаптація комунікації, пропозицій і сервісних рішень до потреб конкретного споживача   | Підвищує задоволеність клієнтів, лояльність і конкурентну привабливість організації |
| Оптимізація управлінських рішень    | Автоматизоване виявлення найбільш ефективних варіантів дій у різних ринкових ситуаціях | Зменшує часові витрати на аналіз і підвищує обґрунтованість управління              |

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, 4, 7]

Водночас значення штучного інтелекту не обмежується автоматизацією окремих функцій чи спрощенням операційних процесів. Його впровадження формує підґрунтя для стратегічного посилення конкурентних переваг організації, оскільки сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, удосконаленню якості клієнтського сервісу, оптимізації внутрішніх управлінських і комунікаційних процесів, а також зростанню адаптивності до змін у нестабільному економічному середовищі. Додатковою перевагою виступає здатність інтелектуальних технологій забезпечувати більш глибокий аналіз даних, оперативніше виявляти проблемні аспекти діяльності та підтримувати своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до ринкових викликів. За таких умов інтеграцію технологій штучного інтелекту в систему управління доцільно розглядати як один із ключових напрямів забезпечення стійкого розвитку організації, підвищення рівня її конкурентоспроможності, посилення гнучкості управління та зміцнення позицій на сучасному ринку.

### Література

1. Барабась Д. О., Банщиков П. Г., Віннікова І. І. Реалізація конкурентної стратегії підприємства з використанням штучного інтелекту. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 144-151.

2. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 46-51.
3. Іваненко А., Пічик К. Генеративні моделі штучного інтелекту як ефективний інструмент для оптимізації бізнес-процесів. Empirio. 2024. Том 1, випуск 1. С. 112-121. – URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.112-121>
4. Kemp A. Competitive Advantage Through Artificial Intelligence: Toward a Theory of Situated AI. Academy of Management Review. 2024. Vol. 49, №. 3. P. 618-635.
5. Menzies J., Sabert B., Hassan R., Mensah P. K. Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice. Thunderbird International Business Review. 2024. Vol. 66, Iss. 2. P. 185-200.
6. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. McKinsey & Company. – URL: [https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024?utm\\_source](https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024?utm_source)
7. Tsalko T., Nevmerzhytska S., Buhas N. (2025). The Synergy of Artificial Intelligence and Digital Technologies in Shaping Entrepreneurial Ecosystems. Economics and Finance, Volume 13, Issue 3, 111. [http://doi.org/10.51586/2754-6209.2025.13.3\(111\)](http://doi.org/10.51586/2754-6209.2025.13.3(111))

УДК 658:004:330.34

**Невмержицька С. М.**, к.т.н, доцент  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Цифрова трансформація підприємств є одним із ключових чинників забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Особливої актуальності вона набуває у період воєнного стану, коли підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом кадрів та

зниженням платоспроможного попиту.

У цих умовах цифрові технології стають не лише інструментом підвищення ефективності, а й засобом виживання бізнесу. Вони дозволяють забезпечити безперервність діяльності, оптимізувати управлінські процеси та адаптуватися до нових економічних реалій.

За оцінками міжнародних організацій, війна суттєво вплинула на українську економіку: значна частина підприємств зазнала втрат або була змушена змінити формат діяльності. Водночас саме цифровізація стала одним із ключових факторів відновлення та адаптації бізнесу.

Цифрова трансформація передбачає комплексні зміни у бізнес-моделях, управлінських процесах і корпоративній культурі підприємства на основі впровадження цифрових технологій. Вона охоплює автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних, впровадження хмарних технологій, електронної комерції та цифрових платформ [1, 2].

У воєнний період цифрова трансформація набуває нових характеристик:

- прискорення впровадження цифрових рішень;
- переорієнтація на дистанційні формати роботи;
- зростання ролі кібербезпеки;
- використання цифрових інструментів для антикризового управління.

Таким чином, цифровізація стає не лише стратегічним напрямом розвитку, а й оперативною необхідністю.

Україна демонструє відносно високий рівень цифровізації, що стало важливою передумовою адаптації підприємств до умов війни. За даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 60% українців володіють базовими цифровими навичками, що створює кадрову основу для цифрової економіки. Крім того, станом на 2024 рік 79,2% населення є користувачами інтернету, понад 60% населення активно користуються цифровими сервісами, а також Україна входить до числа країн-лідерів за розвитком електронного урядування [3, 4].

Важливу роль у цифровій трансформації відіграє впровадження державних електронних сервісів, які спрощують взаємодію бізнесу з державою та знижують адміністративні бар'єри.

Водночас, за оцінками бізнес-досліджень, значна частина українських підприємств змушена була змінити формат роботи:

- понад 50% підприємств частково або повністю перейшли на дистанційні або змішані форми роботи;



- близько 40% компаній прискорили впровадження цифрових технологій у відповідь на виклики війни;

- значна частина малого бізнесу перейшла в онлайн-сегмент (електронна комерція, соціальні мережі) [1].

Незважаючи на позитивні тенденції, підприємства стикаються з низкою суттєвих викликів:

1. інфраструктурні обмеження: руйнування енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури ускладнює використання цифрових технологій;

2. кадровий дефіцит: міграція населення та мобілізація призводять до нестачі кваліфікованих кадрів, особливо у сфері ІТ;

3. фінансові обмеження: зниження доходів підприємств обмежує можливості інвестування у цифрові рішення;

4. кіберзагрози: зростає кількість кібератак, що потребує посилення систем інформаційної безпеки;

5. невизначеність зовнішнього середовища: швидкі зміни економічних умов ускладнюють стратегічне планування.

Ефективна цифрова трансформація вимагає впровадження комплексних управлінських рішень, а саме:

- стратегічне управління цифровізацією – розробка цифрової стратегії, яка враховує ризики воєнного періоду та передбачає гнучкі сценарії розвитку;

- інвестування в цифрові технології – пріоритетне впровадження рішень, що забезпечують швидкий ефект (хмарні сервіси, CRM-системи, автоматизація процесів тощо);

- розвиток людського капіталу – підвищення цифрових компетентностей працівників через навчання та перекваліфікацію;

- кібербезпека – посилення захисту інформаційних систем та впровадження сучасних рішень у сфері кібербезпеки;

- гнучкі організаційні моделі – перехід до дистанційної та гібридної роботи, використання цифрових платформ для управління командами;

- диверсифікація бізнес-моделей – використання електронної комерції, цифрового маркетингу та онлайн-сервісів.

Роль цифрової трансформації у забезпеченні стійкості підприємств полягає в тому, що вона сприяє підвищенню адаптивності бізнесу, зниженню операційних витрат, забезпеченню безперервності бізнес-процесів, розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності управлінських рішень. У воєнний

період ці фактори є критично важливими для виживання та розвитку бізнесу.

Очікується, що після завершення воєнного стану цифрова трансформація стане основою відновлення економіки України. Підприємства, які вже впровадили цифрові рішення, матимуть конкурентні переваги та зможуть швидше інтегруватися у глобальні ринки.

Перспективними напрямками є:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- інтеграція у європейський цифровий простір;
- підтримка інновацій та стартапів;
- розвиток цифрового підприємництва тощо.

Отже, цифрова трансформація підприємств у воєнний період є не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовою умовою забезпечення їх виживання та стійкості. Вона дозволяє адаптуватися до кризових умов, мінімізувати ризики та забезпечити безперервність діяльності.

Водночас ефективність цифровізації залежить від здатності підприємств впроваджувати комплексні управлінські рішення, розвивати людський капітал і забезпечувати кібербезпеку.

### Література

1. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Управління цифровою трансформацією в бізнесі. Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz (B. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien-Vinnytsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. – С. 51-53. – URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17620/1/09.04.2021\\_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C\\_52-54.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17620/1/09.04.2021_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C_52-54.pdf)
2. Станіславик О., Коваленко О. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: стратегічні та тактичні аспекти. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 1(41). – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-288-305](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-288-305)
3. Simon Kemp. Digital 2024: Ukraine. – URL: [https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine&utm\\_source](https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine&utm_source)
4. UN E-Government Survey 2022 / United Nations. – URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

УДК 331.108.26:338.24.01

**Крахмальова Н. А.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОВЕДІНКОВИХ ІНСАЙТІВ ТА ДАНИХ**

Проактивне управління змінами підприємства в умовах цифрової економіки трансформується у багаторівневу систему data-driven та behaviorally informed менеджменту, де ключову роль відіграють поведінкові інсайти, аналітика великих даних та когнітивні моделі прийняття рішень. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни середовища, а й передбачати їх та формувати стратегічні траєкторії розвитку.

Сучасні дослідження в галузі behavioral economics доводять, що ефективність організаційних змін значною мірою залежить від когнітивних упереджень, мотиваційних факторів та архітектури вибору (choice architecture) [1].

Поведінкові інсайти дозволяють:

- підвищити точність управлінських рішень;
- зменшити опір змінам;
- оптимізувати людську поведінку в організації;
- підсилити адаптивність персоналу.

У цифровій економіці управління змінами базується на інтеграції:

- predictive analytics;
- AI-driven decision systems;
- real-time organizational data;
- behavioral tracking моделей.

Згідно з OECD, цифровізація управління підвищує продуктивність організацій на 20–40% за рахунок кращої адаптації до ринкових шоків [2].

Українські підприємства та система освіти демонструють високу адаптивність до кризових умов, що проявилось у:

- швидкій цифровізації бізнес-процесів під час війни;
- розвитку дистанційної освіти;
- формуванні гнучких підприємницьких моделей.

World Bank підкреслює, що Україна входить до групи країн із високим потенціалом відновлення через людський капітал і цифрові компетенції, попри значні демографічні втрати [3].

Водночас сучасна наукова позиція не передбачає ізоляційних моделей розвитку, а акцентує на:

- циркуляції талантів (brain circulation);
- селективній міграційній політиці;
- інтеграції у глобальні ринки праці.

Замість обмежувальних підходів сучасні дослідження OECD та ILO пропонують модель керованої мобільності людського капіталу, яка включає:

- стимулювання повернення висококваліфікованих кадрів;
- залучення дефіцитних компетенцій;
- формування конкурентних умов праці всередині країни [4].

Міграція у глобальній економіці є не загрозою, а інструментом перерозподілу знань і навичок, який за умови правильної політики може підсилювати національну економіку.

Сучасні підприємства функціонують у середовищі:

- високої невизначеності;
- технологічної турбулентності;
- глобальної конкуренції за людський капітал.

WEF підкреслює, що конкурентоспроможність визначається здатністю організацій до швидкої трансформації бізнес-моделей та інтеграції інновацій [5].

Українські підприємці демонструють високий рівень кризової адаптивності, що може бути конвертовано у довгострокову конкурентну перевагу за умови системної підтримки інновацій.

Проактивне управління змінами на основі поведінкових інсайтів та даних формує нову парадигму менеджменту, в якій:

- рішення базуються на даних і поведінкових моделях;
- організації стають адаптивними системами;
- людський капітал є ключовим ресурсом розвитку;
- конкурентоспроможність визначається швидкістю трансформації [6-7].

Україна має значний потенціал у сфері людського капіталу та підприємницької культури, однак його реалізація потребує інтеграції у глобальні ринки праці, а не їх обмеження, та формування політики керованої мобільності талантів.

### Література

1. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Nudge: The Final Edition*. Yale University Press, 2021 (актуальні редакції використовуються у behavioral policy studies 2023–2025).
2. OECD. *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. OECD Publishing, 2023.
3. World Bank. *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies*. Washington, DC, 2023.
4. International Labour Organization. *Global Labour Mobility Report 2024*. Geneva, 2024.
5. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2023*. Geneva, 2023.
6. Hnatenko I., Rubezhanska V. Key aspects of a systems approach to assessment of the functioning of the national labor market. Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці : матеріали VI Міжнародної наукової Інтернет-конференції, м. Київ – Pozega, 20–21 лютого 2020 р. Київ, 2020. С. 9–10.
7. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Specific signs of a synergistic effect in an innovation cluster. Wielokierunkowosc Jako Gwarancja Postępu Naukowego : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Warszawa, 21 lutego 2020 r. Warszawa, 2020. P. 10–12.

УДК 658.5:339.137.2

**Невмержицька С. М.**, к.т.н., доцент  
**Руських А. С.**, здобувачка вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ

В умовах динамічних трансформацій ринкового середовища, посилення конкуренції, швидкої зміни споживчих переваг і зростання вимог до якості товарів саме ефективне управління конкурентоспроможністю продукції визначає здатність підприємства зберігати стійкі позиції на ринку, підтримувати попит,

оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати безперервність свого розвитку. Конкурентоспроможність продукції дедалі більше постає не лише як характеристика її якості чи цінових параметрів, а як стратегічний чинник забезпечення ринкової стійкості підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень його адаптивності, ефективність збутової діяльності, здатність утримувати споживачів і можливість довгострокового функціонування в умовах динамічного конкурентного середовища [2, 4].

У сучасній науковій літературі конкурентоспроможність продукції розглядається як комплексна характеристика, що формується під впливом якості, ціни, інноваційності, відповідності потребам споживачів і здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Зокрема, С.О. Тульчинська, С.В. Салоїд та М.Д. Кирилук наголошують, що підвищення конкурентоспроможності продукції в умовах ризиків і загроз потребує системного управлінського підходу та врахування зовнішніх чинників [2]. Водночас Е.В. Пахуча та В.О. Бабики акцентують увагу на тому, що оцінювання конкурентоспроможності є важливою передумовою забезпечення стійкості бізнесу, оскільки дає змогу своєчасно виявляти проблеми, обґрунтовувати управлінські рішення та визначати напрями подальшого розвитку [1]. Зарубіжні дослідження підтверджують, що стійкий розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із формуванням і підтриманням конкурентних переваг продукції, які базуються на унікальних ресурсах, інноваційних рішеннях та ефективних управлінських підходах (динамічні здібності, маркетингові та стратегічні інструменти), що в сукупності забезпечує довгострокову ринкову результативність і стійкість підприємства.

Управління конкурентоспроможністю продукції доцільно розглядати як безперервний процес формування та підтримання таких характеристик товару, які забезпечують його привабливість для споживача, відповідність ринковим вимогам і здатність підприємства зберігати стійкі позиції в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність продукції не зводиться лише до цінових переваг, оскільки в сучасних умовах її визначають також якісні параметри, інноваційність, адаптивність до змін попиту, репутаційні характеристики та ефективність управлінських рішень [2, 3]. Важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності продукції є системне оцінювання її стану та чинників впливу. Таке оцінювання дає змогу своєчасно виявляти слабкі сторони продукції, визначати резерви її вдосконалення та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Конкурентоспроможність доцільно розглядати не ізольовано, а у



взаємозв'язку з ринковою стійкістю, оскільки саме здатність продукції утримувати або посилювати ринкові позиції є практичним проявом ефективності управління [2].

Водночас результати дослідження дають підстави стверджувати, що в умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває поєднання традиційних та сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю. До таких інструментів належать моніторинг споживчих потреб, удосконалення якісних характеристик продукції, оновлення асортименту, використання інноваційних рішень, а також аналітична підтримка управлінських рішень. У сучасних зарубіжних дослідженнях підкреслюється, що стійкий економічний розвиток підприємств прямо пов'язаний зі створенням конкурентних переваг продукції та використанням ефективного управлінського інструментарію.

Отже, результати дослідження підтверджують, що управління конкурентоспроможністю продукції є важливим складником забезпечення ринкової стійкості підприємства. Його результативність визначається здатністю підприємства своєчасно оцінювати ринкові зміни, адаптувати параметри продукції до очікувань споживачів і впроваджувати такі управлінські заходи, які формують довгострокові конкурентні переваги.

На рис.1 представлено ключові напрями управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Подана схема узагальнює логіку управління конкурентоспроможністю продукції як послідовного процесу, у межах якого первинне оцінювання її ринкових позицій переходить у виявлення чинників впливу, обґрунтування напрямів удосконалення та формування стійких конкурентних переваг. Такий підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність продукції не як статичну характеристику, а як результат цілеспрямованого управлінського впливу, зорієнтованого на зміцнення ринкової стійкості підприємства.

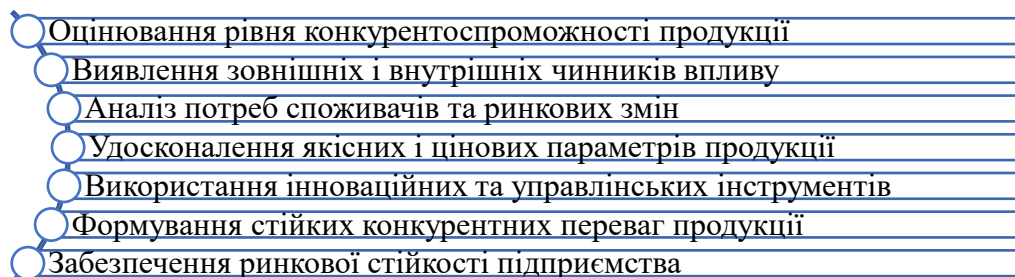


Рис.1. Ключові напрями управління конкурентоспроможністю продукції підприємства [2, 3, 5]

Отже, управління конкурентоспроможністю продукції в сучасних умовах потрібно розглядати як один із ключових напрямів забезпечення ринкової стійкості підприємства. Узагальнення наукових підходів показало, що ефективність такого управління визначається комплексним урахуванням якісних, цінових, інноваційних і ринкових параметрів продукції, а також здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме системне поєднання оцінювання, аналізу чинників впливу та впровадження управлінських заходів створює підґрунтя для формування довгострокових конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

### Література

1. Пахуча Е. В., Бабика В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/54871>
2. Тульчинська С. О., Салоїд С. В., Кирилюк М. Д. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах загроз та ризиків. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1564>
3. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М., Жовновач Р.І. Управління інноваціями для переходу до циркулярної економіки: розробка стійких бізнес-моделей у контексті стратегічної економічної безпеки. *Наукові перспективи*. 2026. № 2 (68), 2674-2689. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2674-2689](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2674-2689)
4. Черниш Т.О., Невмержицька С. М. Забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах війни. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 32-35.

УДК 005.334:005.32(96)

**Гнатенко І. А.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **КОГНІТИВНО-ІНТЕГРАЦІЙНА АРХІТЕКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ РИНКІВ**

Сучасна трансформація глобальних економічних систем детермінує перехід до когнітивно-інтеграційної архітектури стратегічного менеджменту, яка базується на поєднанні когнітивних моделей прийняття рішень, цифрових платформ, штучного інтелекту та мережових бізнес-екосистем. Умови цифрової турбулентності характеризуються високою швидкістю технологічних змін, фрагментацією ринків, гео економічною асиметрією та зростанням невизначеності стратегічного планування [1; 2].

Ключовим трендом є зміщення стратегічного менеджменту від класичних раціонально-лінійних моделей до когнітивно-адаптивних систем, у яких рішення формуються через взаємодію людини, алгоритмів штучного інтелекту та великих даних.

OECD підкреслює, що цифрова трансформація є системним процесом, який охоплює всі рівні економіки, включаючи управління, інновації та ринок праці, і потребує інтегрованого підходу до політики та стратегування [OECD, 2026] [3].

Цифрова турбулентність визначається як стан ринку, у якому:

- швидкість інновацій перевищує адаптаційні можливості організацій;
- технологічні цикли скорочуються;
- зростає невизначеність ланцюгів створення вартості;
- відбувається конвергенція технологій (AI, IoT, robotics, blockchain).
- WEF (2026) доводить, що конкурентна перевага сьогодні формується не через окремі технології, а через здатність їх інтеграції у складні екосистеми [4; 5].

Когнітивно-інтеграційна архітектура включає три ключові рівні:

Когнітивний рівень:

- AI-driven decision-making;
- predictive analytics;
- сценарне моделювання розвитку ринків.

Інтеграційний рівень:

- синергія організаційних екосистем;
- міжсекторальна взаємодія;
- цифрові платформи управління.

Адаптивний рівень:

- резильєнтність стратегій;
- швидка реконфігурація бізнес-моделей;
- динамічне портфельне управління.

Світовий банк підкреслює, що саме інтеграція цифрових технологій у систему управління визначає здатність економік до зростання в умовах глобальної нестабільності [World Bank, 2025] [6].

WEF (2026) визначає нову логіку конкурентної переваги як “technology convergence paradigm”, де цінність створюється не окремими технологіями, а їх комбінацією у виробничих і управлінських системах [5].

Це означає перехід до:

- системної інтеграції AI + data + human intelligence;
- платформної економіки;
- мережових інноваційних екосистем.

Згідно з OECD (2025), основними ризиками цифрової трансформації є:

- зростання цифрової нерівності;
- фрагментація регуляторних режимів;
- нестабільність цифрових ринків;
- кібернетичні загрози стратегічній інфраструктурі [7; 8-15].

У результаті стратегічний менеджмент переходить до моделі continuous strategy formation замість класичного довгострокового планування.

Сучасні дослідження WEF (2026) та OECD (2025) доводять, що організації з високим рівнем цифрової інтеграції демонструють:

- на 35–60% вищу швидкість адаптації до криз;
- на 25–40% вищу інноваційну продуктивність;
- значно нижчу чутливість до ринкових шоків [4; 7].

Україна в умовах війни демонструє унікальний кейс “crisis-driven digital transformation”, де цифрові платформи управління, державні сервіси та бізнес-системи швидко адаптуються до екстремальних умов.

World Bank (2025) підкреслює, що цифрова трансформація стає ключовим інструментом відновлення економіки України та інтеграції в глобальні ланцюги

вартості [6].

Когнітивно-інтеграційна архітектура стратегічного менеджменту формує нову парадигму управління, де:

- стратегія стає динамічним процесом;
- рішення базуються на AI та data-driven аналітиці;
- організації функціонують як елементи глобальних екосистем;
- ключовою компетенцією є здатність до когнітивної адаптації [16-18].

Умови цифрової турбулентності ринків радикально змінюють природу конкурентної боротьби, перетворюючи її на боротьбу за швидкість інтеграції знань, технологій і управлінських рішень.

### Література

1. OECD. The OECD Going Digital Integrated Policy Framework 2026. Paris: OECD Publishing, 2026.
2. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape. Paris : OECD Publishing, 2025.
3. OECD. Digital Transformation (policy framework overview). OECD Digital Economy Papers, 2026.
4. World Economic Forum. Organizational Transformation in the Age of AI. Geneva, 2026.
5. World Economic Forum. Technology Convergence: The New Logic for Competitive Advantage. Geneva, 2026.
6. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2025: AI Foundations. Washington, DC, 2025.
7. OECD. Business Investment in the Face of Digital Transformation. OECD STI Working Papers, 2025.
8. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030 – Progress Report 2025. Brussels, 2025.
9. IMF. World Economic Outlook: Digital Fragmentation and Growth. Washington, DC, 2025.
10. UNDP. Human Development Report 2025: Digital Futures. New York, 2025.
11. MDPI. Herman E., Georgescu M.-A. Digital Business Transformation and Sustainability in EU Countries. Systems, 2025.
12. arXiv. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in Digital Transformation, 2023 (updated citations in 2025 review literature).
13. WEF. AI, Energy and Geopolitics: The Triple Transition Challenge. 2026.
14. OECD. AI and the Future of Work 2025 Update. Paris, 2025.
15. European Investment Bank. Investment Report 2025/2026: Digitalisation and Productivity. Luxembourg, 2026.
16. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Innovation as a factor

in increasing the level of competitiveness of the country. Development of modern technologies and scientific potential of the world : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, London, July 29, 2019. London, 2019. P. 13–15.

17. Hnatenko I., Rubezhanska V., Parkhomenko O. Innovative employment in the field of entrepreneurship: key aspects of government regulations. Die Relevanz und die Neuheit der modernen wissenschaftlichen Studien : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, Wien, 23 August 2019. Wien, 2019. P. 23–24.

18. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Розвиток інтелектуального потенціалу України у контексті державного регулювання інноваційною діяльністю підприємств. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Сєверодонецьк, 14 листопада 2019 р. Сєверодонецьк, 2019. С. 135–137.

УДК 005.334:005.32(96)

**Гнатенко І. А.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна  
**Крахмальова Н. А.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СИНЕРГЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПАРАДИГМІ СМАРТ- МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ГІПЕРДИНАМІЧНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ**

Синергетичне управління трансформаційною резильєнтністю організацій у сучасних умовах гіпердинамічних бізнес-екосистем визначається як багаторівнева система адаптивної коеволюції економічних агентів, інституцій та цифрових платформ, що функціонує в умовах підвищеної невизначеності, геополітичної турбулентності та структурних шоків.

У межах парадигми смарт-менеджменту організація трансформується у кібернетично-адаптивний контур, де ключовими детермінантами виступають:

- когнітивна гнучкість управлінських систем;
- алгоритмічна підтримка прийняття рішень;
- людсько-машинна синергія;



- мережеві ефекти глобальних екосистем інновацій [1].

Сучасні дослідження OECD підкреслюють, що в умовах криз і воєнних конфліктів саме інноваційні екосистеми та людський капітал визначають швидкість відновлення економіки та її довгострокову конкурентоспроможність [1].

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентну кризу людського капіталу України. За даними Світового банку та OECD:

- понад 10 млн осіб були переміщені (внутрішньо та зовнішньо) [3];
- близько 4–5 млн осіб перебувають у статусі біженців у країнах OECD [5];
- приблизно 25–30% довоєнного людського капіталу зазнали втрати або міграційного відтоку [4];
- значна частка втрат припадає на економічно активне та висококваліфіковане населення [5].

Це формує феномен “структурного дефіциту інтелектуального капіталу”, що безпосередньо впливає на здатність економіки до інноваційного відновлення.

Водночас OECD підкреслює, що війна в Україні стала не лише фактором руйнації, а й каталізатором цифрової трансформації, мобільності знань і прискореного розвитку адаптивних інституцій [1].

У парадигмі Industry 5.0 ключовим стає принцип human-centric resilience, де технології підсилюють людські здібності, а не заміщують їх [2].

Організаційна резильєнтність формується через:

- самоорганізацію мережевих структур;
- швидке перепроєктування бізнес-моделей;
- інтеграцію AI та big data в управління;
- розвиток адаптивних інноваційних кластерів.

WEF (World Economic Forum) наголошує, що майбутня конкурентоспроможність економік визначається не ресурсами, а швидкістю переконфігурації людського капіталу та інноваційних систем [7].

У післявоєнний період ключовим стратегічним викликом є збереження національного людського капіталу та контрольована реінтеграція міграційних потоків.

Науково коректною є модель селективної міграційної політики, яка передбачає:

- пріоритетне повернення висококваліфікованих кадрів;
- стимулювання інтелектуальної міграції (brain circulation);

- обмеження неконтрольованого відтоку ключових компетенцій через економічні стимули всередині країни;
- інтеграцію діаспори у відновлення економіки [3-6].

Важливо підкреслити: у сучасній економіці йдеться не про “закритість”, а про управління якістю міграційних потоків як елемент національної економічної безпеки.

Сценарна модель розвитку резильєнтності України

1. Інноваційно-проривний сценарій

- масштабна реінтеграція людського капіталу;
- розвиток defense-tech та dual-use технологій;
- інтеграція в європейські інноваційні екосистеми;
- формування України як регіонального технологічного хабу.

2. Селективно-адаптивний сценарій

- часткове повернення мігрантів;
- стабілізація ринку праці;
- розвиток середньотехнологічних секторів;
- поступова інтеграція у глобальні ланцюги вартості.

3. Деградаційно-інерційний сценарій

- збереження міграційного відтоку;
- дефіцит інтелектуального капіталу;
- уповільнення інноваційного розвитку;
- посилення структурної залежності від зовнішніх ринків [8-13].

Синергетичне управління трансформаційною резильєнтністю в умовах смарт-менеджменту формує нову модель економічної еволюції, в якій ключовим ресурсом виступає людський капітал як носій інноваційної динаміки.

Україна, попри значні втрати, зберігає потенціал для переходу до інноваційно-проривного сценарію розвитку за умови реалізації селективної міграційної політики, інвестицій у людський капітал та інтеграції у глобальні інноваційні екосистеми.

### Література

1. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. Paris : OECD Publishing, 2023.
2. European Commission. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. Brussels, 2022.
3. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC, 2023.

4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024. Washington, DC, 2024.
5. OECD. International Migration Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.
6. OECD. Strengthening the Human Capital of Forcibly Displaced Persons from Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024.
7. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023.
8. UNDP. Human Development Report 2023/2024. New York, 2024.
9. IMF. World Economic Outlook 2024. Washington, DC, 2024.
10. European Investment Bank. Investment Report 2023/2024: Resilience and Renewal. Luxembourg, 2024.
11. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Напрями удосконалення інфраструктури ринку праці у контексті кадрового забезпечення інноваційного підприємництва. Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці : матеріали IV Міжнародної наукової Інтернет-конференції, м. Київ – Nowy Sącz, 27–28 червня 2019 р. Київ, 2019. С. 15–18.
12. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O. The phenomenon of innovations in the period of catastrophes and bifurcations of the economic system. The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility : Proceedings of the III International Scientific Conference, Lisbon, June 28, 2019. Lisbon, 2019. С. 23–25.
13. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Architectonics of the mechanism of state regulation of innovative employment. Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 27–28 вересня 2019 р. Одеса, 2019. С. 99–101.

УДК 005.334:005.32(96)

**Мягких І. М.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна  
**Гнатенко І. А.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦІННІСНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Ціннісна трансформація стратегічного управління в умовах цифрової економіки відображає фундаментальний перехід від традиційної моделі максимізації економічного прибутку до багатовимірної системи створення вартості, де ключовими стають дані, цифрові платформи, інтелектуальний капітал та швидкість стратегічної адаптації. У межах сучасної парадигми цифрової турбулентності стратегія перестає бути статичним планом і набуває ознак безперервного процесу реконфігурації бізнес-моделі [1; 2].

Сучасні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація радикально змінює механізми створення вартості, формуючи нову архітектуру стратегічного менеджменту, де ключовими стають:

- цифрові платформи як ядро бізнес-екосистем;
- алгоритмічне управління процесами;
- дані як стратегічний актив;
- мережеві ефекти масштабування [3].

Згідно з дослідженнями Journal of Business Research (2025), цифрова інновація формує багаторівневу систему управління, яка інтегрує організаційний, галузевий та екосистемний рівні взаємодії [3].

Цифрова турбулентність характеризується:

- прискоренням інноваційних циклів;
- фрагментацією глобальних ринків;
- посиленням технологічної конкуренції;
- зростанням нестабільності бізнес-середовища.

Дослідження European Journal of Innovation Management показують, що ефективна цифрова трансформація базується на динамічних здатностях (dynamic capabilities), які дозволяють організаціям постійно перебудовувати свої бізнес-

моделі [4].

У сучасній європейській економічній моделі спостерігається парадоксальна тенденція: з одного боку – декларується сталий розвиток, ESG-орієнтація та соціальна відповідальність, з іншого – посилюється жорстка конкурентна раціональність глобальних корпорацій, де домінує логіка максимізації глобальної ринкової частки.

Дослідження EU Digital Transformation Analysis підтверджують, що цифрова трансформація в ЄС одночасно: підвищує продуктивність, але посилює структурну конкуренцію між країнами та корпораціями [2].

У цьому контексті формується феномен “value extraction capitalism”, де інновації використовуються не лише для розвитку, але і для посилення ринкового домінування.

Сучасні цифрові екосистеми функціонують у режимі глобальної конкуренції за дані, таланти та технологічні платформи. Дослідження OECD та Scopus-індексовані роботи підтверджують, що:

- компанії з високим рівнем цифрової інтеграції мають на 30–50% вищу ринкову капіталізацію;

- стратегічна перевага визначається не ресурсами, а швидкістю масштабування інновацій [1; 5].

Це формує нову реальність – агресивну екосистемну конкуренцію, де виживають лише ті організації, які здатні швидко поглинати ринки та інтегрувати інновації.

У післявоєнній економічній моделі Україна постає перед стратегічною дилемою: або залишатися у ролі периферійного постачальника ресурсів, або перейти до моделі активного глобального гравця інноваційної економіки.

З урахуванням втрат людського капіталу та руйнування виробничої бази, стратегічна логіка розвитку повинна базуватися на:

- інтенсивній цифровій трансформації;
- експансії на глобальні ринки high-tech секторів;
- формуванні конкурентних інноваційних кластерів;
- залученні діаспори та міжнародного капіталу.

Дослідження Heliyon (2024) доводять, що цифрова стратегія безпосередньо корелює з інноваційною продуктивністю та довгостроковою конкурентоспроможністю компаній [5].

У цифровій економіці стратегічне управління трансформується у:

- безперервний процес формування стратегії (continuous strategy

formation);

- алгоритмічно підтримувану систему прийняття рішень;
- платформну модель управління;
- екосистемну координацію.

Це означає відхід від класичної ієрархічної моделі до мережевої когнітивної архітектури бізнесу [3; 4].

Ціннісна трансформація стратегічного управління в цифровій економіці відображає перехід до нової парадигми, в якій:

- стратегія стає динамічною системою;
- вартість створюється через дані та екосистеми;
- конкуренція набуває глобально-агресивного характеру;
- ключовим фактором є швидкість масштабування інновацій.

Європейська модель бізнесу демонструє одночасно високий рівень інноваційності та посилення конкурентного тиску, що формує нову реальність глобального економічного протистояння.

Для України критично важливо перейти від адаптивної до проактивно-експансивної моделі стратегічного управління, орієнтованої на глобальні ринки та інноваційне лідерство.

### Література

1. Kowalski M., Bernardes R. C., Gomes L., Mendes Borini F. Microfoundations of dynamic capabilities for digital transformation. *European Journal of Innovation Management*. 2024. Vol. 28(8). P. 3717–3746.
2. Bocean C. G., Vărzaru A. A. EU countries' digital transformation, economic performance, and sustainability analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. Article 875.
3. Uršič D., Čater T. Digital innovation in management and business: A comprehensive review. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 197. Article 115475.
4. Soto Setzke D. et al. Pathways to digital service innovation. *Information Systems Frontiers*. 2023. Vol. 25(3). P. 1017–1037.
5. Busulwa R. et al. Digital transformation as the driving force for sustainable business performance. *Heliyon*. 2024. Article e29509.
6. Hnatenko I., Rubezhanska V. Key aspects of a systems approach to assessment of the functioning of the national labor market. Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці : матеріали VI Міжнародної наукової Інтернет-конференції, м. Київ – Pozega, 20–21 лютого 2020 р. Київ, 2020. С. 9–10.



7. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Specific signs of a synergistic effect in an innovation cluster. Wielokierunkowosc Jako Gwarancja Postępu Naukowego : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, Warszawa, 21 lutego 2020 r. Warszawa, 2020. P. 10–12.

8. Zos-Kior M., Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*, 2021. 7(3), p. 315-323.

9. Zos-Kior M., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*, 2021. 7(3A), p.111-119.

УДК 378.4:659.127.8

**Тарасенко О. С.**, к.е.н., доцент  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ УНІВЕРСИТЕТУ В СУЧАСНОМУ НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ**

Сучасний глобальний простір вищої освіти зазнає глибоких трансформацій, зумовлених цифровізацією, посиленням конкуренції та зростанням ролі нематеріальних активів у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. За цих умов бренд університету дедалі частіше розглядається не лише як репутаційний індикатор, а як складний управлінський інструмент, інтегрований у процеси стратегічного позиціонування, взаємодії зі стейкхолдерами та глобальної комунікації. У наукових дослідженнях бренд університету інтерпретується як багатовимірна екосистема, що інтегрує інституційну ідентичність, репутаційні характеристики і взаємодію зі стейкхолдерами [1]. Сутність і специфіку бренду університету вченими визначено з позицій: складності та багатовимірності управління з акцентом на поєднанні ідентичності, позиціонування та маркетингових стратегій [2]; домінування комунікаційних стратегій, проблематики репутації та спільного

створення цінності бренду [3]; важливості розвитку напрямів формування бренду, моделі цінності, детермінант задоволеності студентів, питань іміджу і репутації [4]; поєднання візуальної ідентичності, онлайн-присутності та управління репутацією [5]. Вчені підкреслюють необхідність уніфікації графічних та комунікаційних елементів та активного використання цифрових каналів для формування цілісного й автентичного бренду, здатного залучати різні групи стейкхолдерів.

Дискурс українських вчених щодо проблематики управління брендом ЗВО дедалі частіше стосується цифровізації, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг і кризових трансформацій: *Я. Лісун* зосереджується на виявленні найбільш результативних каналів маркетингових комунікацій українських і закордонних університетів, визначенні ролі інфлюенсерів у цифровому маркетингу, брендингу та позиціюванні ЗВО [6]; *Демидюк С., Стрільчук Р., Крайчук С.* досліджують інструменти маркетингової політики комунікацій університетів з акцентом на інтеграції цифрових технологій, управлінні брендом, персоналізації комунікацій та оцінюванні їх ефективності [7].

Для ідентифікації характеристик наукового дискурсу з проблематики управління брендом університетів здійснено бібліометричне мапування на основі аналізу спільної появи ключових термінів у публікаціях, індексованих у базі Scopus (рис. 1).

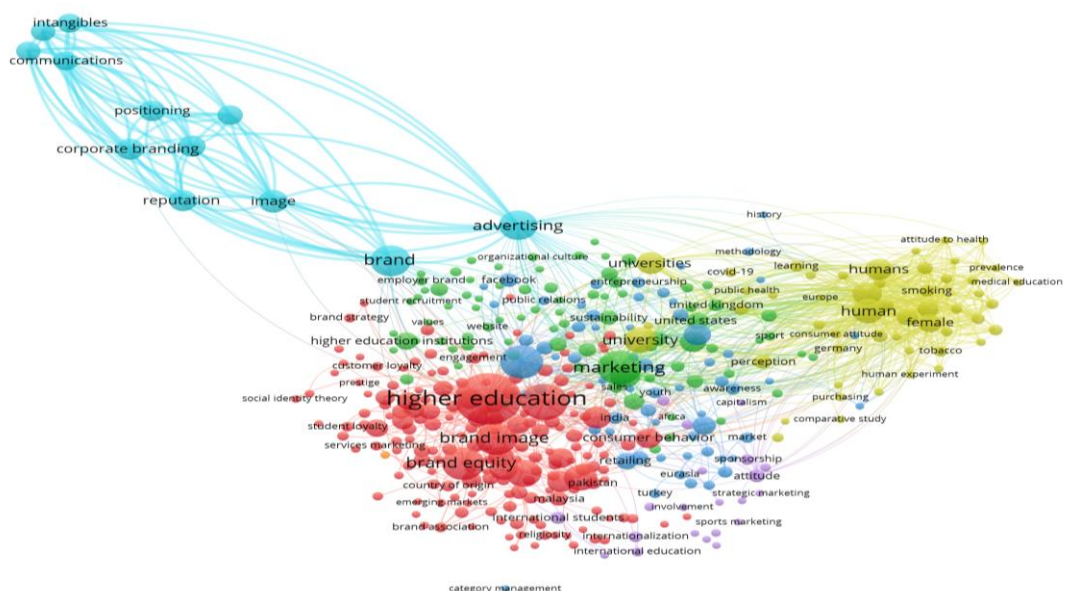


Рис. 1. Результати бібліометричного аналізу: тематична мапа спільного використання ключових слів у дослідженнях з питань управління брендом університетів (складено автором на основі даних бази Scopus із використанням програмного забезпечення VOSviewer)

Концептуальне підґрунтя досліджень формує кластер «Корпоративна ідентичність, репутація та комунікації зі стейкхолдерами» (блакитний колір, 12 ключових слів), ключовими поняттями якого є «корпоративний брендинг», «ідентичність», «репутація», «імідж», «нематеріальні активи», «комунікація зі стейкхолдерами». У цьому кластері ЗВО виступає як корпоративний актор, а бренд – як механізм узгодження інституційної ідентичності, репутації і очікувань стейкхолдерів.

Центральне місце дослідницького поля займає кластер «Управління брендом університету, орієнтоване на цінність» (червоний колір, 173 ключових слова), ядро якого є поняття «вища освіта», «університет», «імідж бренду», «цінність бренду». Бренд в рамках кластера розглядається як стратегічний нематеріальний актив, що впливає на лояльність, довіру та залученість до бренду, задоволеність студентів і наміри абітурієнтів щодо вступу. Значна кількість наукових досліджень зосереджена на адаптації моделей цінності бренду, орієнтованої на споживача, до особливостей ринку освітніх послуг.

З центральним тісно пов'язаний кластер «Стратегічне управління цінністю та конкурентоспроможністю бренду університету» (зелений колір, 82 ключових слова), у якому бренд університету розглядається як інструмент формування конкурентоспроможності та стійкого розвитку і є нематеріальним ресурсом, який забезпечує їх привабливість не лише для студентів, а й для всіх інших стейкхолдерів. Ключовими є поняття «вартість бренду», «оцінювання бренду», «брендинг роботодавця», «управління талантами», корпоративна соціальна відповідальність. Особливістю цього кластера є інтеграція брендингу університету з управлінням людськими ресурсами, лідерством, організаційною культурою та ESG-орієнтованими практиками.

Кластер «Цифровізація брендингу університету» (синій колір, 64 ключових слова) об'єднує всі інші кластери і відображає перехід до платформних і мережових комунікаційних моделей. Його складниками виступають соціальні медіа, цифровий маркетинг, інституційні комунікації, сторітелінг, користувацький контент, а також платформи *Facebook* та *Instagram*. Університетський бренд розглядається як результат спільного створення цінності за участі студентів, випускників та інших стейкхолдерів, що засвідчує якісну трансформацію парадигми бренд-менеджменту.

Кластер «Глобальне та стратегічне позиціонування бренду університету» (фіолетовий колір, 21 ключове слово) розвиває парадигму цінності бренду в

міжнародному контексті. Ключовими темами при цьому є: інтернаціоналізація, іноземні студенти, стратегічний маркетинг, резонанс бренду. Університетський бренд розглядається як похідна від накопиченої цінності бренду та інструмент конкуренції на міжнародному ринку освітніх послуг.

Кластер «Міждисциплінарні аспекти в управлінні брендом університету» (оливковий колір, 52 ключових слова), що характеризується високою тематичною гетерогенністю та об'єднує поняття, пов'язані з медициною, психологією, поведінковими науками та методологією емпіричних досліджень. В цьому кластері наявне чітко структуроване ядро дискурсу, зосереджене на цінності бренду університету, з розширенням за рахунок стратегічних, цифрових і глобалізаційних вимірів.

Таким чином, еволюція міжнародної наукової співпраці у сфері управління брендом університету відбувається за логікою світ-системної диференціації: від концентрації досліджень у країнах ядра на ранніх етапах до формування більш багатопольярної та мережево складної структури з активним залученням напівпериферійних і периферійних акторів у пізніший період.

### Література

1. Pinar M. University branding and measuring brand equity: conceptual framework and empirical studies. *The Journal of International Scientific Researches*. 2020. Vol. 5 (Ek). P. 1–5. DOI: 10.23834/isrjournal.839937.
2. Yaping X., et al. University brand: a systematic literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Issue 6. Art. e16825 (дата звернення: 15.01.2026).
3. Le Q. H., Fuller R., Hoang T. H., Nguyen N. Branding in higher education: a bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2023. Vol. 35, No. 3. P. 696–719. DOI: 10.1080/08841241.2023.2289020.
4. Liu S., Ghasemy M. Research progress and frontiers of the university brand: a bibliometric review between 2003 and 2024. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2025. P. 1–22. DOI: 10.1108/JARHE-03-2025-0168.
5. Sarder M. A. U., Mustaqeem K. M. The role of social media marketing in shaping educational institution branding. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2024. Vol. 8, No. 3S. P. 4574–4588. DOI: 10.47772/IJRISS.2024.803333S.
6. Лісун Ю. В. Цифровий маркетинг і брендинг закладів вищої освіти України та європейських країн. *Економіка та управління бізнесом*. 2023. Т. 3, № 14. С. 84–101. DOI: 10.31548/economics14(3).2023.073.
7. Демидюк С. О., Стрільчук Р. М., Крайчук С. О. Концепція та інструменти маркетингової комунікаційної політики закладу вищої освіти. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 183–188. DOI: 10.32782/2415-3583/34.29.

УДК 331.3

**Бондаренко С.М.**, д.е.н., доцент  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Тайм-менеджмент у повоєнному відновленні України – це стратегічний ресурс, який впливає на швидкість, якість і ефективність відбудови країни. Повоєнне відновлення передбачає одночасне вирішення великої кількості завдань: відбудова інфраструктури, економічне відновлення, соціальна підтримка населення, інституційні реформи та ін. Обмеженість часу та ресурсів робить ефективне управління ними критично важливим.

Управління часом або на англійській мові «time management» – це сукупність методик, методів, інструментів оптимальної організації часу працівників для виконання поточних задач та проєктів. Питанням тайм-менеджменту як інструменту забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємств присвячено праці [1, 2]. На думку Черевко О., Назаренко С., Приймак К. «тайм-менеджмент, або управління часом, являє собою систему методів і стратегій, які допомагають оптимізувати використання часу для досягнення максимального результату при мінімальних витратах» [4]. У статті Іваницької С.Б., Галайди Т.О., Толочій Р.М. [3] надається наступне визначення «тайм-менеджмент – це сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина вміє правильно розставляти пріоритети, точно планує та організовує свій час, підвищуючи ефективність його використання».

Від раціонального планування робочого часу та правильної пріоритезації завдань значною мірою залежить забезпечення прискорення процесів відбудови. Це дає змогу значно скоротити терміни реалізації проєктів, уникнути дублювання функцій між різними учасниками процесу та забезпечити ефективне делегування повноважень. Для інфраструктурних і гуманітарних проєктів це має важливе значення, адже швидкість і узгодженість дій мають вирішальне значення для відновлення нормального функціонування суспільства.

Зниження рівня стресу та вигорання є вирішальним чинником відновлення суспільства після кризових подій, зокрема війни, в умовах якої люди стикаються з підвищеним психологічним навантаженням. Грамотне управління часом



допомагає структурувати повсякденне життя, уникати надмірного перевантаження та більш ефективно розподіляти час між роботою та відпочинком. Завдяки цьому формується баланс між професійною діяльністю та відновленням, що сприяє збереженню психічного здоров'я, підвищенню якості життя та збереженню людського потенціалу суспільства.

Використання принципів тайм-менеджменту дозволяє забезпечити своєчасне освоєння наданих міжнародними партнерами ресурсів, підвищити прозорість управлінських процесів та здійснювати належний контроль за виконанням проєктів. Завдяки цьому підвищується ефективність реалізації міжнародних програм допомоги, зміцнюється довіра з боку донорів і партнерів, а також створюються передумови для збільшення обсягів подальшої підтримки.

Таким чином, у повоєнному відновленні України тайм-менеджмент є важливим інструментом прискорення проєктів та підвищення продуктивності праці працівників. Його впровадження дозволяє більш раціонально планувати робочий час, ефективніше розподіляти наявні можливості, забезпечувати узгодженість у виконанні завдань. Хоча тайм-менеджмент сам по собі не зможе забезпечити успішне відновлення країни, без нього процес ефективної відбудови суттєво ускладнюється через втрати часу, ресурсів і зниження результативності рішень.

### Література

1. Бондаренко С. (2025). Тайм-менеджмент як інструмент зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-140>
2. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf)
3. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292.
4. Черевко, О., Назаренко, С., Приймак, К. (2024). Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>



## **ПЛАТФОРМА 2**

### **ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

УДК 330.111.62:332.72

**Улановський С. А.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
**Хаустова Є.Б.**, науковий керівник,  
д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

### **ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Сучасний етап відновлення національної економіки України супроводжується необхідністю структурної перебудови ринку нерухомості, який зазнав значних втрат унаслідок масштабної руйнації фізичних активів, різкого зниження ринкової капіталізації та фактичної паралізації інвестиційної ліквідності. Зазначені обставини зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних цифрових рішень, спрямованих на оптимізацію процесів обігу капіталу, а також забезпечення його високої мобільності та адаптивності до екзогенних ризиків. Одним із таких рішень постає впровадження блокчейн-технологій, які трансформують традиційні підходи до інвестування в нерухомість.

Аналіз сучасного стану ринку нерухомості України свідчить про наявність низки обмежень, пов'язаних із високими трансакційними витратами, тривалістю укладення угод та обмеженим колом інвесторів. Згідно з даними дослідження Р. Мащенка, інвестиційна активність у секторі нерухомості залишається нестабільною, що зумовлено як макроекономічними чинниками, так і низьким рівнем цифровізації операцій [4]. Своєю чергою, традиційні моделі інвестування характеризуються значною інерційністю, що стримує швидке відновлення ринку нерухомості в Україні.

Упровадження блокчейн-технологій створює передумови для якісного оновлення інфраструктури ринку нерухомості. Як зазначають М. Матвієнко та О. Коротун, інтеграція блокчейну дозволяє автоматизувати процеси відбору контрагентів та прийняття інвестиційних рішень шляхом використання

алгоритмізованих моделей аналізу [2, с. 213–214]. Це сприяє зниженню інформаційної асиметрії та підвищенню рівня обґрунтованості угод.

Окремої уваги заслуговує потенціал блокчейну щодо підвищення ліквідності активів. Українські дослідники наголошують, що використання розподілених реєстрів забезпечує прозорість операцій та скорочення часових витрат на здійснення транзакцій, що позитивно впливає на швидкість обігу капіталу [3, с. 275]. Особливо це важливо в умовах відновлення економіки України, коли швидкість залучення інвестицій набуває вирішального значення.

Світовий досвід демонструє поступове формування нових моделей функціонування ринку нерухомості на основі блокчейн-протоколів. Зокрема, у дослідженні А. El Jaouhari та ін. наголошується, що токенизація нерухомості сприяє підвищенню доступності інвестицій через поділ активів на цифрові частки, що дає можливість залучати значно ширше коло учасників ринку [6, с. 302–304]. Такий підхід змінює структуру попиту, формуючи більш гнучке середовище для обігу капіталу.

Подібні тенденції можна простежити і в економіці США, де, згідно з висновками М. Maioli, N. Livingston та Р. Emergen, блокчейн використовується для оптимізації процесів фінансування нерухомості та зниження бар'єрів входу для інвесторів [7, р. 376–378]. Вказана трансформація забезпечує можливість розширити інвестиційну базу та підвищити стабільність ринку шляхом диверсифікації джерел фінансування.

Водночас практичні кейси цифровізації інвестицій у нерухомість свідчать про зростання ролі децентралізованих фінансових платформ. Зокрема, згідно з аналітичними оцінками Minfin, діджиталізовані активи забезпечують більшу гнучкість інвестування та можливість швидкого виходу з інвестиції порівняно з традиційними моделями володіння нерухомістю [1]. Це безпосередньо впливає на підвищення ліквідності активів.

Крім того, сучасні блокчейн-рішення, орієнтовані на сферу нерухомості, формують нові підходи до управління активами. За даними міжнародної інформаційної агенції CoinTrust, впровадження PropDeFi-платформ сприяє конвертації вартості нерухомості у цифровий формат, що забезпечує безперервність торгівлі активами та їх інтеграцію у глобальні фінансові екосистеми [5]. Реалізація цього потенціалу створює додаткові можливості для залучення міжнародного капіталу, що є надзвичайно важливим для України в період післявоєнного відновлення.

У масштабах національної економічної системи впровадження блокчейн-технологій у сферу нерухомості може сприяти формуванню більш прозорого та конкурентного інвестиційного середовища. Зниження рівня бюрократичних

процедур, автоматизація угод та підвищення довіри між учасниками ринку нерухомості створюють передумови для активізації інвестиційної діяльності. Водночас ефективність таких трансформацій залежить від рівня нормативно-правового забезпечення та інтеграції цифрових технологій у державну політику.

Таким чином, імплементація блокчейн-технологій у сферу нерухомості становить важливий напрям комплексної модернізації інвестиційного ринку України, трансформуючи його в прозору та високотехнологічну екосистему. Впровадження таких інструментів сприяє підвищенню ліквідності активів, розширенню кола інвесторів та забезпеченню стабільності ринку в умовах економічної невизначеності. Цифровізація нерухомості не лише конвертує статичні об'єкти у високоліквідні активи, а й розмиває географічні бар'єри, забезпечуючи цілодобовий доступ світового капіталу до проєктів національної реконструкції. Перспективи подальшої трансформації ринку пов'язані з адаптацією кращого світового досвіду та інтеграцією цих інноваційних інструментів у державну стратегію цифровізації, що гарантуватиме стійкість інвестиційного середовища України до глобальних економічних викликів.

### Література

1. Інвестиції в нерухомість: традиційна купівля чи діджиталізовані активи – що краще? *Minfin*. 10 лютого 2025. URL: <https://projects.minfin.com.ua/binaryx-investicii-v-peruhomist> (дата звернення: 14.04.2026)

2. Матвієнко М. В., Коротун О. В. Інтеграція блокчейн-технологій і багатокритеріального аналізу для автоматизації вибору покупців нерухомості. *Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності : збірник наукових праць з матеріалами III Міжнародної наукової конференції (м. Могилів-Подільський, 6 грудня 2024 р.)*. Вінниця: ТОВ «UKRLOGOS Group», 2024. С. 211-218. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/387/384> (дата звернення: 14.04.2026)

3. Матвієнко М. В., Коротун О. В. Потенціал використання блокчейну в секторі нерухомості. *Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення : тези VII Всеукраїнської науково-технічної конференції (м. Житомир, 02-03 грудня 2024 р.)*. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 275-276. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/povnyj-tekst-1.pdf> (дата звернення: 14.04.2026)

4. Мащенко Р. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інвестиційної діяльності на ринку нерухомості. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/9516/9667> (дата звернення: 14.04.2026)

5. CoinTrust. PropDeFi Brings Real Estate Value On-Chain. *MEXC Crypto*

News. 14 April 2026.. URL: <https://www.mexc.co/news/1026314> (date of access: 14.04.2026).

6. El Jaouhari A., Samadhiya A., Kumar A., Chokshi H., Šešplaukis A., & Raslanas, S. Tokenization and the future of property investment: A new paradigm for real estate. *International Journal of Strategic Property Management*. 2025. № 29(4). P. 297–315. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/IJSPM/article/view/24814/13063> (date of access: 14.04.2026).

7. Maioli M., Livingstone N. The nascent evolution of blockchain for real estate investment in the USA. *Journal of Property Investment & Finance*. 2025. № 43 (4): P 370–388.

УДК 336.1

**Нечипоренко А.В.**, к.е.н., доцент  
кафедри фінансів,  
**Вівсяніцька О.О.**, здобувачка першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Київський столичний університет  
імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК БЮДЖЕТНОЇ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ**

Взаємозв'язок бюджетної та податкової політики є ключовим елементом забезпечення макроекономічної стабільності, оскільки їх узгоджена взаємодія формує механізм впливу держави на економічну динаміку, рівень зайнятості та фінансову рівновагу. Бюджетна політика визначає напрями формування і використання державних фінансових ресурсів, тоді як податкова політика виступає основним інструментом мобілізації доходів бюджету, що зумовлює їх тісну взаємозалежність у межах єдиної фіскальної системи.

В період воєнної економіки роль бюджетної політики суттєво зростає, оскільки вона виконує комплекс взаємопов'язаних функцій. Поряд із розподільчою та стабілізаційною, важливого значення набувають структурна функція, що передбачає спрямування бюджетних ресурсів на підтримку пріоритетних галузей економіки, соціальна функція, пов'язана з фінансуванням соціальних програм і забезпеченням соціального захисту населення, а також

контрольна функція, яка полягає у моніторингу ефективності використання бюджетних коштів. За результатами досліджень, в Україні рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет у 2024 році становив 67,11%, що свідчить про значне навантаження на бюджетну систему та необхідність посилення координації з податковою політикою [1].

Велика частка доходів державного бюджету України сформована саме за рахунок податкових надходжень, що вказує на визначальну роль податкової політики у формуванні фінансових ресурсів держави. При цьому, дія воєнного стану суттєво вплинула на структуру податкових надходжень, що стало наслідком змін в активності господарюючих одиниць та адаптаційних рішень у податковій політиці [2].

Водночас податкова політика держави виконує не лише фіскальну функцію, але й має ширший вплив на економічні процеси. Регулююча функція податків проявляється у впливі на ділову активність та інвестиційні рішення економічних суб'єктів, стимулююча – у створенні умов для розвитку підприємництва через систему податкових пільг і преференцій, а розподільча – у забезпеченні більш справедливого перерозподілу доходів між різними соціальними групами. Основні податкові інструменти, такі як податок на додану вартість, податок на прибуток підприємств і податок на доходи фізичних осіб, визначають обсяги бюджетних надходжень та впливають на фінансові можливості держави щодо реалізації економічної політики [2; 3].

Суттєвим чинником, що ускладнює узгодженість бюджетної та податкової політики, є диспропорції у формуванні доходів бюджету та обмеженість податкової бази (асиметрії фіскального простору), що в сучасних умовах посилюється структурними проблемами економіки. Це знижує ефективність реалізації фіскальної політики та потребує вдосконалення податкових інструментів і механізмів адміністрування [2]. Поєднання функцій бюджету і податків формує єдиний механізм макроекономічного регулювання, у межах якого податкові надходження забезпечують ресурсну базу бюджету, а бюджетні видатки спрямовуються на досягнення економічних і соціальних цілей держави. Такий взаємозв'язок дозволяє забезпечити збалансованість фіскальної політики та підвищити ефективність впливу держави на економічні процеси [4].

Для узгодження бюджетної та податкової політики важливою умовою є використання стабілізаційних механізмів, наприклад, формування резервних і стабілізаційних фондів, які дозволяють згладжувати вплив економічних коливань та забезпечувати безперервність фінансування державних видатків [1]. Ефективність застосування таких інструментів значною мірою залежить від збалансованості податкових надходжень і раціонального планування бюджетних



витрат. У сучасній економічній політиці важливим є використання різних типів фіскального регулювання залежно від фази економічного циклу. Розглядаються підходи до застосування стимулюючих і стримуючих інструментів бюджетно-податкової політики, спрямованих на підтримання макроекономічної рівноваги та мінімізацію кризових явищ [5]. Такі підходи передбачають гнучке поєднання змін у податковому навантаженні та бюджетних витратах відповідно до поточних економічних умов.

Важливим аспектом забезпечення макроекономічної стабільності є узгодження бюджетно-податкової політики з монетарною політикою держави. Ефективність фіскальних інструментів залежить від їхньої координації з грошово-кредитним регулюванням, зокрема в частині управління інфляцією, державним боргом і загальною фінансовою стабільністю [4].

Вітчизняний досвід засвідчує, що бюджетна політика є доволі дієвим інструментом забезпечення макроекономічної стабільності навіть в умовах воєнного стану в країні. З метою уникнення фінансового колапсу на макрорівні слід раціонально використовувати механізми зовнішнього фінансування, здійснювати виважене управління власними фінансовими ресурсами і борговими зобов'язаннями та застосовувати інструменти монетарної політики держави [6].

Таким чином, ефективний взаємозв'язок бюджетної та податкової політики передбачає їх узгоджене використання як інструменту макроекономічного регулювання. Забезпечення такої узгодженості потребує оптимізації структури податкових надходжень, підвищення ефективності бюджетних витрат, удосконалення податкового адміністрування та забезпечення збалансованого використання фіскальних інструментів. Лише за умови комплексного підходу можливе досягнення макроекономічної стабільності та формування передумов для сталого економічного розвитку.

### Література

1. Нефедова Т. М., Коваленко Д. І., Козирев О. О. Бюджетна політика як інструмент регулювання економічної безпеки держави. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 5. С. 293–302. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-33s](https://doi.org/10.60022/2(5)-33s) (дата звернення: 14.04.2026).
2. Жаворонок А. В., Попело О. В., Щур Р. І. Роль податкової політики у забезпеченні фінансової стійкості держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-97> (дата звернення: 14.04.2026).
3. Чугунов І., Макогон В. Бюджетно-податкова політика в умовах невизначеності. *SCIENTIA FRUCTUOSA*. 2023. Т. 150, № 4. С. 19–31. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)02](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)02) (дата звернення: 14.04.2026).



4. Підлипна Р. П., Гаврилко П. П., Індус К. П., Рибаківа Л. П. Бюджетна та податкова системи як складові єдиної концепції макроекономічного регулювання. *Академічні візії*. 2025. №39. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15057977> (дата звернення: 14.04.2026).

5. Шаповал О. А. Податкова політика в системі фінансових важелів державного регулювання бюджетних відносин. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 64–67. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-9> (дата звернення: 14.04.2026).

6. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Бюджетна політика як інструмент забезпечення макроекономічної стійкості та збереження людського капіталу в період війни. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2026. №5(1). URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/382> (дата звернення: 14.04.2026).

УДК: 351.82-048.35:332.14(477.8)]:339.922(477:061.1ЄС):355]](043.5)

**Рвач А.М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

## **ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ФІНАНСУВАННІ ТРАНСКОРДОННИХ ІНІЦІАТИВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Сталий розвиток України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення передбачає формування ефективних фінансових механізмів, здатних забезпечити збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток територій. Особливу роль у цьому процесі відіграє транскордонне співробітництво, яке виступає інструментом інтеграції України до європейського простору. Сучасні трансформаційні процеси в Україні, пов'язані з євроінтеграцією та післявоєнним відновленням, актуалізують необхідність модернізації механізмів фінансування транскордонного співробітництва. Одним із ключових інструментів виступає публічно-приватне партнерство (ППП), яке

забезпечує ефективне поєднання ресурсів держави, місцевого самоврядування та бізнесу.

Одним із ключових інструментів фінансування таких процесів є публічно-приватне партнерство (ППП). Відповідно до Закону України «Про публічно-приватне партнерство», PPP передбачає довгострокову взаємодію держави та бізнесу з розподілом ризиків і ресурсів [1, ст. 1-3]. Це створює передумови для залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних і соціально значущих проєктів. Відповідно до Закону України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 №4510-ІХ, PPP визначається як форма співробітництва між публічними та приватними партнерами, що здійснюється на договірних засадах із розподілом ризиків та відповідальності між сторонами [1, ст. 1-3]. Запровадження нової редакції законодавства спрямоване на гармонізацію з європейськими стандартами та створення сприятливого інвестиційного середовища, зокрема у сфері відновлення інфраструктури та розвитку прикордонних територій [2]. Публічно-приватне партнерство є особливо актуальним для транскордонного співробітництва, оскільки дозволяє: залучати приватні інвестиції до розвитку транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури; забезпечувати ефективне використання бюджетних ресурсів; реалізовувати спільні проєкти з країнами ЄС; розподіляти фінансові та управлінські ризики між партнерами.

У контексті сталого розвитку PPP виконує такі функції:

- мобілізація інвестицій для розвитку інфраструктури;
- підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів;
- стимулювання інновацій та екологічних проєктів;
- забезпечення довгострокової економічної стабільності регіонів.

Особливої актуальності PPP набуває у сфері транскордонного співробітництва. Україна активно залучена до програм ЄС, зокрема Interreg, які є одним із головних фінансових інструментів підтримки прикордонних територій. Загальний бюджет програм територіального співробітництва за участю України у 2021-2027 рр. становить близько €665 млн, спрямованих на розвиток інфраструктури, екології, медицини та малого бізнесу [3]. Як свідчить практика, у рамках PPP держава або громада надає ресурси (землю, майно, гарантії), тоді як приватний сектор забезпечує фінансування, інновації та управлінські рішення [4]. В умовах транскордонного співробітництва це сприяє створенню спільних інфраструктурних об'єктів, логістичних хабів, екологічних проєктів та розвитку прикордонних територій. Суттєвим нововведенням сучасного етапу розвитку PPP є впровадження змішаних моделей фінансування, які поєднують державні кошти, міжнародну допомогу та приватний капітал [5].

Це особливо важливо для реалізації транскордонних ініціатив, що потребують значних інвестицій та довгострокового планування. Водночас існують певні проблеми розвитку ППП в Україні: недостатній рівень інституційної спроможності органів влади; складність підготовки проєктів; ризики для інвесторів у зв'язку з воєнними та економічними чинниками; недосконалість механізмів гарантування інвестицій. Попри це, новий закон розширює сфери застосування ППП, спрощує процедури підготовки проєктів та підсилює роль місцевого самоврядування у їх реалізації [6].

Дані свідчать про значний фінансовий потенціал транскордонного співробітництва як складової сталого розвитку. Зокрема: програма Interreg NEXT Польща-Україна передбачає фінансування проєктів на суму понад €57,6 млн, з яких понад €41 млн спрямовано на транспортну інфраструктуру [7]; програма Interreg NEXT Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна має бюджет понад €66 млн, орієнтований на екологічну безпеку та охорону здоров'я [8]; історично програми транскордонного співробітництва (2007-2020) профінансували понад 400 проєктів із загальним бюджетом понад €400 млн [9]. У цьому контексті публічно-приватне партнерство виступає каталізатором ефективного використання цих ресурсів, оскільки дозволяє інтегрувати кошти ЄС, державного бюджету та приватного сектору; забезпечити мультиплікативний ефект інвестицій; підвищити якість управління проєктами. Наукові дослідження підтверджують, що ППП є важливим інструментом регіонального розвитку та підвищення конкурентоспроможності територій [10, с. 47; 11, с. 212]. Водночас ефективність його застосування залежить від інституційної спроможності органів влади, якості проєктного менеджменту та стабільності нормативно-правового середовища.

Важливо підкреслити, що сучасні підходи до фінансування сталого розвитку базуються на концепції змішаного фінансування (blended finance), яка передбачає поєднання грантів ЄС, державних коштів і приватних інвестицій. Такий підхід дозволяє значно збільшити обсяги фінансування транскордонних ініціатив та знизити ризики для інвесторів. Таким чином, публічно-приватне партнерство є ключовим фінансовим інструментом реалізації транскордонних ініціатив, що забезпечує досягнення цілей сталого розвитку України. Його подальший розвиток та ефективність залежить від подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку інституційної спроможності та активізації міжнародного співробітництва.

### Література

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (дата звернення: 17.04.2026).

2. Ukraine's PPP reform: legal highlights and potential strategic opportunities for investors // Mayer Brown. URL: <https://www.mayerbrown.com> (дата звернення: 17.04.2026).

3. EU Cohesion Policy: over €530 million for territorial cooperation including Ukraine and Moldova in 2021–2027 // European Commission. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu>

4. Публічно-приватне партнерство: нові можливості для місцевого розвитку та бізнесу // LIGA:ZAKON. URL: <https://biz.ligazakon.net> (дата звернення: 17.04.2026).

5. Ukraine overhauls its PPP regime facilitating reconstruction and investment // CMS Law-Now. URL: <https://cms-lawnow.com> (дата звернення: 17.04.2026).

6. Чи отримає публічно-приватне партнерство в Україні нове життя? // Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org> (дата звернення: 17.04.2026).

7. Over 57.6 million EUR for infrastructure and cooperation on the Polish-Ukrainian borderland // Interreg NEXT PL-UA. URL: <https://pl-ua.eu>

8. EU Cohesion Policy: over €66 million for cross-border cooperation with Ukraine // EEAS. URL: <https://eeas.europa.eu>

9. Interreg NEXT Programme Poland–Ukraine 2021–2027: historical background // ВНУ ім. Лесі Українки. URL: <https://inter-dep.vnu.edu.ua>

10. Вовк В. В. Механізми державного стимулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні // Економіка та держава. 2024. № 9. С. 45-52.

11. Ясіновська І. Державно-приватне партнерство в Україні: теоретичні аспекти // Молодий вчений. 2020. № 5. С. 210-214.

УДК 351.96

**Животівська М.М.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

## **АДМІНІСТРАТИВНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах трансформації державного управління, післякризового відновлення та орієнтації України на європейські стандарти врядування особливої актуальності набуває підвищення ефективності функціонування державної служби. Важливим інструментом досягнення цієї мети виступає адміністративний аудит, який забезпечує системну оцінку діяльності органів державної влади, сприяє підвищенню їх результативності, прозорості та підзвітності. У контексті забезпечення сталого розвитку України адміністративний аудит набуває стратегічного значення як механізм удосконалення управлінських процесів і раціонального використання державних ресурсів.

Адміністративний аудит доцільно розглядати як комплексний процес незалежного аналізу організаційної структури, функціонування, процедур управління та результатів діяльності державних органів. Його основною метою є виявлення недоліків у системі управління, оцінка ефективності виконання функцій, а також розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення. На відміну від фінансового аудиту, який зосереджується переважно на перевірці фінансової звітності, адміністративний аудит охоплює ширший спектр аспектів діяльності, включаючи управлінські процеси, кадрову політику, організацію роботи та якість надання публічних послуг.

У системі державної служби адміністративний аудит виконує низку важливих функцій. По-перше, він забезпечує об'єктивну оцінку ефективності діяльності органів влади та окремих службовців, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. По-друге, аудит сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних інституцій, що зміцнює довіру громадян до влади. По-третє, він дозволяє виявляти резерви підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізувати витрати та вдосконалювати організаційні

процеси.

У контексті сталого розвитку адміністративний аудит набуває особливої значущості, оскільки забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною доцільністю управлінських рішень. Завдяки аудиту можливо оцінити, наскільки діяльність державних органів відповідає принципам сталого розвитку, зокрема щодо ефективного використання бюджетних коштів, забезпечення соціальної справедливості та дотримання екологічних стандартів. Таким чином, адміністративний аудит виступає важливим інструментом інтеграції принципів сталого розвитку у практику державного управління.

Сучасні виклики, зокрема цифровізація, глобалізаційні процеси, зростання вимог до якості публічних послуг, вимагають адаптації системи державної служби до нових умов. У цьому контексті адміністративний аудит сприяє впровадженню інноваційних підходів до управління, розвитку електронного урядування, підвищенню рівня цифрової компетентності державних службовців. Він дозволяє оцінити ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади та визначити напрями їх подальшого розвитку.

Важливим аспектом є також вплив адміністративного аудиту на кадрову політику державної служби. Результати аудиту можуть використовуватися для оцінювання професійної діяльності службовців, виявлення потреб у підвищенні кваліфікації, формування системи мотивації та стимулювання. Це сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, розвитку управлінських компетенцій та формуванню ефективного кадрового потенціалу державної служби [1].

Разом з тим впровадження адміністративного аудиту в Україні супроводжується певними проблемами, серед яких недостатня нормативно-правова база, обмеженість ресурсів, недостатній рівень підготовки фахівців, а також опір змінам з боку окремих інституцій. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, який передбачає удосконалення законодавства, розвиток інституційної спроможності органів аудиту, впровадження міжнародних стандартів і кращих практик.

Таким чином, адміністративний аудит є важливим інструментом підвищення ефективності державної служби в умовах сталого розвитку України. Його застосування сприяє вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню прозорості та підзвітності державних органів, раціональному використанню ресурсів і забезпеченню якісного надання публічних послуг. У сучасних умовах він виступає не лише засобом контролю, а й інструментом стратегічного



розвитку державного управління, що є необхідною передумовою сталого розвитку країни.

### **Література**

1. Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх облік та прогнозування): [монографія] / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. В. Я. Нусінова. – Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов, 2016. – 311 с.

УДК 334:005

**Малій Я.Я.** здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
м. Переяслав, Україна

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах трансформації державного управління, інтеграції України до європейського простору та необхідності забезпечення сталого розвитку особливого значення набуває ефективність діяльності публічних службовців. Одним із ключових ресурсів, який безпосередньо впливає на результативність управлінської діяльності, є час. Саме тому тайм-менеджмент виступає важливим інструментом підвищення продуктивності праці, оптимізації управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей держави.

Тайм-менеджмент у публічному секторі слід розглядати як систему принципів, методів і практик раціонального використання робочого часу з метою підвищення ефективності виконання службових обов'язків. Його впровадження сприяє чіткому плануванню діяльності, визначенню пріоритетів, зменшенню впливу факторів, що відволікають, та підвищенню рівня організованості працівників. У контексті забезпечення сталого розвитку України це набуває особливої актуальності, адже ефективне використання часу публічними службовцями безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і швидкість їх реалізації [1].

Сталий розвиток передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних складових, що потребує узгоджених дій органів державної влади, місцевого самоврядування та інших інституцій. У цьому процесі публічні службовці відіграють ключову роль як провідники державної політики. Водночас значна частина їх робочого часу витрачається неефективно через відсутність чітких пріоритетів, надмірну бюрократизацію процесів, дублювання функцій та недостатній рівень організації праці. Впровадження інструментів тайм-менеджменту дозволяє мінімізувати ці проблеми та підвищити результативність діяльності.

Серед основних інструментів тайм-менеджменту, які можуть бути ефективно застосовані у діяльності публічних службовців, варто виділити планування робочого часу (довгострокове та короткострокове), делегування повноважень, встановлення пріоритетів (зокрема за принципом важливості та терміновості), використання цифрових календарів і систем управління завданнями. Важливу роль також відіграє контроль за виконанням завдань і оцінка витрат часу на різні види діяльності, що дозволяє виявляти «вузькі місця» у роботі та приймати рішення щодо їх усунення [2].

Цифровізація публічного управління створює додаткові можливості для ефективного використання часу. Використання електронного документообігу, автоматизованих систем управління, онлайн-комунікацій значно скорочує час на виконання рутинних операцій та сприяє підвищенню прозорості і підзвітності діяльності органів влади. У поєднанні з навичками тайм-менеджменту це забезпечує якісно новий рівень організації праці публічних службовців.

Крім того, тайм-менеджмент сприяє підвищенню особистої ефективності службовців, зниженню рівня стресу та професійного вигорання. Рациональний розподіл робочого навантаження, дотримання балансу між роботою і відпочинком, чітке визначення цілей і завдань позитивно впливають на мотивацію працівників і якість виконання ними службових обов'язків. Це, у свою чергу, відображається на загальній ефективності функціонування публічного сектору.

Важливим аспектом є також формування культури ефективного управління часом у державних установах. Це передбачає не лише індивідуальне використання інструментів тайм-менеджменту, а й впровадження відповідних організаційних підходів: оптимізацію робочих процесів, удосконалення регламентів, зменшення надмірної паперової роботи, впровадження сучасних методів управління проєктами. Такий комплексний підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту та забезпечити підвищення ефективності діяльності органів публічної влади [3].

Таким чином, тайм-менеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності публічних службовців і вагомим чинником забезпечення сталого розвитку України. Його впровадження сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень, прискоренню реалізації реформ та зміцненню інституційної спроможності держави в умовах сучасних викликів.

### Література

1. Гонтаренко Ю.Д., Зачосова Н.В. Можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління організацією та її кадровим потенціалом. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 58–64.
2. Лащенко О.В., Серьогіна Н.К. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3(46). С. 177-185.
3. Шпак К.І., Назаренко С.А., Зачосова Н.В. Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 51–57.

УДК 339.138:339.187:336.7:330.341.1

**Базарна О.В.**, доктор філософії з економіки, доцент кафедри маркетингу, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна

## РОЛЬ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ФОРМУВАННІ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ В УМОВАХ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток товарних ринків характеризується активною трансформацією інфраструктури під впливом цифровізації, глобалізації та інноваційних процесів. Виставкова діяльність у цих умовах виступає не лише інструментом маркетингових комунікацій, а й важливим елементом формування інституційної структури ринку [1, с. 12]. Виставкова діяльність є ефективним засобом просування продукції, формування ділових контактів та стимулювання інноваційної активності підприємств. Як зазначають В. В. Божкова та А. С. Чикалова, виставки сприяють виходу підприємств на нові ринки та підвищенню

їх конкурентоспроможності [1, с. 12]. Крім того, вони виконують функцію інформаційного забезпечення ринку, що дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища [2].

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активізацією інноваційних процесів та необхідністю формування ефективної інфраструктури товарного ринку як основи сталого розвитку. Інфраструктура товарного ринку являє собою сукупність організаційних, економічних і технічних елементів, що забезпечують взаємодію суб'єктів ринку та ефективний обіг товарів [3, с. 12]. Важливе місце в її структурі займають виставкові заходи, які виступають інструментом маркетингових комунікацій і розвитку ринкових зв'язків. В умовах інноваційної економіки виставкова діяльність трансформується під впливом цифрових технологій, що розширює її функціональні можливості. Вона стає не лише інструментом просування, а й платформою для обміну знаннями, комерціалізації інновацій та розвитку партнерських відносин. Водночас ефективність виставкової діяльності значною мірою залежить від фінансового забезпечення та доступності фінансових інструментів.

Фінансові інструменти відіграють важливу роль у формуванні інфраструктури товарного ринку, забезпечуючи фінансування виставкових заходів, інноваційних проєктів та розвитку підприємств. Вони сприяють залученню інвестицій, підвищенню ліквідності підприємств та стимулюванню їх інноваційної діяльності. Як зазначається у сучасних дослідженнях, розвиток інфраструктури ринку потребує комплексного поєднання організаційних та фінансових механізмів [4]. Разом з тим, в Україні існує низка проблем, що стримують розвиток виставкової діяльності та інфраструктури товарного ринку. Серед них - недостатній рівень розвитку виставкової інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів, низька ефективність використання маркетингових інструментів та недостатній рівень цифровізації [5]. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до інтеграції виставкової діяльності та фінансових інструментів у систему сталого розвитку.

Водночас виставкова діяльність забезпечує розвиток інформаційної інфраструктури ринку, формування каналів комерціалізації інновацій, інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги створення вартості [6, с. 4].

За сучасними оцінками, глобальна виставкова індустрія демонструє стійке відновлення після кризових явищ: у 2024 році у світі було проведено близько 32 тис. виставок із загальною кількістю 318 млн відвідувачів та економічним ефектом близько 368 млрд Євро. Це свідчить про зростання ролі виставкової діяльності як інфраструктурного елементу економіки [7].

Таблиця 1

Динаміка розвитку виставкової індустрії (2023-2025 роки)

| Показник                  | 2023        | 2024      | 2025 (оцінка) |
|---------------------------|-------------|-----------|---------------|
| Кількість виставок (тис.) | 30+         | 32        | 40+           |
| Відвідувачі (млн осіб)    | 300         | 318       | 320+          |
| Економічний ефект         | \$350 млрд  | €368 млрд | \$400+ млрд   |
| Обсяг ринку               | \$39,4 млрд | \$45 млрд | \$45–50 млрд  |

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9]

Аналіз даних свідчить, що виставкова діяльність є важливим драйвером економічного зростання, забезпечуючи до 9,5% у структурі маркетингових комунікацій і значну частку у сфері B2B-взаємодії [9]. Як показують дослідження, сучасні виставки трансформуються у гібридні платформи, що поєднують офлайн і онлайн формати, що дозволяє розширити аудиторію, зменшити витрати, підвищити ефективність комунікацій [8].

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, існують проблеми, а саме: недостатній рівень розвитку інфраструктури в Україні; обмеженість фінансових ресурсів; низький рівень цифровізації [10]; відсутність системних моделей оцінки ефективності виставкових заходів.

Таким чином, виставкова діяльність у поєднанні з фінансовими інструментами виступає ключовим фактором розвитку інфраструктури товарного ринку та забезпечення сталого інноваційного розвитку. Поєднання виставкової діяльності та фінансових інструментів створює передумови для формування ефективної інфраструктури товарного ринку, що забезпечує розвиток інноваційної економіки та підвищення конкурентоспроможності України. Її подальша трансформація пов'язана з цифровізацією, глобалізацією та інтеграцією у світові економічні процеси.

### Література

1. Bozhkova V. & Chykalova, A. (2015). Exhibition activity as effective tool of industrial products promoting into new sales markets. Marketing and Management of Innovations, 3, 11-19. <https://doi.org/10.21272/mmi.2015.3-01>
2. Сазонець, О., & Радько, А. (2015). УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Mechanism of an Economic Regulation*, (4 (70), 48-54. Режим доступу: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/403>
3. Селищев В. С., Головань Д. М. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. Харків: ХАІ, 2009. 155 с.
4. Веретін, Л. С., & Шимко, О. В. (2025). Інфраструктура аграрного товарного ринку: проблеми розвитку та потенціал інтеграції в глобальні ланцюги. *Актуальні питання економічних наук*, (11).





use, reduces productivity, and decreases the country's export potential. According to estimates, Ukraine's annual economic losses due to mine contamination amount to USD 11.2 billion, which is equivalent to 5.6 % of GDP in 2021 [2].

In addition to direct losses, significant indirect economic effects are formed, which manifest at the macroeconomic level through a decrease in the investment attractiveness of territories, an increase in insurance and logistics costs, degradation of land resources, and a reduction in tax revenues at various levels of government [3].

An important factor is the duration and cost of demining. According to estimates by the Government of Ukraine and the World Bank, full clearance of contaminated territories may take up to 50 years and require approximately USD 37 billion, which corresponds to average costs exceeding USD 2,000 per hectare, while in complex conditions (in particular, forest areas) costs may reach up to USD 30,000 per hectare [4].

The socio-economic dimension of the problem is further intensified by its impact on human capital. Approximately 6 million people live in risk-affected areas, and the number of civilian casualties continues to grow. To assess losses in human potential, the QALY (quality-adjusted life years) approach can be applied, as it allows for the consideration of both premature mortality and a reduction in quality of life due to injuries. The value of one QALY is typically estimated within the range of 0.5–1.5 GDP per capita, which makes it possible to quantify the benefits of demining through risk reduction for the population and the preservation of human capital [5].

Environmental consequences of mine contamination include soil pollution by heavy metals and explosive residues, destruction of ecosystems, and degradation of biodiversity. The war has already caused hundreds of environmental incidents, resulting in long-term costs for environmental restoration [6]. This, in turn, exacerbates economic losses due to reduced land productivity, limitations on its economic use, and the need for additional investments in ecological rehabilitation [7].

A promising direction for minimizing the negative impact of mine contamination is the implementation of humanitarian demining with environmental and sustainability considerations, which involves the integration of security, economic, and environmental aspects in the process of land clearance while minimizing damage to the environment. Demining is considered a component of national security and sustainable recovery, as land clearance not only creates the preconditions for restoring agricultural production and ecosystems, but also generates a multiplier effect through increased production, exports, employment, and tax revenues. In this context, demining processes are directly linked to the achievement of the Sustainable Development Goals, particularly in the areas of economic growth, health, and ecosystem restoration [8].

This approach is based on international standards (IMAS 07.13, 10.30, 10.70, 11.10, 11.20), which ensure the minimization of soil disturbance, the use of innovative

technologies (drones, biosensors, artificial intelligence), environmental monitoring before and after land clearance, and mandatory environmental audits.

Local communities play a key role in this process, carrying out environmental monitoring, data collection, and control over the state of the environment using digital platforms (SaveEcoBot, EcoCity, etc.). Increasing public environmental awareness contributes to the formation of a culture of responsible natural resource use and supports “green” recovery.

Effective mine action requires coordination between the state, communities, and international organizations. Such organizations as UNDP, GIZ, WWF, as well as European policy frameworks within the Green Deal and the Ukraine Facility, provide financing, technologies, and expert support for environmental recovery processes [8]. This partnership-based model forms the foundation for a system of sustainable recovery in Ukraine.

Thus, mine contamination of territories in Ukraine is not only a humanitarian and security issue, but also a significant factor constraining economic development, affecting key macroeconomic indicators ranging from GDP to investment activity and the state of human capital. At the same time, the implementation of humanitarian demining with environmental and sustainability considerations, the development of international partnerships, and the active involvement of communities create the preconditions for sustainable recovery, which is aligned with the achievement of the Sustainable Development Goals.

Only through the joint efforts of the state, society, and the international community will it be possible to restore Ukraine and ensure a safe and sustainable future.

### References

1. Beznosiuk M. Landmines and land use: unblocking Ukraine’s rural and climate recovery. *ISPI*. URL : <https://www.ispionline.it/en/publication/landmines-and-land-use-unblocking-ukraines-rural-and-climate-recovery-214597>

2. У Давосі говорили про інноваційне фінансування гуманітарного розмінування. URL: <https://demine.gov.ua/news/u-davosi-hovoryly-pro-innovatsiine-finansuvannia-humanitarnoho-rozminuvannia>.

3. Чайка Т. О. Фінансове забезпечення гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель в Україні. *Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України* : І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 03–04 березня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 205–208.

4. Karvatskyu V. Humanitarian Demining Poses a Business Opportunity for Ukraine’s Allies and a New Direction for Development Aid. *Focus Ukraine*. 2024. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/humanitarian-demining-poses->



business-opportunity-ukraines-allies-and-new-direction

5. Woods B., Revill P., Sculpher M., Claxton, K. Country-level cost-effectiveness thresholds: initial estimates and the need for further research. *Value in Health*. 2016. Vol. 16 (8). P. 929-935. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2016.02.017>

6. Чайка Т. О., Короткова І. В. Порухення фізичних властивостей ґрунтів внаслідок воєнних дій. *Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу* : Міжнар. наук.-практ. конф., секція 2: Післявоєнне відновлення рослинних ресурсів та екологічна безпека країни (м. Київ, 25 трав. 2023 р.). Київ : НУБіП, 2023. С. 357–359.

7. Чайка Т. О. Екологічні наслідки війни в Україні: оцінка збитків та інноваційні підходи до відновлення агроєкосистем. *Актуальні проблеми землеробської галузі та шляхи їх вирішення* : Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 4 грудня 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 58–62.

8. Жданюк І. Екологічне гуманітарне розмінування: чому це питання національної безпеки та відновлення України. URL: <https://www.yakist.org/ekologichne-gumanitarne-rozminuvannya-chomu-ce-pytannya-nacionalnoi-bezpeky-ta-vidnovlennya-ukrainy/>

УДК 330.341:336.7

**Мовчан М. В.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Науковий керівник – **Кужелєв М. О.**, д.е.н., професор, Національний університет «Києво-Могилянська Академія», м. Київ, Україна

## АЛГОРИТМІЧНЕ ТА ПОВЕДІНКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сучасна трансформація фінансових систем передбачає перехід від моделі пасивного нагляду до активного цифрово-алгоритмічного управління. Цей процес базується на синергії трьох компонентів: стрімкого розвитку FinTech, інтеграції RegTech-рішень та впровадження інструментів поведінкової економіки в архітектуру фінансових послуг. У цьому контексті теорія «підштовхування» Р. Талера та К. Санстейна еволюціонує від теоретичної концепції до практичного інструменту регулювання. За даними ОЕСР, застосування поведінкових інструментів у державній політиці вже

продемонструвало ефективність у понад 100 кейсах по всьому світу [1].

Міжнародна регуляторна практика розглядає RegTech як технологічний фундамент для автоматизації комплаєнсу, моніторингу та звітності. Європейським стандартом у цій сфері стала Директива (EU) 2015/2366 (PSD2), що заклала правові основи відкритого банкінгу (Open Banking) та стандартизації API [2]. Національні регуляторні органи проводять активну політику щодо імплементації міжнародних норм у практику функціонування ринку фінансових послуг [3]. Так, статистика за 2025 рік свідчить, що частка безготівкових операцій сягнула 94,6% за кількістю та 64,5% за сумою. При цьому 59,2% операцій є безконтактними, а 30,5% – токенизованими, що свідчить про високий рівень технологічної адаптації суспільства [4].

Принципова перевага алгоритмічного регулювання полягає у переході до проактивного управління. Регулятор стає архітектором середовища, де правомірна поведінка є «шляхом найменшого опору» [5]. Інтегровані в цифрові інтерфейси автоматизовані нагадування та оптимальні дефолтні налаштування знижують когнітивне навантаження, нівелюючи можливості для регуляторного арбітражу. Держава замінює примус стимулюванням: як засвідчив досвід 2022 року, прості цифрові інструменти дозволили залучити понад 10 млрд грн на оборону через ефективне використання «архітектури вибору» [6].

Для посилення сталого розвитку необхідна інституціоналізація цього досвіду. Держава, виступаючи архітектором середовища, має мінімізувати корупційні ризики (SDG 16) та сприяти фінансовій інклюзії (SDG 8, 9) [7]. Для системної реалізації цього підходу доцільно створити міжвідомчий Behavioral Insights Unit (BIU). Поява BIU як аналітичного центру при уряді – це логічне продовження стратегії діджиталізації: він виступатиме «містком» між аналізом великих даних (RegTech) та прикладними поведінковими науками. Такий орган забезпечить методологічну базу для тестування регуляторних рішень перед їх масштабуванням. Це дозволить остаточно перейти від моделі «держави-наглядача» до моделі «держави-архітектора», забезпечуючи прозору та ефективну взаємодію між регулятором, бізнесом і громадянами.

Таким чином, інтеграція фінтех, RegTech і поведінкових інструментів забезпечує концептуальний перехід від реактивного нагляду до проактивного алгоритмічного регулювання, де держава формує «архітектуру вибору» та стимулює правомірну фінансову поведінку. Інституціоналізація цього підходу посилює ефективність регуляторної політики, сприяє фінансовій інклюзії та підтримує досягнення цілей сталого розвитку України.

### **Література**

1. Behavioural Insights and Public Policy : Lessons from Around the World.

OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/behavioural-insights-and-public-policy\\_9789264270480-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en.html)

2. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council on payment services in the internal market. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366>

3. Нечипоренко А.В. Вплив ринку фінтех на трансформацію фінансових послуг в Україні: структурні зрушення та розвиток в умовах воєнної економіки. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2026. № 1 (19). С. 136-147.

4. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi>

5. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 154 – 168.

6. UNITED24 raises \$1.4 billion in three years of global support for Ukraine. *UNITED24 Media*. URL: <https://united24media.com/latest-news/united24-raises-14-billion-in-three-years-of-global-support-for-ukraine-8101>

7. The 17 Sustainable Development Goals. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/goals>

УДК 330.341:336.7

**Якубчак К. В.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Науковий керівник – **Кужелєв М. О.**,  
д.е.н., професор, Національний  
університет «Києво-Могилянська  
академія», м. Київ, Україна

## **ВПЛИВ ФІНТЕХ НА ДОСТУПНІСТЬ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Одним із факторів, що трансформують фінансовий сектор, є фінансові технології (далі – фінтех). Їх розвиток змінює традиційні моделі надання фінансових послуг, забезпечуючи ширший доступ до них, цим самим підвищуючи ефективність фінансової системи. Для України ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, що посилює потребу у доступних та швидких фінансових сервісах. У цьому контексті фінансові технології виступають важливим інструментом підвищення

доступності фінансових послуг та забезпечення сталого розвитку.

У Національній стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року, фінансову інклюзію розглядають як наявність доступу населення та бізнесу до корисних і доступних фінансових продуктів та послуг (платежів, заощаджень, кредитів, страхування), а також створення умов для їх активного використання з метою стимулювання економічного зростання та зменшення соціальної нерівності [1, с. 38].

Згідно з звітом Global Findex 2025 можна констатувати суттєве зростання доступу населення до фінансових послуг. Зокрема, частка дорослого населення України, що має рахунок у фінансовій установі, зросла приблизно з 40% у 2011 році до 88% у 2024 році [2, с. 87]. Однак сам факт наявності банківського рахунку не відображає рівень активності населення на ринку банківських послуг, оскільки доступ не завжди означає активне використання фінансових послуг [3]. У 2024 році близько 83% населення України здійснювали або отримували цифрові платежі, що свідчить про високий рівень інтеграції фінансових послуг у повсякденну економічну діяльність [2, с. 299]. Таким чином, цифрові платежі можуть розглядатися як індикатор активної фінансової інклюзії, який відображає не лише формальний доступ до фінансових послуг, а й реальний рівень їх використання.

Доречно тут звернутися до статистики від НБУ стосовно операцій з платіжними картками. Протягом 2025 року кількість операцій з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами, була 9 512,3 млн грн, а загальна сума становила 7 157,2 млрд грн. Це більше ніж в 2024 на 10% та 9% відповідно. Частка безготівкових операцій за кількістю ставила аж 95,5%, тоді як за сумою лише 65,4% [4].

Цю різницю частково можна пояснити тим, що безготівкові операції переважають у повсякденних розрахунках і мають, як правило, меншу середню суму, тоді як значна частина великих за сумою операцій і надалі здійснюється у готівковій формі. Але також тут варто враховувати й інші причини. Наприклад, у своїй статті дослідниці Науменкова С. та Міщенко С. систематизували перешкоди, через які залучення населення до офіційної фінансової системи може сповільнюватися. Так, серед ключових бар'єрів, пов'язаних з діяльністю фінансових установ, виступають: відсутність довіри до фінансових установ (50,3% населення називають цю причину), висока вартість фінансових послуг (40%), віддаленість фінансових установ (22,4%) [5, с. 143]. Варто зазначити, що ця стаття вийшла у 2020 році, тому значення останньої з названих перешкод уже суттєво скоротилося. Також дослідниці назвали і бар'єри, не пов'язані з діяльністю фінансових установ, серед них недостатність коштів (58,4%),

наявність рахунку у одного з членів родин (21,3%), відсутність необхідної документації (8,3%), відсутність необхідності у рахунку (7,2%) та релігійні причини (3%) [5, с. 143].

Розвиток фінансових технологій в Україні відбувається не просто як зростання кількості компаній, а як поступове формування повноцінної цифрової фінансової екосистеми. За даними каталогу фінтех-компаній, на ринку функціонує близько 260 компаній, причому значна їх частина вже перебуває на стадії масштабування або зрілості, а 76% досягли точки беззбитковості [6]. Це свідчить про те, що фінтех в Україні переходить від етапу становлення до більш стабільного розвитку. Водночас структура ринку показує, що ключову роль відіграють технологічна інфраструктура та платіжні сервіси, що на пряму пов'язані зі зростанням безготівкових розрахунків і попитом на цифрові фінансові рішення [7]. Показово, що 84% компаній фінансуються переважно власним коштом, а 74% не мають досвіду залучення інвестицій, що вказує на обмежений доступ до капіталу, але водночас і на високий рівень адаптивності бізнесу до ризиків [6]. У сукупності це означає, що український фінтех розвивається в умовах обмежених ресурсів, але за рахунок гнучкості, технологічності та орієнтації на реальні потреби користувачів, що і забезпечує його роль як одного з ключових драйверів цифровізації фінансових послуг.

У контексті сталого розвитку підвищення доступності фінансових послуг відіграє важливу роль у забезпеченні економічної та соціальної стійкості. Фінансові технології сприяють розширенню фінансової інклюзії, що дозволяє домогосподарствам ефективніше управляти фінансовими ресурсами, формувати заощадження та отримувати доступ до кредитних ресурсів. Це, у свою чергу, стимулює економічну активність та розвиток підприємництва. Таким чином, розвиток фінансових технологій безпосередньо пов'язаний із досягненням Цілі сталого розвитку 8 «Гідна праця та економічне зростання», а також сприяє реалізації ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» та ЦСР 10 «Зменшення нерівності» [8].

Підсумовуючи, фінансові технології відіграють визначальну роль у підвищенні доступності фінансових послуг в Україні та трансформації фінансової інклюзії від формального доступу до активного використання фінансових інструментів. Аналіз показує, що поряд із суттєвим зростанням рівня фінансової інклюзії зберігаються структурні обмеження, пов'язані з соціально-економічними та цифровими факторами. Подальший розвиток фінансових технологій, разом із підвищенням рівня цифрової та фінансової грамотності населення, може стати ключовим чинником забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.



## Література

1. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy>
2. The Global Findex Database 2025. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
3. Кужелєв М. О. Цифровізація як чинник формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 445-457.
4. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi>
5. Науменкова С., Міщенко С. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 1-2 (274-275). С. 133-149.
6. Український фінтех каталог 2026. *Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній*. URL: [https://fintechua.org/fintech\\_catalog\\_2025](https://fintechua.org/fintech_catalog_2025).
7. Nechyporenko A., Sulyma M., Ovcharuk S., Leontieva M. The impact of innovation on the financial architecture of the national economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. №5(64). Р. 397–412.
8. 17 Цілей сталого розвитку. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>

УДК 330.675

Левченко В.П., д.е.н., професор,  
Поповіченко Д.О., здобувач освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ESG-БАНКІНГ ЯК МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває пошук фінансових механізмів, які здатні не лише забезпечити залучення ресурсів, а й сприяти довгостроковій економічній стійкості, соціальній збалансованості та екологічній доцільності відбудови. Йдеться не лише про відновлення зруйнованої інфраструктури, виробничих потужностей чи житлового фонду, а про формування нової моделі розвитку, що має бути більш стійкою, прозорою та узгодженою з європейськими підходами до фінансування.

У цьому контексті дедалі більшої ваги набуває ESG-банкінг як підхід, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність банківських установ.

Актуальність теми визначається кількома обставинами. По-перше, банківська система є одним із ключових каналів акумуляції та перерозподілу фінансових ресурсів у національній економіці. По-друге, у процесі відновлення України важливу роль відіграватимуть міжнародні фінансові організації, донори та інвестори, для яких дедалі важливішими стають прозорість, якість управління, надійність та результативність проєктів. По-третє, в умовах повоєнної реконструкції важливо не лише залучити кошти, а й спрямувати їх у ті напрями, які відповідають довгостроковим цілям розвитку держави, модернізації економіки та зниженню майбутніх ризиків.

Питання ESG у банківській сфері вже досліджували українські науковці. Л. Бондаренко розглядає ESG-банкінг як важливий напрям трансформації банківської системи [1]. Н. Шульга та В. Омеленчук акцентують увагу на впливі ESG-факторів на банківські ризики та необхідності врахування цих факторів у кредитуванні й risk-management [2]. Г. Бортніков та О. Любіч також підкреслюють, що ESG-ризики мають бути інтегровані в загальну систему управління банком [3]. Б. І. Пшик обґрунтовує можливості використання ESG-підходів у фінансуванні післявоєнної відбудови України та наголошує на доцільності поєднання державних, приватних і міжнародних ресурсів [4]. Окремі праці також підкреслюють значення прозорості, сталого розвитку та відповідального фінансування для діяльності фінансових установ [5; 6].

Отже, наявні дослідження дають основу для розуміння ролі ESG у банківській сфері, але переважно зосереджені або на розвитку ESG-банкінгу загалом [1], або на ризиках [2; 3], або на прозорості та фінансових аспектах відбудови [4–6]. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання використання ESG-банкінгу саме як цілісного механізму відбору, фінансування та супроводу проєктів повоєнного відновлення України.

Зважаючи на проведений аналіз наукових підходів, можна дійти висновку, що ESG-банкінг в умовах сучасної України доцільно трактувати ширше, ніж як інструмент внутрішньої трансформації банків, удосконалення ризик-менеджменту чи елемент нефінансової звітності. На нашу думку, він має розглядатися як практичний механізм фінансового забезпечення повоєнного відновлення.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати модель взаємодії, у межах якої ключовими суб'єктами виступають держава, банки, бізнес та міжнародні партнери. Держава визначає стратегічні пріоритети відбудови, формує

регуляторні стимули та базові критерії добору проєктів. Банки виконують функцію оцінки, відбору, фінансування і подальшого моніторингу проєктів, інтегруючи ESG-критерії у кредитну політику та систему ризик-менеджменту [2; 3]. Бізнес виступає безпосереднім виконавцем проєктів відбудови. Міжнародні партнери забезпечують фінансову підтримку, гарантійні інструменти та експертний супровід [4; 6].

У межах запропонованої моделі ESG-критерії мають виконувати три основні функції. По-перше, функцію фільтра відбору проєктів, коли перевага надається ініціативам, що поєднують економічну ефективність із соціальною та екологічною доцільністю [1; 4]. По-друге, функцію інструмента оцінки ризиків, оскільки проєкти, які не враховують екологічні, соціальні або управлінські чинники, є менш стійкими у довгостроковій перспективі [2; 3]. По-третє, функцію інструмента формування довіри, адже прозорі критерії оцінки та зрозуміла методика моніторингу підвищують інвестиційну привабливість проєктів відбудови для міжнародних партнерів [5; 6].

Запропонований підхід відрізняється від наявних у літературі тим, що переносить акцент із внутрішніх процесів банку на роль банківської системи у фінансуванні повоєнного відновлення. ESG-банкінг має трактуватися як прикладний механізм селекції та підтримки проєктів відбудови, який дає змогу поєднати фінансову доцільність, соціальну значущість, екологічну безпечність і вимоги прозорого управління.

На нашу думку, ключовим фактором, який потребує розвитку в Україні для реалізації такого підходу, є організаційно-методичне забезпечення ESG-банкінгу. Йдеться про розроблення узгоджених критеріїв оцінки проєктів відновлення за ESG-параметрами, визначення системи індикаторів для банків, інтеграцію ESG у кредитний аналіз, формування критеріїв пріоритетності проєктів та побудову механізмів звітності й моніторингу. Без такого підґрунтя ESG ризикує залишитися декларативною конструкцією. Натомість формування чіткої методичної бази дасть змогу підвищити якість банківських рішень, посилити довіру до української фінансової системи та забезпечити ефективніше використання ресурсів у процесі відбудови.

Отже, ESG-банкінг має розглядатися не лише як характеристика сучасного банку, а як практичний механізм відбору, фінансування і супроводу проєктів повоєнного відновлення України. Саме в такому розумінні він може стати одним із чинників підвищення ефективності, прозорості та довгострокової стійкості відбудови національної економіки.

### Література

1. Bondarenko, L. (2025). ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та

новітні тренди. Економіка та суспільство, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15>

2. Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG-ризика банків. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 133(2), 101-119. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

3. Bortnikov, H., & Liubich, O. (2022). Управління ESG-ризиками в українських банках. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6(47), 19-33. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3885>

4. Pshyk, B. I. (n.d.). Financial aspects of the post-war reconstruction of the Ukrainian economy based on the use of ESG approaches. OUCI. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-5>

5. Makarenko, I., Gryn, V., Proskurina, N., Pushkar, I., & Goncharova, V. (2023). Transparency and information asymmetry in the financial market: Strategic dependencies between sustainability disclosure, SDG achievement and financial and information efficiency. Investment Management and Financial Innovations, 20(4), 127-137. [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(4\).2023.11](https://doi.org/10.21511/imfi.20(4).2023.11)

6. Onyshchenko, S., Yehorycheva, S., Karpenko, Ye., & Vovchenko, O. (2025). Reporting on the sustainable development of Ukrainian banks: Current state, challenges and prospects. Economy of Development, 24(1), 84-95. <https://doi.org/10.63341/econ/1.2025.84>

УДК 330

**Борщук О. С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

## **НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛІ СТАЛОГО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Розгляд питання ефективності функціонування банківської системи (БС) у післявоєнний період вимагає якісно нових науково-методичних підходів, що виходять за межі традиційного аналізу прибутковості чи ліквідності. У сучасних умовах, коли національна економіка потребує фундаментального відновлення, ефективність банківського сектору слід трактувати як його здатність виступати драйвером сталого економічного зростання [4]. Методологічно доцільно виокремлювати декілька рівнів аналізу: ефективність системи як цілісного

інституту, функціональну ефективність Національного банку України (НБУ) та комерційних банків (КБ), а також результативність їхньої синергійної взаємодії з економічними агентами реального сектору. Об'єктивна оцінка ускладнюється неможливістю чіткого компаративного аналізу з огляду на унікальність воєнних шоків, що потребує побудови адаптивної системи індикаторів [4, 5].

Оцінка результативності БС у післявоєнний період має базуватися на декількох стратегічних блоках аналізу. Першочерговим вектором є дослідження глибини та динаміки проникнення банківських послуг у національну економіку. Це передбачає моніторинг не лише кількісних обсягів активів та капіталізації, а й питомої ваги кредитного портфеля у структурі ВВП. Саме приріст цих показників у поєднанні із забезпеченням безперервності відтворювальних процесів свідчить про реальний вплив фінансового сектору на відновлення [5]. Банківська система повинна трансформуватися у активний механізм підтримки фінансових потоків, що сприяє збалансованості соціально-економічного розвитку та нівелюванню дефіциту капіталу в стратегічних галузях.

Важливим компонентом науково-методичного підходу є оцінка ефективності грошово-кредитної політики регулятора. У повоєнній моделі відновлення це означає аналіз оптимальності емісійних процесів та управління грошовою масою в обігу з метою уникнення інфляційних перекосів. Оцінці підлягають рівень монетизації економіки, стабільність курсоутворення та ефективність інфляційного таргетування як ключового фактора довіри інвесторів [6]. Показником результативності діяльності НБУ також виступає стан офіційних золотовалютних резервів та здатність забезпечувати безпеку й безперебійність платіжної інфраструктури, що є критичним для стійкості фінансового простору [4].

Ефективність макропруденційного регулювання та банківського нагляду має аналізуватися через призму калібрування інструментів нагляду та впровадження систем раннього попередження ризиків. Це вимагає не лише дотримання обов'язкових нормативів, а й розвитку методик стрес-тестування та адаптації наглядових практик до стандартів Європейського Союзу [4]. Ефективність нагляду у післявоєнний період має оцінюватися через здатність регулятора мінімізувати системні ризики, одночасно стимулюючи комерційні банки до фінансування проєктів відновлення. Особливої уваги потребує управління непрацюючими активами (NPL), оскільки темпи їхнього скорочення є прямим індикатором відновлення платоспроможності позичальників та адекватності банківських ризикових стратегій.

Ефективність ринку банківських послуг України у післявоєнний період слід розглядати через показники інституційної стійкості КБ, рівень концентрації



капіталу та якість сервісного обслуговування. Результативність взаємодії БС з економікою вимірюється через доступність кредитного ресурсу для малого та середнього бізнесу (МСБ), розвиток іпотечного кредитування та рівень фінансової інклюзії [2, 5]. Впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту для аналізу клієнтської бази та прогнозування ризиків, стає невід'ємною частиною оцінки операційної ефективності установ.

Окреме місце в системі оцінки займає внесок банківської системи у реалізацію Глобальних цілей сталого розвитку. Це вимагає інтеграції ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських) у методику оцінки ефективності банківської діяльності. Банківська система має демонструвати прогрес у «зеленому» фінансуванні, підтримці енергоефективних проєктів та забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу [1, 3]. Оцінка такого внеску повинна базуватися на прозорій звітності та відповідності міжнародним таксономіям сталого фінансування.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності БС у післявоєнний період повинна охоплювати інституційний, функціональний та соціальний аспекти. Використання стохастичних прогностичних моделей та машинного навчання дозволить регулятору та комерційним банкам не лише реагувати на поточні виклики, а й превентивно формувати умови для сталого економічного поступу. Синергія виваженої монетарної стратегії та інноваційної активності банків є необхідною передумовою трансформації БС у фундаментальний драйвер національного відродження [4, 5].

### Література

1. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-z-upravlinnya-ekologichnimi-sotsialnimi-ta-upravlinskimi-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori>.
2. Методичні рекомендації з правил інклюзивного надання фінансових послуг в установах України: Рішення правління НБУ від 05 липня 2024 року № 240-рш. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_05072024\\_240-rsh](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_05072024_240-rsh).
3. Політика НБУ щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Policy\\_rozvytok-stalogo-finansuvannja\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf).
4. Річний звіт Національного банку за 2024 рік – стійкість як фундамент для відновлення економіки. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2024-rik-stiykist-yak-fundament-dlya-vidnovlennya-ekonomiki>.
5. Стратегія розвитку кредитування. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Lending\\_development\\_strategy\\_2024.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf).

6. Khvedchuk K., Sinichenko V., Topf B. Estimating a Natural Level of Financial Dollarization in Ukraine. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2019. № 247. С. 38–44.

УДК 336.7:502.131.1(477)

**Середа О.О.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

## **ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТИ**

Розвиток фінансової системи України відбувається в умовах посилення вимог до сталого розвитку, зростання ролі екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у прийнятті фінансових рішень та поглиблення євроінтеграційних процесів. Це зумовлює поступову трансформацію інституційного середовища фінансової системи, у межах якого змінюються підходи до регулювання, нагляду та розподілу фінансових ресурсів. У сучасних умовах фінансові інститути дедалі більше орієнтуються на довгострокову стійкість, водночас імплементація ESG-підходів в Україні відбувається нерівномірно та супроводжується інституційними, регуляторними й ринковими обмеженнями. Посилення інтеграції України до європейського фінансового простору вимагає адаптації національної системи регулювання до міжнародних стандартів сталого фінансування, що підвищує значущість дослідження інституційних аспектів ESG-трансформації як ключового напрямку модернізації фінансової системи.

У інституційному вимірі ESG виступає механізмом модернізації правил, норм і стандартів діяльності фінансових інститутів. Його впровадження зумовлює перегляд регуляторних підходів, посилення вимог до розкриття нефінансової інформації, удосконалення систем корпоративного управління та інтеграцію ризик-орієнтованого підходу з урахуванням екологічних і соціальних факторів. Роль ESG-підходу також проявляється у зміні функціонального навантаження фінансових посередників, які переходять від традиційного перерозподілу фінансових ресурсів до активного впливу на сталий розвиток економіки через фінансування екологічно та соціально відповідальних проєктів

[1,2]. Це сприяє формуванню нових інституційних практик, зокрема розвитку зеленого фінансування, соціального інвестування та відповідального банкінгу. Крім того, ESG-підхід підвищує рівень довіри до фінансової системи, зміцнює її стійкість до кризових явищ та забезпечує узгодженість національного інституційного середовища з міжнародними стандартами. Інституційна архітектура впровадження ESG в Україні формується як поліцентрична система, у межах якої поєднуються регуляторні, координаційні та ринкові механізми інтеграції принципів сталого розвитку у фінансову систему. Її специфіка полягає не лише у наявності формальних інститутів, а у поступовому переосмисленні їх функціональної ролі – від контролю до стимулювання відповідальної фінансової поведінки. Ринковий рівень представлений фінансовими установами, що виступають провідниками ESG-трансформації через імплементацію відповідних критеріїв у кредитно-інвестиційні рішення, управління ризиками та корпоративне управління. Саме на цьому рівні відбувається практична інтерналізація ESG-принципів у фінансові процеси.

Інструментами виступають регуляторні вимоги до розкриття нефінансової інформації, стандарти ESG-звітності, інтеграція ESG-ризиків у системи пруденційного нагляду, а також використання фінансових продуктів сталого спрямування, зокрема зелених і соціальних облігацій, ESG-орієнтованого кредитування та відповідального інвестування. Процедурний вимір реалізації ESG-трансформації проявляється у стандартизації процесів оцінювання впливу проєктів на довкілля та суспільство, впровадженні систем внутрішнього контролю та аудиту ESG-ризиків, а також у формуванні механізмів підзвітності та прозорості. Це зумовлює появу нових інституційних практик, у межах яких фінансові інститути виконують не лише функцію перерозподілу ресурсів, а й роль агентів структурної модернізації економіки.

У результаті проведеного наукового дослідження встановлено, що інституційні бар'єри ESG-трансформації фінансової системи України мають системний характер і зумовлені дисбалансом між імплементацією міжнародних стандартів сталого фінансування та реальними можливостями національного інституційного середовища щодо їх адаптації. З'ясовано, що ключовими чинниками обмеження виступають фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатня узгодженість регуляторних підходів та низький рівень інституційної координації. Відсутність цілісної інституційної рамки ESG проявляється у несистемності вимог до розкриття нефінансової інформації, неоднорідності методик оцінювання ESG-ризиків та обмежених стандартизації звітності, що знижує прозорість фінансового сектору та ускладнює інтеграцію ESG-критеріїв у процеси прийняття рішень. Інституційна інерційність

фінансових інститутів, орієнтованих на короткострокові фінансові результати, стримує впровадження довгострокових ESG-підходів, дефіцит якісних даних та методичного забезпечення підвищує рівень невизначеності при оцінюванні ESG-ризиків, обмежуючи ефективність їх урахування у фінансовій діяльності. Недостатній розвиток інституцій довіри та корпоративного управління, разом із обмеженим доступом до довгострокових фінансових ресурсів, формує слабкі стимули до впровадження ESG-принципів у практику фінансових установ.

Отже, отримані результати свідчать, що подолання інституційних бар'єрів потребує системної трансформації регуляторного середовища, уніфікації стандартів ESG-звітності та посилення інституційної спроможності. Запропоновано такі напрями вдосконалення інституційного забезпечення ESG-трансформації фінансової системи України:

- формування цілісної нормативно-інституційної рамки ESG з уніфікованими підходами до оцінювання та розкриття ESG-ризиків;
- гармонізація національного регулювання зі стандартами ЄС, зокрема впровадження таксономії сталих видів діяльності та вимог до нефінансової звітності;
- посилення координації між державними органами та фінансовими регуляторами шляхом створення ефективних механізмів міжвідомчої взаємодії;
- інтеграція ESG-факторів у систему фінансового нагляду та управління ризиками;
- розвиток методичного забезпечення та інформаційної бази оцінювання ESG-ризиків;
- підвищення інституційної спроможності фінансових установ через імплементацію ESG-критеріїв у внутрішні політики управління.

ESG-трансформація фінансової системи України зумовлена євроінтеграційними процесами та зростанням ролі сталого розвитку і виступає чинником зміни регуляторних підходів, фінансового посередництва та управління ризиками. Інституційна архітектура ESG перебуває на етапі формування і характеризується поліцентричністю, проте її ефективність обмежується фрагментарністю нормативного середовища, недостатньою координацією та слабкою стандартизацією ESG-звітності. Додатковими стримуючими чинниками є дефіцит якісних даних і інерційність фінансових інститутів. Удосконалення інституційного забезпечення пов'язане з уніфікацією регуляторних підходів, гармонізацією із стандартами ЄС, розвитком методичного забезпечення та посиленням міжінституційної взаємодії, що створює передумови для підвищення стійкості фінансової системи.

## Література

1. Сталий розвиток фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/esg> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Дерій Ж., Коваленко Є. Імплементация критеріїв ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Полісся. 2025. № 2 (31). С. 445–457.

УДК 336.7:330.837

Бублик Є.О., д.е.н., с.н.с.,  
ДУ «Інститут економіки та  
прогнозування НАН України»,  
м. Київ, Україна

## МЕХАНІЗМИ ПРАКТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОНОВЛЕННЯ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ НА ЕТАПІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасні умови воєнно-повоєнного розвитку України обумовлюють необхідність перегляду підходів до формування грошово-кредитної політики. Традиційна модель, заснована на інфляційному таргетуванні та принципі ринкової нейтральності, демонструє обмежену ефективність в умовах глибоких структурних дисбалансів. Зокрема, спостерігається ситуація, коли банківська система характеризується високим рівнем ліквідності, проте значна її частина акумулюється у короткострокових безризикових інструментах, що обмежує інвестиційне забезпечення реального сектору економіки. Це зумовлює необхідність переходу до моделі грошово-кредитної політики, орієнтованої на забезпечення справедливого економічного зростання, в межах якої капітал розглядається як ресурс суспільного розвитку, а не виключно як джерело прибутку. Такий підхід передбачає інтеграцію суспільного інтересу у фінансове посередництво та формування нових механізмів монетарного регулювання.

Теоретичною основою такого підходу є сучасні концепції місіє-орієнтованої економіки та підприємницької держави, яка, зокрема, націлена на виконання активної ролі державою в частині формування ринків і спрямуванні інвестиційних потоків [1]. Водночас, набуває широкого визнання необхідність врахування балансу між соціальними потребами та природними ресурсними



обмеженнями [2]. Все це призводить до ідеї щодо необхідності врахування справедливого зростання, зокрема, зменшення нерівності та підвищення ефективності розподілу ресурсів при трансформації фінансової системи [3].

У практичному вимірі формування оновленої грошово-кредитної політики потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних механізмів.

По-перше, доцільним є впровадження механізму якісного таргетування ліквідності. Йдеться про диференційований доступ банків до ресурсів рефінансування залежно від структури їх кредитного портфеля. Банки, що забезпечують фінансування стратегічних галузей економіки, мають отримувати доступ до ресурсів на пільгових умовах. Це сприятиме трансформації короткострокової ліквідності у довгострокові інвестиції.

По-друге, важливим інструментом є диференційоване резервування. Зниження нормативів обов'язкових резервів для ресурсів, спрямованих у проекти з високою соціальною значущістю, створює стимули для фінансування реального сектору, тоді як підвищення вимог для спекулятивних операцій обмежує неефективне використання капіталу.

По-третє, ключовим елементом нової моделі є впровадження системи соціального рейтингу капіталу. Такий підхід передбачає оцінку діяльності економічних суб'єктів не лише за фінансовими показниками, а й за їх внеском у суспільний розвиток. Рейтинг може враховувати рівень локалізації виробництва, створення робочих місць, участь у відбудові інфраструктури та впровадження інновацій. На основі цього показника визначається доступ до фінансових ресурсів та їх вартість.

По-четверте, інституційною основою реалізації зазначених підходів має стати створення спеціалізованої установи розвитку – Банку відновлення. Така інституція виконуватиме функції координації фінансових потоків, оцінки проєктів та розподілу ризиків. Зокрема, вона може надавати гарантії першої втрати для інвесторів у стратегічних проєктах, що дозволить залучити приватний капітал до фінансування відновлення економіки.

На даному етапі, в Україні доцільно розглянути можливість формування такої установи на базі Національної установи розвитку (НУР), яка офіційно розпочала свою роботу з 1 січня 2026 року на базі Фонду розвитку підприємництва. Її діяльність зосереджена на забезпеченні доступу мікро-, малого та середнього бізнесу до пільгового фінансування через мережу банків-партнерів. Таким чином, НУР покликана стати платформою для солідарного розподілу ризиків між державою, приватним бізнесом та міжнародними донорами. Крім цього, у довгостроковій перспективі установа може перейти до виконання функції з переозподілу ліквідності, перетворюючи короткострокові

кошти банківської системи у довгострокові інвестиції через механізми сек'юритизації та надання державних гарантій першої втрати для стратегічних проєктів. Діяльність такої установи збільшує потенціал для залучення значних коштів від міжнародних партнерів, зокрема від німецького банку розвитку KfW та Світового банку.

По-п'яте, необхідним є формування подвійного контуру монетарної трансмісії. Поряд із традиційним регулюванням грошової маси та інфляції, центральний банк має здійснювати селективне стимулювання тих секторів економіки, які забезпечують мультиплікативний ефект для економічного зростання. Важливим елементом розширення мандата регулятора є тимчасове включення показника рівня капітальних інвестицій у пріоритетні галузі до його цільових орієнтирів поряд з інфляцією. Такий захід дозволить не лише обмежувати попит, але й стимулювати розширення пропозиції, що є важливим фактором макроекономічної стабільності.

Окрему увагу слід приділити взаємодії монетарної та фіскальної політики. У цьому контексті доцільним є використання концепції справедливого прибутку, який визначається як частина фінансового результату, що відповідає критеріям соціальної корисності. Це створює підґрунтя для впровадження стимулюючої моделі оподаткування, за якої податкове навантаження зменшується для суб'єктів, що спрямовують ресурси у розвиток економіки. Такий підхід трансформує податкову систему з інструменту вилучення ресурсів у механізм стимулювання інвестиційної активності.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність подібних підходів. Зокрема, країни Східної Азії застосовували моделі селективного кредитування через банки розвитку, що забезпечило їх швидке економічне зростання. У країнах Європейського Союзу впроваджуються механізми оцінки проєктів на основі ESG-критеріїв, що фактично є формою соціального рейтингу капіталу [4]. Дослідження міжнародних організацій також свідчать про обмеженість традиційної монетарної політики та необхідність її доповнення структурними інструментами [5].

Таким чином, формування оновленої грошово-кредитної політики в Україні має ґрунтуватися на інтеграції принципів соціальної справедливості у фінансове посередництво. Реалізація запропонованих механізмів дозволить забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, підвищити інвестиційну активність та створити умови для сталого економічного розвитку. А створення механізмів, де прибуток має соціальну вагу, дозволить сформувати нову верству відповідального національного бізнесу. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню нової моделі економіки, в якій прибуток

поєднується з відповідальністю перед суспільством.

### Література

1. Mazzucato M. *The Entrepreneurial State*. London : Anthem Press, 2013. 266 p.
2. Raworth K. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London : Random House, 2017. 384 p.
3. Stiglitz J. *The Price of Inequality*. New York : W.W. Norton & Company, 2012. 448 p.
4. European Investment Bank. *Sustainability Report 2024*. Luxembourg : European Investment Bank, 2024. 180 p.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Economic Outlook 2023–2025*. Paris : OECD Publishing, 2023–2025.

УДК 336.63

Дробязко А. О., к.е.н.,  
Любіч О. О., д.е.н., професор,  
ДННУ «Академія фінансового управління»  
м. Київ, Україна

## ЗРОСТАННЯ ВИМОГ ДО КОМПЛАЄНСУ У МІЖНАРОДНІЙ ФІНАНСОВІЙ ІНДУСТРІЇ: НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Магістральним напрямком підвищення ефективності контролю грошових потоків у міжнародних розрахунках є дотримання нормативних вимог і контролю санкцій, які забезпечуються системою комплаєнс. Контроль за накладеними санкціями у міжнародній практиці насамперед покладені на фінансові установи, оскільки моніторинг фінансових транзакцій залишається найефективнішим та найбезпосереднішим способом перевірки їх виконання.

У європейській банківській спільноті санкція США, накладена у 2014 році на BNP Paribas за порушення вимог комплаєнс, спричинила сейсмічний шок. У відповідь міжнародні правила контролю фінансових потоків були значно посилені задля посилення дотримання нормативних вимог та запобігання майбутнім порушенням. Останніми роками кількість нормативних вимог до фінансових установ мають вибуховий характер з боку регуляторів за якими фінансовим установам важко встигати. В цих умовах фінансові установи вимушені суттєво змінити процедури і правила прийняття бізнесових рішень. Тому, фінансові установи були вимушені переглянути свої організаційні структури та внутрішні процедури прийняття рішень.

В Україні дотримання вимог комплаєнс є невід'ємною частиною зусиль щодо протидії російській агресії. Майбутнє збільшення регуляції щодо посилення вимог комплаєнс очікуються від Ради національної безпеки і оборони України, Національного банку України, адміністрації Федеральної резервної системи та нової стратегії розвитку Європейської Комісії.

Підвищення ефективності фінансових санкцій вимагає глибшого розуміння того, як такі заходи вбудовані у величезний і складний корпус нормативних актів, що накладаються на фінансові установи. Тридцять років тому банки почали розділяти свої комерційні функції та функції управління ризиками, забезпечуючи незалежну оцінку кожного позичальника. Десять років тому трансформація діяльності з комплаєнсу призвела до значного посилення процедур аналізу, перевірки та валідації кожної вхідної або вихідної транзакції, а також ідентифікації та перевірки всіх контрагентів. Служба комплаєнс фінансових установ перетворилася в один із ключових виконавців при проведенні фінансових транзакцій і роботі з клієнтами. З урахуванням військових ризиків що склалися у світових економічних відносинах найближчим часом вимоги до комплаєнсу ймовірно збільшаться.

Фінансові санкції за своєю природою є одними з головних інструментів впливу, оскільки їхній вплив майже миттєвий. «Фінансові санкції зазвичай обмежують можливості суб'єктів, на які поширюються санкції, – країн, підприємств або навіть окремих осіб – купувати або продавати деякі фінансові активи. Санкції також можуть бути накладені на «послуги зберігання», що стосується здатності суб'єктів зберігати або керувати фінансовими активами суб'єкта, на який поширюються санкції».

Протягом багатьох років масштаби міжнародних фінансових переказів різко розширилися, причому мережа SWIFT слугувала основним каналом. У 2024 році щодня через SWIFT передавалося 53 мільйони фінансових повідомлень, а його мережа сприяла переміщенню еквівалента світового ВВП кожні два-три дні (річний звіт SWIFT, 2024). Такі цифри ілюструють глибину глобальної фінансової інтеграції. Щоб оцінити ефективність фінансових санкцій та посилити їхній вплив, важливо зрозуміти, як банки та інші фінансові установи стикаються з проблемами забезпечення дотримання вимог регуляторів щодо контролю за прийнятими санкційними вимогами.

В діалектиці розвитку сучасного банківського бізнесу в частині контролю за грошовими потоками можна виділити де - кілька спеціалізацій процедур контролю за проходженням банківських операцій. А саме: комплаєнс («чи законно?»), ризик менеджмент («чи безпечно фінансово?») і внутрішній аудит («чи коректно працюють бізнес процеси?»).

Канадська компанія-розробник програмного забезпечення для штучного інтелекту склала список нещодавніх випадків, коли великі банки зіткнулися зі штрафами за недотримання вимог, що перевищують 1 мільярд доларів: Binance Violates the Banking Secrecy Act – \$4.3 Billion (порушено Закон про банківську таємницю); The AML Program That Wasn't – \$1.256 Billion (порушено нормативи боротьби з відмиванням коштів, якої не було); The MAN Group's Poor Trading Oversight – \$1.312 Billion (поганий нагляд за торгівлею); JPMorgan Chase & the Biggest Ponzi Scheme – \$1.7 Billion (не запобігання побудові фінансової піраміди); SAC Capital Advisors & Insider Trading – \$1.8 Billion (торгівля між інсайдерами); Credit Suisse & Tax Fraud – \$2.5 Billion (податкове шахрайство); LIBOR Price-Fixing Scandal – \$2.5 Billion (за фіксацію цін на LIBOR); Wells Fargo's Phantom Accounts – \$3 Billion (робота з фантомними рахунками); Wells Fargo & Rampant Mismanagement – \$3.7 Billion (без господарство у документації); Credit Suisse's Toxic Asset Sell-Off – \$5.3 Billion (безконтрольний розпродаж токсичних активів); Goldman Sachs & the Pilfered Malaysian Coffers – \$5.4 Billion (розкрадена малайзійська скарбниця).

Зростаючі вимоги до комплаєнсу призвели до появи абсолютно нового бізнес-сектору, в якому з'явилося безліч учасників – від традиційних фірм до нових стартапів. Щодо розміру «комплаєнс-бізнесу» у 2024 році, різні дослідницькі компанії надали різні оцінки – від 18 до 65 млрд. дол. США у 2026 році.

Обсяг даних, які фінансові установи повинні обробляти, величезний і не може бути керований без відповідних програмних рішень. Ця проблема стосується не лише аналізу суб'єктів, що підлягають регуляторному контролю, але й інтерпретації та впровадження численних нормативних актів, які необхідно опанувати. Зростаюча кількість постачальників програмного забезпечення – від добре відомих ІТ-корпорацій до нещодавно заснованих стартапів – тепер пропонують рішення на основі штучного інтелекту, адаптовані до потреб «ринку комплаєнс відповідності».

Ще у 2019 році журнал The Economist підсумував комплаєнс - це «контроль за безліччю нормативних актів, що охоплюють усе: від капіталу та корпоративного управління до розкриття інформації та пов'язаність осіб». За словами Коліна Белла, головного директора з комплаєнсу (CCO) HSBC, «Вам потрібно побудувати підприємство промислового масштабу, щоб просто засвоїти всі регуляторні зміни». Перед фінансовою системою України цей інституційний розвиток світової фінансової ставить великий виклик. Як що дочірні структури світових фінансових груп що діють в країні за допомогою іноземних материнських структур мають можливість забезпечити доступ своїм



клієнтам до світових мереж розрахунків і ринків капіталу, то для малих українських банків та їх клієнтів – цей доступ суттєво ускладнений, май же не можливий. Цей доступ є навіть складним для українських великих банків з державним капіталом.

Комплаєнс є далеко не другорядною проблемою для фінансових установ, він став центральним і дорогим питанням, яке ретельно контролюється як наглядовою радою, так і правлінням [1]. Зараз рідко можна знайти річний звіт, який не містить широких посилань на питання, пов'язані з комплаєнсом.

### **Література**

1. Закон України від 18.06.2024 № 3813-IX "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства".

УДК 336.14:351.72

**Кіржнер Д. Д.**, здобувач PhD,

Міністерство фінансів України, м.Київ, Україна

## **КОНТРОЛЬ ЦІЛЬОВОГО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі, коли Україна перебуває у стані глобальних викликів і водночас відновлення, контроль за цільовим використанням фінансової підтримки є стратегічно важливим. Наявні механізми контролю не забезпечують належної інтеграції екологічних критеріїв, що призводить до ризиків неефективного використання наявних фінансових ресурсів.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до вдосконалення контролю цільового використання фінансової підтримки з урахуванням екологічних критеріїв у контексті сталого відновлення України. Реалізація зазначеної мети передбачає аналіз ролі підприємств як основних отримувачів фінансової підтримки у процесах відновлення економіки.

Підприємства, які зазнали руйнувань або потребують модернізації, є не лише економічними, а й екологічними точками впливу на розвиток держави. У процесі відбудови важливо не лише відновлювати виробничі потужності, а й забезпечувати їх технологічну модернізацію відповідно до принципів сталого

розвитку та довгострокових екологічних вимог. У цьому контексті доцільно враховувати міжнародний досвід післякризового та післявоєнного відновлення, який свідчить, що активна фаза модернізації економіки зазвичай посилюється після завершення бойових дій. Водночас в Україні ці процеси розпочинаються вже в умовах триваючих викликів, коли значна частина ресурсів спрямовується на забезпечення обороноздатності. Це актуалізує питання підвищення ефективності використання фінансової підтримки, зокрема через удосконалення механізмів контролю. Контроль за цільовим використанням фінансової підтримки має фінансову та екологічну складові. У фінансовому вимірі - це запобігання нецільовому використанню коштів, дублюванню видатків та забезпечення їхньої прозорості. В екологічному - гарантія того, що інвестиції спрямовуються у технології, які мінімізують негативний вплив на довкілля. Практична реалізація такого підходу потребує впровадження відповідних інструментів. На думку автора особливого значення набуває створення державного реєстру технологій та обладнання як інструменту уніфікації відбору проєктів. Це дозволить підвищити прозорість інвестиційних рішень, узгодити їх з європейськими стандартами та мінімізувати неефективні витрати. Також важливим напрямом є розроблення стратегічного плану екологічного відновлення з урахуванням регіональної специфіки. Це створює передумови для переходу до кластерного підходу та забезпечує комплексний розвиток територій.

Міжнародні фінансові організації, зокрема Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк, у своїх екологічно-соціальних політиках і стандартах (ESF, ESP 2024, E&S Standards) розглядають цільове використання коштів не лише як елемент фінансового управління, а і як передумову забезпечення довгострокової стійкості. Їхні підходи передбачають багаторівневу систему контролю, що включає оцінку впливів (ESIA), розроблення планів управління (ESMP), моніторинг і звітність (E&S Reports), а також механізми громадського зворотного зв'язку (GRM). Зазначені інструменти фактично визначають умови міжнародного фінансування, за яких екологічні та соціальні критерії враховуються під час прийняття інвестиційних рішень.

В українському контексті імплементація таких підходів можлива через інтеграцію екологічних критеріїв до системи Public Internal Financial Control / Public Internal Control (PIFC/PIC), яка є ключовим елементом євроінтеграційного курсу. Це дозволяє трансформувати державний фінансовий контроль з інструменту перевірки цільового використання коштів у механізм забезпечення екологічно орієнтованого розвитку. В умовах високої вартості фінансових ресурсів інвестування має бути стратегічним, а не тактичним, а залучені кошти -

спрямовуватися у технологічно-екологічну модернізацію виробництва відповідно до стандартів ЄС. З урахуванням викладеного вище автором запропоновано підхід до інтеграції екологічних критеріїв у систему державного фінансового контролю, що базується на поєднанні стандартів міжнародних фінансових організацій та цифрових механізмів моніторингу, табл. 1.

Таблиця 1

Напрями контролю, їх суть та очікуваний результат від впровадження

| Напрямок                                   | Суть пропозиції                                                          | Очікуваний результат                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Реєстр технологій та обладнання            | Створення загальнодержавної бази сталих технологічних рішень.            | Прозорість вибору проєктів, уніфікація критеріїв фінансування.      |
| Стратегічний план екологічного відновлення | Розроблення дорожньої карти з урахуванням регіональної специфіки.        | Узгодження інвестиційних рішень на рівні областей.                  |
| Кластерний підхід                          | Формування міжгалузевих кластерів сталого розвитку.                      | Комплексне відновлення територій і підвищення економічної синергії. |
| Євроінтеграційна гармонізація              | Інтеграція стандартів PIFC/PIC та DNSH у національні механізми контролю. | Відповідність фінансування європейським екологічним вимогам.        |
| Інформаційна прозорість                    | Використання цифрових інструментів моніторингу (Open Data, GRM).         | Підвищення довіри громадськості та міжнародних партнерів.           |

Джерело: розробка автора з урахуванням [1-5]

Україна перебуває у безпрецедентних умовах, коли процеси відновлення відбуваються паралельно з триваючими воєнним станом, що підвищує значення кожної фінансової інвестиції як економічного та стратегічного ресурсу. У цих умовах контроль цільового використання фінансової підтримки виступає не лише інструментом протидії корупційним ризикам, а й важливим елементом формування екологічно орієнтованої економіки. Запропоновані інструменти, зокрема реєстр технологій, кластерний підхід та інтеграція стандартів міжнародних фінансових організацій, створюють передумови для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і забезпечення сталого розвитку України.

### Література

1. The World Bank. Environmental and Social Framework (ESF). Washington: World Bank, 2017–2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>
2. European Bank for Reconstruction and Development. Environmental and Social Policy (ESP 2024). London: EBRD, 2024. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/institutional-documents/environmental-and-social-policy-2024.html>
3. European Investment Bank. Environmental and Social Standards. Luxembourg: EIB, 2022. URL: <https://www.eib.org/en/publications/eib-environmental-and-social-standards>
4. European Commission. Public Internal Control (PIC). Brussels: European Commission, 2018–2025. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/protection-eu-budget/public-internal-control\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/protection-eu-budget/public-internal-control_en)

5. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council. EU Taxonomy for Sustainable Activities. Brussels: Official Journal of the European Union, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

УДК 336.2:347.73

**Опанасенко А. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

## **ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ МОДЕЛЕЙ**

Здатність підприємства управляти фіскальними зобов'язаннями визначає його фінансову стійкість та конкурентоспроможність – особливо в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення. Раціональна організація податкового менеджменту (далі – ПМ) скорочує надлишкове навантаження та вивільняє кошти для інвестицій, перетворюючись на дієвий фінансовий інструмент сталого функціонування підприємства. Мета тез – систематизувати концептуальний апарат корпоративного ПМ та проаналізувати міжнародні моделі його організації з урахуванням висновків для вітчизняної практики.

ПМ визначається як підсистема фінансового менеджменту підприємства – система управління податковими зобов'язаннями та ризиками з метою забезпечення балансу між господарською діяльністю та оподаткуванням у межах чинного законодавства [1; 2; 3]. Структурно він охоплює п'ять функцій: облікову, аналітичну, контролюючу, регулюючу та планувальну. Саме планувальна функція відіграє інтегруючу роль, пов'язуючи решту функцій у систему управлінських рішень.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити чотири наукові традиції ПМ. Англо-американська розглядає його як систему максимізації вартості бізнесу після оподаткування через планування, забезпечення відповідності (комплаєнс), звітність та управління ризиками [4]. Інструментами оцінки слугують ефективна податкова ставка, різниця між бухгалтерським і податковим прибутком та показники невизначених податкових позицій. Інституційною рамкою є система внутрішнього податкового контролю (англ. Tax Control Framework – TCF) та формалізований діалог із податковими

органами [5]. Континентально-європейська традиція підпорядковує ПМ кодифікованим нормам: Директива проти ухилення від оподаткування (ATAD) [6] гармонізувала загальне правило протидії зловживанням (GAAR), а Директива DAC6 – вимоги до прозорості транскордонних схем. Характерна риса – кооперативна відповідність: горизонтальний моніторинг у Нідерландах, режим «відносин довіри» у Франції, Кодекс належних податкових практик в Іспанії.

Азіатсько-тихоокеанський підхід поєднує ризик-орієнтований нагляд із попередніми ціновими угодами та процедурами взаємного узгодження: Австралія застосовує методологію «виправданої довіри» (англ. Justified Trust), Сінгапур запровадив рамку податкового врядування, КНР кодифікувала GAAR у 2008 р. Нордична модель спирається на формалізовану співпрацю великих платників із податковими органами [7], хоча досвід Швеції свідчить про межі кооперативних підходів [8]. Скандинавські країни стали піонерами цифровізації – зокрема, Норвегія запровадила обов'язковий електронний аудиторський файл SAF-T з 2020 р. З 2023 р. усі традиції зближуються під впливом правил глобального мінімального податку Pillar Two зі ставкою 15 %.

Вітчизняна школа формується на перетині континентально-європейської традиції та стандартів ОЕСР. Ключові підручники [1; 2; 3] закріплюють двошарову природу ПМ: державну (адміністрування) і корпоративну (планування та врядування). Українські дослідники розглядають ПМ як підсистему фінансового менеджменту – на відміну від англосаксонської моделі, де він виокремлюється як самостійна функція, – що зумовлено поширеним поєднанням функцій ПМ із бухгалтерською службою.

Ключовим елементом ПМ є податкове планування – процес вибору між варіантами здійснення господарської діяльності з метою досягнення найбільш сприятливого податкового результату [3]. Воно реалізується на стратегічному рівні (вибір юрисдикції, організаційно-правової форми, системи оподаткування) та поточному (оптимізація угод, використання пільг, облікова політика). Податкова оптимізація є тактичним інструментарієм планування: сукупність легальних дій, спрямованих на зменшення зобов'язань через дозволені законодавством механізми. Критерієм допустимості слугує доктрина ділової мети – вимога реальної господарської причини операції, що виходить за межі отримання виключно податкової вигоди.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ключових понять управління податковим навантаженням

| Критерій | Податковий менеджмент | Податкове планування       | Податкова оптимізація |
|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Сутність | Система управління    | Процес вибору стратегії та | Сукупність конкретних |



|                  |                                                              |                                             |                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                  | податковими зобов'язаннями та ризиками                       | тактики податкової поведінки                | легальних дій та інструментів                  |
| Мета             | Баланс між діяльністю та оподаткуванням, управління ризиками | Формування оптимальної моделі оподаткування | Зменшення навантаження по конкретних операціях |
| Часовий горизонт | Безперервний                                                 | Довго- та короткостроковий                  | Коротко- та середньостроковий                  |
| Рівень рішень    | Стратегічний та поточний                                     | Стратегічний та поточний                    | Переважно тактичний                            |

*Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3].*

Порівняння розглянутих підходів засвідчує конвергенцію під впливом стандартів BEPS і правил Pillar Two при збереженні інституційної специфіки кожної традиції [5]. Для України, де ПМ формується в умовах воєнного стану та імплементації стандартів BEPS (Закон № 466-IX, 2020 р.), розуміння цих закономірностей набуває практичного значення. Імплементація правил щодо контрольованих іноземних компаній, трансфертного ціноутворення та доктрини ділової мети наближає вітчизняну систему до континентально-європейської моделі, тоді як цифровізація адміністрування відтворює нордичний досвід. Раціональний ПМ дозволяє суб'єктам господарювання вивільняти фінансові ресурси для відновлення та розвитку, перетворюючись на дієвий фінансовий інструмент сталого функціонування підприємств у повоєнний період.

### **Література**

1. Дема Д. І., Шевчук І. В., Мартинюк Г. П. Податковий менеджмент : навч. посіб. Київ : Алерта, 2017. 304 с.
2. Іванов Ю. Б., Крисоватий А. І., Кізима А. Я., Карпова В. В. Податковий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2008. 525 с.
3. Зайцев О. В. Податковий менеджмент : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2017. 341 с.
4. Hanlon M., Heitzman S. A review of tax research. Journal of Accounting and Economics. 2010. Vol. 50, No. 2–3. P. 127–178. DOI: 10.1016/j.jacceco.2010.09.002.
5. OECD. Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks. Paris : OECD Publishing, 2016. DOI: 10.1787/9789264253384-en.
6. Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 laying down rules against tax avoidance practices. OJ L 193. 2016.
7. Boll K., Johansen M. B. Tax Governance: Corporate Experiences with Cooperative Compliance in Denmark. Copenhagen Business School, 2018.
8. Larsen L. B. Sweden: Failure of a Cooperative Compliance Project? FairTax Working Paper. 2016. No. 7. DOI: 10.13140/RG.2.2.33312.99844.

УДК 336.1:336.5

**Хаустова В.В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДННУ «Академія фінансового управління», м.Київ, Україна

## **БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Сучасні виклики, пов'язані зі змінами клімату, енергетичною безпекою та необхідністю повоєнного відновлення, зумовлюють актуальність розвитку відновлювальної енергетики (ВЕ). Тому бюджетно-податкові стимули виступають важливим інструментом державної політики для активізації інвестицій у ВЕ, підвищення енергоефективності та досягнення цілей сталого розвитку [1].

ВЕ є одним із пріоритетних напрямів трансформації енергетичного сектору відповідно до міжнародних зобов'язань України, імплементації положень Угоди про асоціацію з ЄС та Європейського зеленого курсу [2]. Розвиток ВЕ сприяє зменшенню залежності від викопних джерел енергії, скороченню викидів парникових газів та формуванню нової моделі економічного зростання, орієнтованої на екологічну стійкість.

На сьогодні в Україні сформовано певну систему державної підтримки ВЕ, що включає бюджетні і податкові інструменти. Ключовими механізмами є «зелений» тариф, податкові пільги, звільнення від сплати ПДВ та ввізного мита на обладнання для виробництва енергії, а також окремі програми фінансової підтримки [3]. Однак ефективність цих інструментів є неоднозначною, що зумовлено інституційними обмеженнями і макроекономічною нестабільністю.

Зокрема, застосування «зеленого» тарифу забезпечило значний приплив інвестицій у сектор ВЕ у попередні роки, однак водночас призвело до фінансового навантаження на бюджет країни та накопичення заборгованості перед виробниками електроенергії [4]. У відповідь на ці виклики було розпочато перехід до більш ринково орієнтованих механізмів підтримки, зокрема аукціонів на розподіл квот виробництва електроенергії з ВЕ.

Податкові стимули відіграють не менш важливу роль у розвитку галузі. Вони сприяють зниженню вартості інвестиційних проєктів, підвищенню їх фінансової привабливості та скороченню строків окупності. Водночас існуюча

система податкових пільг характеризується фрагментарністю та недостатньою узгодженістю з довгостроковими цілями енергетичної політики [5].

Особливої актуальності питання вдосконалення бюджетно-податкових стимулів набуває в умовах воєнного стану, коли енергетична інфраструктура зазнає значних руйнувань, а інвестиційні ризики суттєво зростають. У таких умовах держава повинна формувати нові підходи до стимулювання розвитку ВЕ, орієнтовані на підвищення стійкості енергетичної системи, децентралізацію генерації та залучення приватного капіталу.

З урахуванням європейського досвіду доцільним є впровадження комплексної моделі бюджетно-податкового стимулювання, яка передбачає поєднання прямих бюджетних інструментів (субсидій, грантів, державних інвестицій) із непрямыми податковими механізмами (податкові кредити, прискорена амортизація, податкові канікули). Важливим напрямом є також запровадження механізмів контрактів на різницю (CfD), які дозволяють зменшити цінові ризики для інвесторів. Контракти на різницю – фінансовий механізм, за яким держава компенсує інвестору різницю між заздалегідь узгодженою «страйковою» ціною та ринковою ціною електроенергії. Якщо ринкова ціна нижча – інвестор отримує доплату, а якщо вища – повертає надлишок, що забезпечує стабільність доходів і знижує ризики.

Крім того, необхідним є підвищення прозорості та передбачуваності державної політики у сфері ВЕ, що є ключовим фактором довіри з боку інвесторів. Це передбачає стабільність нормативно-правової бази, чітке визначення довгострокових цілей розвитку галузі та узгодженість фіскальних стимулів із загальною стратегією економічного розвитку.

У контексті інтеграції до Європейського Союзу важливим є гармонізація національної системи підтримки ВЕ з європейськими стандартами, зокрема щодо державної допомоги, конкуренції та функціонування енергетичних ринків [2].

Отже, бюджетно-податкові стимули відіграють ключову роль у розвитку відновлювальної енергетики як складової сталого розвитку України. Незважаючи на наявність певних механізмів підтримки, їх ефективність залишається обмеженою через інституційні та економічні фактори.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливої ваги набуває необхідність формування нової, більш ефективної моделі фіскального (бюджетно-податкового) стимулювання ВЕ. Пріоритетними напрямами вдосконалення є перехід до ринково орієнтованих механізмів підтримки, розширення інструментів податкового стимулювання, забезпечення стабільності державної політики та гармонізація з європейськими стандартами.

Реалізація зазначених заходів сприятиме залученню інвестицій,

підвищенню енергетичної безпеки та досягненню цілей сталого розвитку України.

### **Література**

1. Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 2391 p.
2. European Commission. The European Green Deal. Brussels, 2019. 24 p.
3. International Renewable Energy Agency. Renewable Capacity Statistics 2023. Abu Dhabi, 2023. 72 p.
4. World Bank. Ukraine Energy Sector Review. Washington, 2022. 98 p.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. Taxing Energy Use 2022: Pricing Carbon Emissions. Paris: OECD Publishing, 2022. 206 p.

УДК 330.675

**Копа С.О.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

### **ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДЖЕРЕЛАМИ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Повномасштабне вторгнення рф в Україну змінило умови ведення бізнесу, поруч із завданням операційного виживання перед бізнесом постала стратегічна необхідність – переосмислити власні джерела фінансування в контексті ESG-трансформації. Особливо гостро ця проблема стоїть перед малим та середнім підприємництвом (МСП) аграрного та переробного секторів, які, з одного боку, формують основу продовольчої безпеки країни, а з іншого – мають обмежений доступ до капіталу та найбільше потерпають від системних ушкоджень енергетичної інфраструктури. За даними ННЦ «Інститут аграрної економіки», у 2025 році агропродовольча продукція сформувала 56% загального експорту України, що визначає його стратегічну роль у відновленні економіки країни [1].

ESG перетворюється з «доброї практики» на стандарт очікуваної поведінки бізнесу. Його дедалі частіше вимагають інвестори, банки, міжнародні партнери. Для України, яка рухається шляхом євроінтеграції та відбудови, це питання конкурентоспроможності і доступу до капіталу. Міжнародні фінансові

інституції розглядають ESG як інструмент зниження ризиків і забезпечення прозорості, а здатність підтвердити відповідність принципам сталого розвитку стає дедалі частіше умовою отримання фінансування, грантів та пільгових кредитів [2]. Для МСП агросектору та переробної промисловості це означає необхідність системної перебудови фінансового планування – від реактивного управління витратами до проактивного формування ESG-профілю підприємства.

У 2024 році уряд схвалив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, яка передбачає поетапний перехід: до 2026 року – формування нормативно-правової бази, у 2026–2030 роках – повноцінне застосування стандартів ERSR з аудитом звітності [3]. Паралельно у Верховній Раді розглядається законопроект №13598, що пропонує запровадити ESG-звітність у Законі «Про бухгалтерський облік» та оновити критерії класифікації підприємств за розмірами. Хоча законопроект наразі не ухвалений, бізнесу варто сприймати його як відправну точку для подальших змін.

За розрахунками Офісу зеленого переходу, за поточними критеріями директиви CSRD в Україні під вимоги звітності підпадають близько 2966 підприємств. Галуzeвий розподіл: промисловість – 30%, агробізнес – 20%, енергетика – 15%, фінанси – 15%, транспорт і логістика – 10%. Пакет Omnibus I Єврокомісії пропонує суттєво підвищити пороги охоплення, що може скоротити кількість зобов'язаних компаній до приблизно 334. Для українського бізнесу головний висновок є незмінним: навіть якщо формальні вимоги CSRD стануть менш жорсткими, ринкові вимоги з боку європейських партнерів і банків, що оперують міжнародним капіталом, нікуди не зникнуть [4].

В умовах систематичних ударів по енергетичній інфраструктурі ключовим ESG-чинником для МСП аграрного та переробного секторів стає енергетична незалежність. Для підприємств харчової переробки і сільського господарства власна генерація вирішує дві паралельні задачі: забезпечує безперервність технологічних процесів (зберігання, охолодження, переробка продукції) та суттєво підвищує ESG-рейтинг підприємства за екологічним компонентом, відкриваючи доступ до спеціалізованих програм фінансування. Яремчук М. обґрунтовує трирівневу модель імплементації ESG-принципів в енергетичну безпеку підприємств (стратегічний, регуляторний та проєктно-операційний рівні), що підкреслює роль сталого фінансування й інституційної спроможності як ключових драйверів ESG-трансформації [5].

Аналіз доступних для МСП джерел фінансування ESG-трансформації дозволяє виокремити такі групи. По-перше, міжнародні програми змішаного фінансування (blended finance): у квітні 2026 року Європейський фонд для Південно-Східної Європи (EFSE) через Укрексімбанк підписав кредитну угоду в



еквіваленті 20 млн євро для підтримки ММСП у рамках Ukraine Facility. Очікується, що пакет забезпечить понад 400 субпозик і підтримку понад 7000 робочих місць по всій Україні. По-друге, державні механізми підтримки: «зелені» кредитні програми державних банків з компенсацією відсоткових ставок та Фонд декарбонізації України, що фінансує проєкти відновлюваної енергетики. По-третє, грантові програми ЄС: у 2026 році агросектор представлений у програмах Horizon Europe, ЄБРР та двосторонніх програмах підтримки, відкритих для МСП і фермерських кооперативів.

Попри розширення доступних інструментів, МСП аграрного та переробного секторів стикаються з системними викликами. Насамперед – інформаційна асиметрія: більшість підприємств не обізнані з механізмами та умовами міжнародних програм фінансування. Далі – транзакційні витрати на підготовку ESG-звітності та проєктної документації непропорційно високі для малих підприємств. Суттєвою перешкодою залишаються воєнні ризики, що стримують інвесторів. Нарешті, відсутня єдина методика оцінки ESG-зрілості МСП, що ускладнює роботу банків при прийнятті кредитних рішень. Проблема – не у відсутності норм, а в їх фрагментарності та відсутності системного підходу. Практика ЄС показує: успішна імплементація ESG потребує щонайменше кількох років підготовки, тому проактивний підхід є конкурентною перевагою.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки:

1. ESG-трансформація для МСП аграрного та переробного секторів України – це не лише регуляторна вимога, а й стратегічний інструмент переходу від залежного до суверенного фінансування.
2. Енергетична незалежність підприємства виступає базовим ESG-активом, що одночасно знижує операційні ризики та відкриває доступ до пільгових інструментів міжнародного і державного фінансування.
3. Ефективне управління джерелами фінансування ESG-трансформації потребує диверсифікованого підходу: поєднання власних ресурсів, «зелених» банківських кредитів, грантових програм ЄС та механізмів blended finance у рамках Ukraine Facility.
4. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою спрощеної методики ESG-самооцінки для МСП аграрного та переробного секторів в умовах євроінтеграції України.

### Література

1. Частка перероблених продуктів в агроекспорті України досягла майже 20%. УкрАгроКонсалт. 2026. Електронний ресурс. URL: <https://ukragroconsult.com/news/chastka-pereroblenykh-produktiv-u-agroeksporti->

ukrayiny-syagnula-majzhe-20/

2. Пелих А. Нефінансова звітність: законодавство і перспективи. Економічна правда. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/esg-ta-stalist-biznesu-novi-vimogi-dlya-ukrajinskih-kompaniy-u-2024-817419/>

3. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p>

4. Кітура А., Яцюк О. ESG стандарти і вимоги в ЄС та Україні – зміни та очікування. Офіс зеленого переходу при Міністерстві економіки України. 2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/novyny/esg-standarty-i-vymohy-v-yes-ta-ukraini-zminy-ta-ochikuvannia>

5. Яремчук М. Теоретико-методичні засади імплементації ESG-принципів у енергетичну політику України. Сталый розвиток економіки. 2026. № 1 (58). DOI: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1739>

УДК: 336:658.1

**Чумаченко О.Г.**, к.е.н., доцент,  
**Коваль П.В.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
ВНЗ «Університет економіки та права  
«КРОК», м. Київ, Україна

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах хронічної економічної нестабільності, що проявляється через волатильність валютних курсів і процентних ставок, інфляційні коливання та порушення ланцюгів постачання, класичні моделі фінансового менеджменту, орієнтовані на статичне бюджетування та довгострокові прогнози, стають неефективними та навіть небезпечними для підприємств. Доступ до традиційного банківського кредитування в періоди криз ускладнюється, вартість фінансових ресурсів зростає, а ризик касових розривів збільшується в геометричній прогресії, що робить проблему пошуку нових інструментів управління ліквідністю та грошовими потоками критично важливою. Особливої ваги набуває здатність підприємств швидко перебудовувати свою фінансову політику – переходити від довгострокового планування до сценарного моделювання, диверсифікувати джерела фінансування та впроваджувати системи моніторингу грошових потоків у реальному часі. Таким чином,

дослідження та адаптація сучасних гнучких підходів до управління фінансовими ресурсами стає не просто теоретичним завданням, а нагальною необхідністю для забезпечення виживання та стійкого розвитку підприємств у турбулентному ринковому середовищі.

Метою роботи є визначення та систематизація ефективних сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами для підвищення фінансової стійкості підприємств в умовах ринкової нестабільності.

Класичні моделі управління фінансовими ресурсами, орієнтовані на стабільне зростання та передбачувані грошові потоки, в умовах сьогодення втрачають свою ефективність. Сучасний підхід вимагає зміщення акценту з довгострокової оптимізації на операційну гнучкість та резильєнтність – здатність фінансової системи підприємства швидко відновлюватись після шоків без критичної втрати ліквідності. Це означає перехід від статичного бюджетування до динамічного сценарного планування.

Замість жорсткого річного бюджету, сучасні підприємства впроваджують ковзне прогнозування на 4-6 кварталів з щомісячною актуалізацією. Такий підхід дозволяє оперативно перерозподіляти фінансові ресурси між центрами відповідальності залежно від зміни кон'юнктури. Наприклад, при різкому подорожчанні кредитів підприємство може автоматично зменшити фінансування інвестиційного портфеля на користь поповнення оборотного капіталу, мінімізуючи ризик касових розривів. Використання показника EVA в діагностиці ефективності системи управління капіталом забезпечує прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зростання ринкової вартості та довгостроковий розвиток підприємства [1].

Залежність від одного банку або одного інструменту (наприклад, лише короткострокових кредитів) у нестабільній економіці є дуже небезпечною. Сучасний підхід передбачає побудову багаторівневої системи: комбінація факторингу для управління дебіторською заборгованістю, краудлендінгу для швидкого залучення невеликих сум, ісламського фінансування у разі потреби в ресурсах під реальний актив, а також стратегічне використання власних амортизаційних відрахувань як найдешевшого ресурсу. Гібридні інструменти (наприклад, облігації з плаваючою купонною ставкою, прив'язаною до облікової ставки) дозволяють розподілити інфляційні ризики між емітентом та інвестором. Підприємства потребують адаптивних фінансових стратегій, здатних забезпечити стійкість до зовнішніх загроз, зменшення рівня фінансової залежності та швидке реагування на зміну ринкової кон'юнктури [2].

В умовах нестабільності сучасні методики фокусуються на екстремальному скороченні періоду обороту грошей: запровадження

динамічного дисконтування (коли покупець отримує прогресуючу знижку за дострокову оплату, наприклад 0,5% за кожен день до дедлайну), автоматизація інкасації через токенизовані активи (технологія миттєвих розрахунків) та агресивний контролінг запасів за системою «точно в термін», адаптованою під коливання попиту. Емпіричне правило: підприємство має підтримувати ліквідний буфер у розмірі не менше 15-25% від місячного обігу. Ефективні грошові розрахунки сприяють покращенню фінансових результатів, оскільки забезпечують стабільність і прогнозованість руху фінансових ресурсів [3].

Ринкова нестабільність характеризується раптовими стрибками курсів, страхових премій і ставок. Для середніх підприємств, які не мають доступу до складних похідних інструментів, сучасний підхід пропонує природне хеджування: структурування контрактів у «кошику валют», прив'язка ціни до біржового індексу або використання «атомних свопів» через блокчейн-платформи з нульовим кредитним ризиком. Альтернативою є створення валютного клубу з контрагентами для взаємозаліків, що усуває потребу у конвертації.

Традиційна щомісячна звітність про фінансові ресурси застаріває в момент підписання. Запровадження систем казначейства реального часу (Treasury Management Systems, TMS з API-підключенням до банків) дозволяє миттєво бачити ліквідність за кожним рахунком. Методологія FinOps (Financial Operations) передбачає автоматичну маршрутизацію платежів через канали з мінімальною комісією та авто-свопінг залишків на овернайт-депозити, що в умовах негативних або волатильних ставок дозволяє зберегти до 3-5% фінансового результату.

У нестабільному середовищі статичні бізнес-плани не працюють. Сучасні підприємства проводять регулярні стрес-тести портфеля фінансових ресурсів за трьома базовими сценаріями: оптимістичний (повернення до зростання), базовий (стагнація) та шоківий (зниження продажів на 30-50% з одночасним блокуванням банківських траншів). Ключовим КРІ стає не прибуток як такий, а «дні виживання» – період, протягом якого підприємство може покривати операційні витрати без надходження нової виручки, виключно за рахунок накопичених фінансових ресурсів.

Таким чином сучасне управління фінансовими ресурсами в умовах ринкової нестабільності базується на трьох китах: максимальна швидкість обігу готівки, структурована диверсифікація джерел фінансування та цифрова прозорість у реальному часі. Підприємства, які зберігають однакові річні бюджети та залежать від одного банку, приречені на кризу ліквідності. Натомість ті, хто впроваджує ковзне прогнозування, природне хеджування та кеш-

конверсійний аналіз, перетворюють ринкову турбулентність на джерело конкурентної переваги, викупуваючи активи знекеровлених конкурентів за рахунок надлишку ліквідності.

### Література

1. Ананьєва О., Білокриницький О., Фельтін О. Комплексна діагностика ефективності системи управління капіталом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №4(80). С. 100-107. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-100-107>
2. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №3(79). С. 60-71. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>
3. Румик І., Доляновський К., Рзазаде І. Вплив грошових розрахунків на систему управління фінансовими ресурсами підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №3(79). С. 15-24. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-15-24>

УДК 330.5: 336.1

Румик І.І., д.е.н., професор,  
Кухельна А.А., здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
ВНЗ «Університет економіки та права  
«КРОК», м. Київ, Україна

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ

В умовах зростання економічної нерівності, боргового навантаження домогосподарств та інфляційних коливань традиційні показники фінансового добробуту, такі як середній дохід або ВВП на душу населення, виявляються недостатніми, оскільки не відображають реальну здатність людей витримувати несподівані витрати, рівень заощаджень чи психологічний фінансовий стрес. Особливо гостро постає потреба в комплексних методиках, які б враховували не лише об'єктивні параметри (активи, пасиви, боргове навантаження), але й суб'єктивне сприйняття власного матеріального становища, рівень фінансової грамотності та доступ до сучасних фінансових інструментів. Таким чином,



розробка та вдосконалення багатовимірних підходів до оцінки фінансового добробуту населення є необхідною умовою для формування ефективної соціально-економічної політики, адресної підтримки вразливих верств і моніторингу реального рівня життя в умовах турбулентної економіки.

Метою роботи є систематизація та порівняльний аналіз сучасних методичних підходів до оцінки фінансового добробуту населення для визначення найбільш ефективного інструментарію в умовах сучасних економічних викликів.

Традиційний підхід до оцінки добробуту населення зводився до вимірювання номінальних та реальних доходів (ВВП на душу населення, середня заробітна плата). Однак сучасна економічна наука визнає його обмеженість: високий дохід не гарантує відсутності фінансової вразливості через боргове навантаження чи відсутність заощаджень. Сучасний підхід зміщує акцент із поточної купівельної спроможності на категорію «фінансової стійкості домогосподарства», тобто здатності витримувати несподівані витрати (від ремонту автомобіля до лікування) без зниження рівня життя. Деякі вчені пропонують застосовувати методику оцінки та порівнювати соціальні перспективи в умовах існування ризиків [1].

Базовим методичним вимірником є система макроекономічних показників. Окрім медіанного доходу, який менш чутливий до надвисоких зарплат, ніж середній, використовуються коефіцієнт Джині для оцінки нерівності та квінтільний коефіцієнт фондів (співвідношення доходів 20% найбагатших та 20% найбідніших). Важливим об'єктивним маркером є частка витрат на продовольство у структурі споживання (закон Енгеля): чим вона вища, тим нижчим є фінансовий добробут. Норма заощаджень також свідчить про наявність «подушки безпеки».

Дослідники цієї проблеми виділяють три концептуальні методологічні підходи, за допомогою яких можна вимірювати якість життя населення: суб'єктивний добробут, можливості та справедливості розподілу [2].

Методика оцінки фінансового добробуту є неповною без аналізу зобов'язань. Співвідношення платежів за кредитами до сукупного доходу домогосподарства (DSTI) показує, наскільки вільний дохід обмежений фіксованими виплатами. Критичним порогом вважається рівень 40-50%: його перевищення означає, що домогосподарство економічно нестійке навіть за високого номінального доходу. Сюди ж відноситься показник «фінансового розриву» – різниця між поточними активами (депозити, готівка) та короткостроковими боргами.

Об'єктивна статистика часто запізнюється та не враховує психологічні

аспекти. Тому провідні центри (Gallup, Eurofound) використовують індекси фінансового задоволення. Домогосподарство оцінює, чи вистачає йому грошей на великі покупки, чи відчуває воно «фінансовий стрес» (неможливість звести кінці з кінцями хоча б раз на місяць). Суб'єктивний добробут знижується швидше за об'єктивні доходи під час інфляції, оскільки люди відчувають знецінення заощаджень, навіть якщо номінальна зарплата зростає.

Найбільш комплексним методичним підходом є побудова балансу домогосподарства. З одного боку – ліквідні активи, такі як депозити, готівка, цінні папери, доступна лінія кредиту, з іншого – нерухомість, бізнес, предмети розкоші. Мінус – зобов'язання (іпотека, споживчі кредити). Ключовим тут є не номінальна вартість активів, а їх «фінансова глибина»: як швидко їх можна монетизувати у разі кризи. Наявність власного житла без іпотеки значно підвищує добробут, але не відображається в поточному доході.

Вчені роблять спробу дослідити чотири різноманітні, але пов'язані між собою перспективи (тренди) економіки добробуту: Transformation, Nature-Centric or Planetary Boundaries, Good Life or People-Centric та Integrated [3].

Сучасна методика оцінки обов'язково включає показник доступу до фінансових послуг. Добробут населення не може бути високим, якщо люди зберігають гроші вдома через недовіру до банків або не мають страховки. Рівень фінансової грамотності прямо корелює з реальною здатністю накопичувати. Методи ОЕСД пропонують тестові модулі з 5 запитань для визначення цього параметра.

Найбільша помилка оцінки – використання усереднених показників. Методичний підхід має базуватися на кластеризації: виділення груп пенсіонерів (високий ризик бідності), сімей з дітьми (найбільша потреба у ліквідності) та самотніх людей похилого віку. Наприклад, домогосподарство з двома дітьми з доходом 1000 умовних одиниць має значно нижчий фінансовий добробут, ніж самотній пенсіонер з доходом 700 одиниць, через вищі питомі витрати на харчування та освіту.

Таким чином жоден окремий показник не дає повної картини фінансового добробуту населення. Ефективна методика має поєднувати об'єктивні дані про активи, пасиви, боргове навантаження, ліквідність, а також суб'єктивне сприйняття фінансового стресу, диференційоване за соціально-демографічними кластерами. Для державної політики це означає перехід від простих дотацій «бідним» до адресної підтримки тих, хто має високий DSTI та нульову «подушку безпеки», навіть якщо їхній поточний дохід формально перевищує прожитковий мінімум.

### Література

1. Fleurbaey M., Zuber S. Universal social welfare orderings and risk (June 17, 2021). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3876726>
2. Румик І. Методологія наукового оцінювання добробуту населення: структурний аналіз макроекономічних індикаторів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 14-21. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-14-21>
3. Waddock S. Wellbeing economics narratives for a sustainable future. *Humanistic Management Journal*. 2021. No 6(2). P. 151-167. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00107-z>

УДК 336.4

**Костирко Л. А.**, д.е.н., професор,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

Сучасна парадигма відновлення національної економіки України вимагає докорінної зміни підходів до інноваційної політики, де ключову роль має відігравати синергія ресурсів держави та приватного капіталу. Найбільш гостро питання вибору ефективної моделі фінансової взаємодії постає в енергетичній сфері, що зазнала значних деструктивних впливів внаслідок військової агресії. Обсяг коштів, необхідних для відновлення енергосектору (68 млрд дол. США згідно зі звітом RDNA), суттєво перевищує можливості державного бюджету, що зумовлює стратегічний перехід до механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) [1].

Успішна трансформація галузі можлива лише за умови імплементації механізмів ДПП, що інтегровані у європейський простір через стандарти ESG та вимоги директиви CSRD. Важливим кроком у забезпеченні цього процесу став новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» (№ 4510-IX), який набув чинності 31 жовтня 2025 року. Нова редакція закону спрямована на кардинальне спрощення бюрократичних процедур, створення дієвих гарантій

для приватних інвесторів та гармонізацію українського правового поля із законодавством ЄС у сфері публічних закупівель та концесій [2].

Застосування механізмів ДПП дозволяє залучати приватні інвестиції у розвиток децентралізованих енергосистем та впровадження інноваційних рішень, що відповідають міжнародним критеріям ESG (*Environmental, Social, Governance*). Це вимагає адаптації вітчизняного фінансового механізму до вимог європейських директив щодо нефінансової звітності та стандартів сталого фінансування. Аналіз поточної ситуації на основі моніторингу Міністерства економіки та даних Єдиного проєктного портфеля свідчить про поступове формування інституційного підґрунтя для залучення приватного капіталу в енергетичну інфраструктуру.

Новий етап активізації ДПП пов'язаний із впровадженням реформи управління публічними інвестиціями (РІМ) [3]. Інвестиційним планом на 2025 рік, схваленим Стратегічною інвестиційною радою, передбачено 54 млрд грн на фінансування енергетичних проєктів. Характерною особливістю плану є орієнтація на гібридне фінансування та державні гарантії. Це створює дієвий інструментарій для масштабування децентралізованої генерації та реалізації проєктів, що відповідають міжнародним вимогам сталого розвитку.

Протягом 2024–2025 років у вітчизняній практиці спостерігається чітка зміна фокусу: акцент у проєктах ДПП змістився з масштабних об'єктів на розбудову малої розподіленої енергетики (когенераційні установки, муніципальні сонячні станції). Така трансформація значною мірою зумовлена необхідністю оптимізації управління капіталом у складних макроекономічних умовах. З фінансової точки зору перехід до децентралізованої моделі забезпечує високу стійкість інвестиційної стратегії завдяки двом ключовим факторам.

По-перше, деконцентрація інвестицій через реалізацію великої кількості малих проєктів сприяє зниженню ризику для інвестора. Перехід від акумуляції капіталу у великих активах (ТЕС, ГЕС) до формування портфеля роззосереджених малопотужних об'єктів гарантує стабільність грошових потоків навіть за умови виходу з ладу окремих одиниць генерації.

По-друге, нижчий рівень капітальних витрат та стислі терміни реалізації (6–12 місяців) відкривають ринок для регіональних інвесторів і забезпечують швидку окупність. Це є критично важливим в умовах високої вартості капіталу, обмеженого кредитування та значних інфляційних ризиків воєнного стану.

Аналіз досвіду країн-лідерів у сфері ДПП, зокрема Великобританії, Німеччини, США та Франції, підтверджує високу адаптивність цього інструментарію до стратегічних потреб національної безпеки. Водночас успішні кейси інтеграції ДПП в інноваційні екосистеми Фінляндії, Ізраїлю, Китаю та Індії

демонструють можливість ефективної концентрації капіталу навколо високих технологій та енергоефективності. Імплементация зазначених моделей в Україні є необхідною передумовою формування стійкої енергетичної системи. Застосування моделей BOOT (*Build-Own-Operate-Transfer*) та довгострокових сервісних контрактів у проєктах ДПП суттєво зміцнює фінансову суб'єктність муніципалітетів. Завдяки цьому вони трансформуються з пасивних отримувачів бюджетних дотацій на активних стейкхолдерів та партнерів, здатних самостійно фінансувати енергонезалежність власної інфраструктури, що суттєво знижує навантаження на державний бюджет. Складність адміністрування муніципального майна у таких проєктах повністю компенсується прямою спрямованістю на енергетичну безпеку громади. Це створює умови для формування самодостатнього фінансового середовища на місцевому рівні, де енергетичні активи стають джерелом наповнення місцевих бюджетів та стимулом для локального економічного розвитку.

Трансформація фінансової моделі значною мірою зумовлена необхідністю оптимізації управління капіталом у складних макроекономічних умовах, де венчурне фінансування виступає каталізатором через ефективний розподіл технологічних ризиків та формування гібридної структури інвестицій. Державна підтримка розробок у сфері інтелектуальних мікромереж та систем зберігання енергії нівелює тягар неокупних витрат приватного партнера, стимулюючи внутрішнє виробництво когенераційного обладнання. Такий підхід забезпечує перехід від лінійного бюджетного субсидування до моделі рециркуляції капіталу, за якої прибутки від успішних проєктів ДПП стають ресурсом для подальшого інвестування в енергетичну стійкість країни.

Важливим кроком у забезпеченні прозорості цього процесу є інтеграція нових інвестиційних концепцій у цифрову екосистему DREAM. Це дозволяє іноземним партнерам здійснювати моніторинг запитів громад у реальному часі, що відповідає європейським стандартам підзвітності та вимогам директиви щодо нефінансової звітності. Таким чином, трансформація фінансового механізму ДПП в енергетиці України еволюціонує у бік створення складної екосистеми, що поєднує цифрову прозорість, венчурні інструменти та децентралізовані моделі генерації. Перехід до малої розподіленої енергетики є не лише відповіддю на безпекові виклики, а й стратегічно виправданою фінансовою моделлю, що забезпечує гнучкість управління капіталом та сталий розвиток громад. Подолання воєнних ризиків через інституційні реформи та впровадження інструментів страхування капіталу є необхідною умовою для масштабного відновлення національної енергосистеми.



## Література

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову (RDNA3): пресреліз від 25 лют. 2025 р. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 29.04.2026).
2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI : станом на 06 берез. 2025 р. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 43–45. Ст. 192. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Реформа управління публічними інвестиціями (PIM) : вебсайт. *Міністерство розвитку громад та територій України*. 2025. 06 січня. URL: <https://mindev.gov.ua/proiekty/reforma-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy-pim> (дата звернення: 29.04.2026).

УДК 336.71

**Войчишин Т.Я.**, здобувач вищої освіти,  
Університет Григорія Сковороди в  
Переяславі, м. Переяслав, Україна

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Ринок банківських послуг є однією з ключових складових фінансової системи держави, що забезпечує ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, обслуговування економічних процесів та підтримку стабільності національної економіки. В умовах глобалізації, цифровізації та трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, особливого значення набуває дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку банківського сектору.

Сучасний етап розвитку ринку банківських послуг в Україні характеризується високим рівнем динамічності, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. До ключових внутрішніх факторів належать структурні зміни у банківській системі, впровадження новітніх фінансових технологій, підвищення вимог до якості банківських послуг та зростання конкуренції між фінансовими установами. Зовнішні чинники пов'язані з впливом глобальних фінансових тенденцій, інтеграційними процесами та кризовими явищами в економіці [1].

Однією з визначальних тенденцій сучасного розвитку банківського сектору є його цифровізація. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє трансформації традиційних банківських послуг, появі нових продуктів та каналів обслуговування клієнтів. Активно розвиваються дистанційні банківські послуги, мобільний банкінг, інтернет-банкінг, а також використання штучного інтелекту у сфері фінансових послуг [2].

Важливою характеристикою сучасного стану ринку банківських послуг є підвищення рівня безготівкових розрахунків. Протягом останніх років спостерігається стійка тенденція до зростання частки безготівкових операцій, що свідчить про поступову зміну поведінки споживачів та підвищення рівня довіри до банківської системи. Це також сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій та зниженню рівня тіньової економіки [3].

Суттєвий вплив на функціонування ринку банківських послуг в Україні має діяльність Національний банк України, який здійснює регулювання та нагляд за банківською системою. У сучасних умовах регуляторна політика спрямована на забезпечення фінансової стабільності, підвищення стійкості банків, захист прав споживачів фінансових послуг та впровадження міжнародних стандартів банківської діяльності [1].

В умовах воєнного стану функціонування ринку банківських послуг в Україні зазнало суттєвих трансформацій, що були зумовлені як внутрішніми економічними викликами, так і зовнішніми загрозами, пов'язаними з повномасштабною агресією. Незважаючи на високий рівень невизначеності, ризиків та обмежень, банківська система України продемонструвала значний рівень стійкості, адаптивності та здатності до оперативного реагування на кризові явища. Це стало можливим завдяки своєчасним заходам регулятора, ефективній координації між фінансовими установами та впровадженню антикризових механізмів управління [4].

Важливим досягненням стало забезпечення безперебійного функціонування платіжної інфраструктури, що є критичною умовою стабільності фінансової системи. Банки продовжили виконувати свої основні функції, зокрема здійснення розрахунково-касового обслуговування, проведення платежів, обслуговування рахунків клієнтів та забезпечення доступу до готівкових коштів. Навіть в умовах перебоїв з електропостачанням та кіберзагроз було забезпечено стабільну роботу платіжних систем, банкоматів та онлайн-сервісів, що свідчить про високий рівень технологічної готовності банківського сектору.

Особливу роль у забезпеченні стабільності банківської системи відіграло підтримання доступу населення та бізнесу до фінансових ресурсів. Банки

продовжували кредитування окремих секторів економіки, забезпечували можливість користування депозитними продуктами, а також впроваджували спеціальні програми підтримки клієнтів, які постраждали від воєнних дій. Це сприяло збереженню довіри до банківської системи та запобіганню панічним настроям серед населення.

Крім того, важливим аспектом стало оперативне впровадження цифрових рішень, що дозволило мінімізувати вплив фізичних обмежень на доступ до банківських послуг. Активне використання мобільного та інтернет-банкінгу забезпечило безперервність обслуговування клієнтів, незалежно від їхнього місця перебування. Це підтверджує тенденцію до посилення ролі цифровізації як ключового фактору стійкості банківського сектору.

Разом з тим, сучасний стан ринку банківських послуг характеризується наявністю низки проблем. Серед них можна виділити високий рівень конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення банківських продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації витрат. Крім того, актуальними залишаються питання підвищення фінансової грамотності населення, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів [2].

Особливу роль у розвитку ринку банківських послуг відіграють фінансові інновації. Впровадження фінтех-рішень, розвиток цифрових платформ, використання блокчейн-технологій та автоматизація банківських процесів сприяють підвищенню ефективності банківської діяльності та розширенню спектру послуг. Це дозволяє банкам більш ефективно реагувати на потреби клієнтів та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [5].

Перспективи розвитку ринку банківських послуг в Україні пов'язані з подальшою цифровізацією, інтеграцією у світовий фінансовий простір, підвищенням рівня конкуренції та розвитком нових фінансових продуктів. Важливим напрямом є також удосконалення регуляторної політики, що має забезпечити баланс між стабільністю банківської системи та стимулюванням її розвитку.

Таким чином, сучасний стан ринку банківських послуг в Україні характеризується високим рівнем динамічності, цифровою трансформацією та адаптацією до кризових умов. Основними тенденціями його розвитку є цифровізація банківських послуг, зростання безготівкових розрахунків, впровадження фінансових інновацій та підвищення ролі регулятора у забезпеченні стабільності банківської системи.

Подальший розвиток ринку банківських послуг має бути спрямований на підвищення його ефективності, забезпечення фінансової стабільності,

впровадження сучасних технологій та адаптацію до нових економічних умов, що дозволить забезпечити сталий розвиток фінансової системи України.

### Література

1. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. Грудень 2025. URL: <https://bank.gov.ua>.
2. OECD. *Digital Transformation in Financial Services: Issues for Monetary Policy and Financial Stability*. 2024. URL: <https://www.oecd.org>.
3. Статистика готівкового та безготівкового обігу. Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
4. World Bank. *Global Financial Development Report: Financial Services in the Digital Age*. Washington, DC, 2024.
5. Яременко О. В. Трансформація банківських послуг в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48.

УДК 658.15:336

Гончарук С.А., здобувач вищої освіти  
Університет Григорія Сковороди в  
Переяславі, м. Переяслав, Україна

### ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління діяльністю підприємства набуває особливого значення, що зумовлено високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливим інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємства виступає фінансовий контролінг, який дозволяє інтегрувати процеси планування, обліку, аналізу та контролю у єдину систему управління [1].

Фінансовий контролінг у науковій літературі розглядається як система управління фінансовими результатами діяльності підприємства, що спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей шляхом координації фінансових потоків, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів [2]. Його основною метою є забезпечення фінансової стабільності підприємства та підвищення результативності управлінських рішень.

Сутність фінансового контролінгу полягає у створенні інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Він забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від планових, аналіз причин таких відхилень та розробку відповідних управлінських заходів. Таким чином, фінансовий контролінг виступає як інструмент превентивного управління, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності підприємства [3]. Зміст фінансового контролінгу включає кілька взаємопов'язаних функціональних складових. По-перше, це планування, яке передбачає розробку фінансових планів, бюджетів та прогнозів діяльності підприємства. Планування є основою формування стратегічних та тактичних цілей і визначає напрями розвитку підприємства.

По-друге, облік, який забезпечує накопичення та систематизацію інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства. Дані бухгалтерського та управлінського обліку є основою для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень.

По-третє, аналіз, що передбачає оцінку фінансових результатів діяльності підприємства, визначення ефективності використання ресурсів, виявлення факторів впливу на фінансові показники та прогнозування подальшого розвитку. Аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства і розробити заходи щодо їх удосконалення.

По-четверте, контроль, який забезпечує порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень та їх причин, а також розробку коригувальних заходів. Контроль є важливим елементом системи фінансового контролінгу, оскільки він дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей та підвищити ефективність управління.

Важливим аспектом фінансового контролінгу є його інтеграція у систему стратегічного управління підприємством. Він забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та поточними управлінськими рішеннями, що сприяє досягненню довгострокової фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства [2].

У сучасних умовах розвитку економіки фінансовий контролінг зазнає суттєвих змін, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій. Використання інформаційних систем, автоматизація облікових процесів, застосування аналітичних інструментів та цифрових платформ значно підвищують ефективність функціонування системи контролінгу. Це дозволяє забезпечити оперативний доступ до інформації, підвищити точність аналізу та прискорити процес прийняття управлінських рішень [4].



Особливого значення набуває використання сучасних програмних продуктів для фінансового контролінгу, які дозволяють автоматизувати процеси планування, обліку, аналізу та контролю. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, зниженню ризиків помилок та оптимізації управлінських процесів. Разом з тим, впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві пов'язане з певними труднощами. Серед них можна виділити недостатній рівень кваліфікації персоналу, відсутність чіткої методології впровадження, недостатнє інформаційне забезпечення, а також опір змінам з боку працівників підприємства [3]. Крім того, проблемою є недостатня інтеграція фінансового контролінгу з іншими підсистемами управління, що знижує ефективність його використання. Для вирішення цих проблем необхідно забезпечити комплексний підхід до впровадження системи контролінгу, що передбачає удосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних інформаційних технологій. Важливим напрямом розвитку фінансового контролінгу є його адаптація до умов нестабільного економічного середовища. У таких умовах особливого значення набуває гнучкість системи контролінгу, її здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень.

Таким чином, фінансовий контролінг є важливим інструментом управління діяльністю підприємства, що забезпечує інтеграцію процесів планування, обліку, аналізу та контролю. Його ефективне використання сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємства, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню досягнення стратегічних цілей. Подальший розвиток фінансового контролінгу має бути спрямований на впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення методологічних підходів та підвищення рівня професійної підготовки фахівців, що дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання.

### Література

1. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 791 с.
2. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 412 с.
3. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 552 с.
4. Марусяк Н. М. Цифрова трансформація фінансового контролінгу на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
5. Horváth & Partners. *Controlling*. 14th ed. Munich : Vahlen, 2020. 520 p.

УДК 336.71:347.734(477)

**Корнієнко Н. І.**, здобувач освіти,  
**Тарасенко І. О.**, науковий керівник  
д.е.н., професор  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м.Київ, Україна

## **СИСТЕМА ЗАХОДІВ ВПЛИВУ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ БАНКІВСЬКОГО НАГЛЯДУ**

В сучасних умовах розвитку банківської системи особливого значення набуває дотримання банківського законодавства всіма учасниками фінансового ринку. Порухення встановлених норм і правил може призвести до фінансової нестабільності, втрати довіри клієнтів та загроз для економічної безпеки держави. Саме тому важливу роль відіграють заходи впливу, які застосовуються уповноваженими органами, а саме Національним банком України, з метою забезпечення стабільності банківської системи та запобігання правопорушенням. Такі заходи спрямовані не лише на покарання порушників, але й на попередження порушень у майбутньому, підвищення рівня фінансової дисципліни та захист інтересів вкладників і кредиторів.

В Україні система заходів впливу визначається законодавством, зокрема Законом України «Про банки і банківську діяльність», який містить перелік заходів впливу, що можуть застосовуватися залежно від специфіки і ступеня порушення [1]. До таких заходів належать письмові застереження, укладання письмової угоди, скликання загальних зборів, штрафні санкції, обмеження щодо зупинення чи припинення окремих видів операцій, а також віднесення банку до категорії проблемних чи неплатоспроможних. У найскладніших випадках застосовується відкликання банківської ліцензії та ліквідація банківської установи. Такі заходи мають як каральний, так і запобіжний характер і спрямовані на мінімізацію ризиків для вкладників і фінансової системи України в цілому [1].

Розглядаючи практику Європейського Союзу, яка переважно передбачає попереджувальні дії та раннє виявлення ризиків, слід відзначити особливе місце адміністративних штрафів, письмових приписів, а також тимчасової або повної заборони на здійснення діяльності. Істотною особливістю європейського підходу є застосування публічного оголошення про порушення, що створює великий репутаційний тиск на банківську установу, і відрізняє європейські підходи від українських практик, де значна частина заходів застосовується вже після

виявлення порушень [2]. Також у країнах ЄС велика увага приділяється персональній відповідальності керівників фінансових установ. Каральні заходи можуть застосовуватися лише до посадових осіб, включаючи заборону на подальшу діяльність у фінансовій сфері. Крім того, у багатьох країнах подання судового оскарження рішень регулятора не зупиняє їх виконання, що забезпечує безперервність наглядових процедур, у той час як в Україні такі процеси можуть призвести до затримок рішень регулятора [3].

До основних напрямів удосконалення банківського нагляду за дотриманням законодавства в Україні доцільно віднести наступні: (1) впровадження ризик-орієнтованого підходу до банківського нагляду, який передбачає концентрацію наглядових ресурсів на установах із підвищеним рівнем ризику. Такий підхід активно застосовується Національним банком України у межах реалізації стратегії розвитку фінансового сектору [4]. Важливим аспектом при цьому є також посилення пруденційного регулювання відповідно до стандартів Basel III, що сприяє підвищенню фінансової стійкості банківської системи [5]; (2) цифровізація банківського нагляду, зокрема впровадження SupTech-рішень для автоматизації процесів збору та аналізу даних, що дозволяє своєчасно виявляти порушення та мінімізувати регуляторні ризики [4]. Крім того, актуальним є удосконалення системи раннього реагування та застосування превентивних заходів впливу, що дозволяє запобігати кризовим явищам у банківському секторі [6]; (3) інтеграція банківського нагляду з фінансовим моніторингом у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, що відповідає міжнародним стандартам FATF [7]. Водночас підвищення ефективності санкційної політики та прозорості діяльності банків сприятиме зміцненню довіри до фінансової системи [8].

Отже, Україна поступово формує банківську систему та наближає її до європейських стандартів, але механізми застосування заходів впливу ще потребують удосконалення. Порівняно з ЄС, де переважає попереджувальний підхід і велика увага приділяється відповідальності керівництва банків, в Україні частіше застосовуються дії вже після порушення. Підвищення ефективності нагляду потребує використання репутаційного впливу через публічне інформування про порушення, посилення незалежності регулятора і забезпечення виконання його рішень незалежно від судового оскарження. Важливе значення має запровадження раннього реагування на ризики, що дозволить усунути проблеми у банківській системі ще до їх загострення.

### Література

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III.

2. Національний банк України: офіційний сайт. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
3. Кадала В. В., Гузенко О. П. Публічний (державний) фінансовий контроль як інструмент оцінки діяльності державних підприємств // Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. – 2025. – Вип. 2 (10).
4. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising post-crisis reforms [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bis.org>.
6. International Monetary Fund. Financial Sector Assessment Program: Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org>.
7. Financial Action Task Force. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fatf-gafi.org>.
8. Коваленко В. В. Фінансова стійкість банківської системи: теорія і практика : монографія. – Київ : КНЕУ, 2015.

УДК 336.71

**Русіна Ю.О.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ**

Стійкість та стабільність банківської системи є ключовим чинником макроекономічної стабільності України. В масштабі національної економіки, особливо під час воєнного стану, стійкість банківської системи впливає на інвестиційну активність, забезпечує ефективне функціонування фінансових ринків, впливає на життєздатність економіки в цілому.

Функціональна роль банківської системи проявляється в контексті того, що вона виступає основним посередником у механізмі грошово-кредитної політики держави. Стійкість банківської системи забезпечує стабільність грошового обігу; трансформацію тимчасово вільних коштів домогосподарств у кредитні та інвестиційні ресурси, впливаючи тим самим на інвестиційну активність та

пожвавлення економіки.

Звіт про фінансову стабільність НБУ за грудень 2025 року та Результати оцінки стійкості банків та банківської системи України 2025 року засвідчили значну резильєнтність банківської системи до макроекономічних шоків та здатність до швидкого відновлення повноцінного функціонування, крім того капіталізація банків показала зростання навіть за несприятливих подій [1,2]. Основним аспектом щодо комплексної діагностики банківського сектору за 2025 рік став трикомпонентний підхід [2]:

- оцінка якості всіх активів та прийнятності забезпечення (незалежний аудит якості активів та застави для всієї системи);
- екстраполяція результатів оцінки якості активів (за потреби) та оцінки показників достатності капіталу для малих фінустанов;
- поглиблене стрес-тестування (СТ) та визначення необхідного рівня достатності капіталу для найбільших банків.

Для оцінки стійкості банківської системи було обрано 21 фінустанову, що сукупно акумулюють 90% активів банківського сектору. Основним критерієм відбору до переліку став середньозважений показник, що розраховується на основі трьох компонентів: масштаби активів, зважених на ризик, а також обсяги кредитного та депозитного портфелів фізичних осіб.

На початок 2025 року оцінку стійкості проходили 60 банків, з них 39 банків лише оцінку якості активів, 21 – оцінку якості та стрес-тестування. Для 39 фінустанов, що проходили лише оцінку якості активів, у 14 банках здійснені незначні коригування кредитного ризику, що не мали суттєвого впливу на показники достатності капіталу, і тільки в 1 банку встановлено необхідний рівень капіталу вищий за мінімальний рівень.

Для стрес-тестування аналізувалися 21 фінансова установа: у 6 банках встановлено вищі за необхідні значення нормативів достатності капіталу за базовим сценарієм; у 9 банках встановлено вищі за необхідні значення нормативів достатності капіталу за негативним сценарієм. Зазначені банки сукупно контролюють 18% активів банківського сектору, крім того основна частка (13% активів), що припадає на два державних та один приватний банк, демонструє вразливість до дефіциту капіталу виключно за умови реалізації негативного сценарію. Для 9 визначених фінансових установ обов'язковою умовою є формування та реалізація планів реструктуризації або капіталізації. Ці заходи спрямовані на мінімізацію ризиків, зміцнення адаптивності банків та забезпечення загальної системної стабільності [2].

За результатами стрес-тестування 2025 року, порівнюючи з 2021 роком, капіталізація банків, в цілому, зростала за усіх сценаріїв.



Спостерігаємо суттєве покращення в банківському секторі: кількість банків із підвищеним необхідним рівнем нормативу зменшилася більш ніж удвічі (з 20 до 9 із 30-ти), а прогнозована потреба в капіталі знизилася майже втричі.

Розрахункова орієнтовна потреба в капіталі за результатами стрес-тестування цього року складає близько 5% від обсягу регулятивного капіталу банківської системи станом на початок 2025 року, що демонструє адекватність та достатність наявних ресурсів фінустанов актуальним макроекономічним умовам.

За результатами звіту банківська система демонструє надлишкову капіталізацію та відновлення кредитної активності, при цьому лише 9 банків потребували підвищення рівня капіталу до жовтня 2026 року.

Зазначимо, що регулятор визначив основні пріоритетні напрями, яких слід дотримуватися фінустановам за-для збереження стабільності сектору [3]:

- адаптація до більш жорстких пруденційних норм (удосконалення методологій оцінки ризиків);
- імплементація ESG-критеріїв до стратегічного корпоративного управління;
- перехід для небанківського сектору до повної відповідності оновленим регуляторним рамкам, що є критично важливим для установ з великою часткою ринку.

### Література

1. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року : прес-реліз / Національний банк України. 2025. 16 груд. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року : повний текст звіту / Національний банк України. 2025. 64 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/ST\\_2025\\_result\\_fin.pdf?v=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ST_2025_result_fin.pdf?v=17) (дата звернення: 17.04.2026).
3. Презентація Звіту про фінансову стабільність (грудень 2025 року) / Національний банк України. 2025. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_pr\\_2025-H2.pdf?v=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_pr_2025-H2.pdf?v=17) (дата звернення: 17.04.2026).

УДК 336.7:004.056

**Апацький В.В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
**Тарасенко І.О.**, д.е.н., професор  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується стрімкою цифровізацією фінансових послуг, розширенням дистанційного та упровадженням технологій відкритого банкінгу, стрімким зростанням обсягів обробки персональних даних. Водночас повномасштабна війна з боку російської федерації проти України призвела до безпрецедентного загострення кіберзагроз, спрямованих на підрив стабільності фінансового сектору та дестабілізацію національної економіки (фішингові атаки, несанкціонований доступ до внутрішніх інформаційних систем, поширення шкідливого програмного забезпечення, спроби компрометації платіжної інфраструктури і каналів обміну фінансовими даними). Проблема ускладнюється тим, що значна частина банківської IT-інфраструктури досі не повністю відповідає сучасним стандартам кіберзахисту, а ризики, пов'язані з використанням хмарних сервісів, інтеграційних платформ і технологій відкритого банкінгу, залишаються недостатньо врегульованими. Попри впровадження Національним банком України низки нормативно-правових актів у сфері кіберзахисту, існує потреба в подальшому вдосконаленні системи управління кіберризиками, зокрема в умовах воєнної невизначеності.

Серед українських вчених, які досліджували проблеми кіберризиків для банківської системи доцільно виокремити праці таких як: Ю. С. Худолій, М. О. Раєвська, Т. Р. Андрієць [1; 2]. Окремої уваги заслуговують наукові праці, присвячені інструментам мінімізації наслідків кібератак [3], в яких розглядаються питання кіберстрахування як інструменту управління кіберризиками у банківському секторі. Аналіз цих праць свідчить, що недостатньо дослідженим залишається комплексний вплив кіберзагроз на діяльність банків в умовах воєнних ризиків та загальної макрофінансової невизначеності, що зумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях у цьому напрямі.

За даними Microsoft Digital Defense Report (2025), у першій половині 2025

року Україна посідала п'яте місце у світі та третє в Європі за кількістю кібератак [4, с. 10]. Значна частина інцидентів пов'язана з війною та спрямована на критичну інфраструктуру, державні інформаційні ресурси та фінансовий сектор. Водночас міжнародні дослідження кіберзлочинності відносять Україну до групи країн з підвищеними кіберзагрозами, що зумовлено поєднанням геополітичних факторів і високого рівня цифровізації економіки. За результатами дослідження визначено основні напрями підвищення кіберстійкості банківського сектору України, які представлено з визначенням основних заходів впливу, рівнем реалізації, очікуваними результатами та індикаторами оцінювання (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Напрями підвищення кіберстійкості банківського сектору України та індикатори оцінювання їх ефективності**

| Проблеми                                                    | Основні заходи впливу                                                                                                                | Результат                                                                                                      | Індикатори оцінювання                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                           | 2                                                                                                                                    | 3                                                                                                              | 4                                                                                                               |
| Рівень – державний, інституційний                           |                                                                                                                                      |                                                                                                                |                                                                                                                 |
| Зростання кількості кіберінцидентів у банківській системі   | Удосконалення нормативної бази, створення системи координації реагування на кіберінциденти, розвиток центрів моніторингу кіберзагроз | Зниження частоти та масштабів кіберінцидентів, підвищення рівня координації між суб'єктами фінансового сектору | Кількість зафіксованих кіберінцидентів; середній час реагування на інцидент; рівень виконання вимог регулятора  |
| Використання програмного забезпечення ризикового походження | Впровадження сертифікованих міжнародних і національних рішень, аудит постачальників ІТ                                               | Зниження ризиків витоку інформації та зовнішнього втручання в банківські системи                               | Частка використання сертифікованого ПЗ; кількість заміненних ризикових систем                                   |
| Фішингові атаки та соціальна інженерія                      | Проведення програм кібергігієни, навчання персоналу, інформування клієнтів, багатофакторна автентифікація                            | Зменшення випадків шахрайства, несанкціонованого доступу до рахунків клієнтів                                  | Частка інцидентів фішингу; кількість скомпрометованих облікових записів; рівень використання MFA                |
| Поширення шкідливого програмного забезпечення               | Аудит інформаційної безпеки, управління вразливостями, оновлення ПЗ, впровадження систем EDR/XDR                                     | Підвищення захищеності інформаційних систем банків                                                             | Кількість виявлених уразливостей та інцидентів зараження; рівень оновлення систем                               |
| DDoS-атаки на банківські сервіси                            | Використання систем захисту від DDoS-атак та хмарних сервісів кіберзахисту, резервування інфраструктури                              | Підвищення стабільності роботи онлайн-банкінгу та платіжних систем                                             | Тривалість простоїв сервісів; кількість успішно відбитих атак; доступність онлайн-сервісів (%)                  |
| Вразливості мобільного банкінгу                             | Регулярне тестування безпеки застосунків, впровадження secure-by-design, захист API та багаторівнева автентифікація                  | Підвищення рівня довіри клієнтів до цифрових банківських сервісів                                              | Кількість виявлених вразливостей й інцидентів у мобільних застосунках; рівень використання захищених протоколів |

Продовження таблиці 1

| 1                                                | 2                                                                                                                                 | 3                                                                          | 4                                                                                              |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень – інституційний, технологічний            |                                                                                                                                   |                                                                            |                                                                                                |
| Рівень – державний, інституційний, технологічний |                                                                                                                                   |                                                                            |                                                                                                |
| Воєнні ризики для інфраструктури                 | Розвиток систем резервування дата-центрів, хмарні рішення, реалізація планів безперервності діяльності (BCP) та відновлення (DRP) | Забезпечення безперервності функціонування банків навіть у кризових умовах | Час на відновлення систем; кількість реалізованих планів BCP/DRP; рівень доступності IT-систем |
| Рівень – технологічний                           |                                                                                                                                   |                                                                            |                                                                                                |
| Недостатній рівень автоматизації кіберзахисту    | Інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання у системи моніторингу кіберзагроз                                  | Підвищення швидкості виявлення та нейтралізації кіберзагроз                | Середній час виявлення інцидентів; частка автоматично оброблених загроз                        |

Узагальнено авторами на основі [1, 4, 5].

Для фінансової галузі найбільш поширеними залишаються: фішингові кампанії, спрямовані на викрадення облікових даних користувачів систем дистанційного банківського обслуговування; атаки із застосуванням шкідливого програмного забезпечення; атаки типу DDoS; компрометація внутрішніх інформаційних систем через вразливості програмного забезпечення, соціальну інженерію або атаки на ланцюги постачання IT-рішень. Додаткові ризики виникають унаслідок обстрілів енергетичної інфраструктури і перебоїв з електроенергією, що впливає на стабільність роботи дата-центрів, телекомунікаційних мереж і каналів зв'язку. У поєднанні з активною цифровізацією банківських послуг це формує новий рівень кіберризиків, який вимагає від банків України посилення систем управління інформаційною безпекою, впровадження принципів кіберстійкості та постійного моніторингу загроз. Стрімкий розвиток штучного інтелекту також створює нові виклики для українських банків. Тому банківська кібербезпека повинна бути на крок попереду у використанні новітніх інструментів, запроваджуючи їх максимально ефективно та доцільно.

### Література

1. М.О. Раєвська, Ю. С. Худолій: Кібербезпека банків України в умовах війни // Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. – С. 51–55.
2. Ю. С. Худолій, Т. Р. Андрієць: Забезпечення кібербезпеки банківської системи України у період воєнного стану // Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 17 трав. 2023 р., Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023 р., с. 58–

61.

3. Рамський А. Ю., Арабаджи: Кіберстрахування в банківському секторі: ідентифікація ризиків та інструменти підтримки безпеки / Науковий вісник міжнародної асоціації науковців / Том 2, №2, 2023, – Київ, Київський університет імені Бориса Грінченка. Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47091/>

4. Microsoft Digital Defense Report 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-Digital-Defense-Report-2025.pdf>

5. Річний звіт НБУ за 2022 рік – Power Banking [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2022.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf)

УДК 336.148

**Гавриленко Н.Я.**, здобувач освіти,  
**Тарасенко І. О.**, науковий керівник  
д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ**

Державний фінансовий контроль (ДФК) є ключовим елементом системи державного управління, спрямованим на забезпечення законності, ефективності та раціональності використання ресурсів державного бюджету. Його значення особливо яскраво проявилось на тлі економічної нестабільності та інтеграції України до європейського економічного простору [1, 2, 3].

Сутність ДФК полягає в регулюванні формування, розподілу та використання ресурсів державного бюджету з метою виявлення порушень, запобігання зловживанням і підвищення ефективності управління бюджетом. Основною метою ДФК є забезпечення відповідності використання бюджетних ресурсів принципам законності, економії та ефективності. Державна аудиторська служба України (ДАСУ) займає центральне місце в системі державного фінансового контролю. Як центральний орган виконавчої влади, вона відповідає за реалізацію державної політики у цій сфері [5].



Система державного фінансового контролю в Україні структурована за кількома рівнями та включає як загальні, так і спеціалізовані органи контролю (див. табл. 1).

Таблиця 1

Організаційна структура державного фінансового контролю в Україні

| Органи                                | Основні функції                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Органи загальної компетенції</i>   |                                                   |
| Верховна Рада України                 | Контроль за бюджетом, затвердження і звітність    |
| Президент України                     | Загальний контроль, гарантія законності           |
| Кабінет Міністрів України             | Реалізація фінансової політики, виконання бюджету |
| <i>Органи спеціальної компетенції</i> |                                                   |
| Рахункова палата                      | Зовнішній аудит бюджету                           |
| Державна аудиторська служба України   | Аудит, ревізії, моніторинг закупівель             |
| Міністерство фінансів України         | Формування та контроль фінансової політики        |
| Державна казначейська служба України  | Контроль за рухом бюджетних коштів                |
| Державна податкова служба України     | Контроль надходжень до бюджету                    |
| Державна митна служба України         | Контроль митних платежів                          |
| Держфінмоніторинг                     | Протидія відмиванню коштів                        |
| Національний банк України             | Банківський нагляд                                |
| НКЦПФР                                | Контроль фондового ринку                          |
| <i>Правоохоронні органи</i>           |                                                   |
| НАБУ, ДБР, СБУ, національна поліція   | Виявлення фінансових правопорушень                |
| <i>Органи місцевого рівня</i>         |                                                   |
| Органи місцевого самоврядування       | Муніципальний фінансовий контроль                 |

Джерело: систематизовано авторами з використанням джерел [1, 2, 4, 5, 6]

Органи загальної компетенції здійснюють фінансовий контроль у межах своїх повноважень. Верховна Рада України контролює бюджетний процес, включаючи його прийняття, виконання та звітність про результати [1]. Парламентський нагляд за використанням міжнародних запозичень також має важливе значення в системі державного фінансового контролю. Президент України здійснює контроль, забезпечуючи законність видатків та затверджуючи відповідні правові документи. Контрольна функція Кабінету Міністрів України полягає у здійсненні фінансового контролю шляхом реалізації бюджетної, податкової і фінансової політики, а також через координацію діяльності інших органів виконавчої влади.

Органи спеціальної компетенції беруть безпосередню участь у здійсненні фінансового контролю. Рахункова палата контролює надходження і використання коштів державного бюджету [4], а ДАСУ проводить державний

фінансовий аудит, ревізії та інші контрольні заходи [5]. Важливу роль відіграють також органи, що забезпечують контроль у спеціалізованих сферах: Державна казначейська служба контролює рух бюджетних коштів, податкова та митна служби забезпечують наповнення бюджету, а Державна служба фінансового моніторингу забезпечує протидію легалізації незаконних доходів [6].

Основними напрямками ДФК є перевірка законності, ефективності та результативності використання ресурсів, достовірності фінансової звітності й дотримання законодавства у сфері закупівель [3]. Органи державного фінансового контролю мають широкі повноваження: проводити перевірки, отримувати документи, вимагати усунення порушень, застосовувати санкції та передавати матеріали до правоохоронних органів [3]. Діяльність органів фінансового контролю ґрунтується на принципах законності, незалежності, об'єктивності та прозорості [3].

До основних напрямів удосконалення системи ДФК в Україні на сучасному етапі доцільно віднести такі: (1) цифровізація ДФК, яка передбачає впровадження електронного аудиту (е-аудиту), автоматизованого аналізу даних, інтегрованих інформаційних систем та цифрових платформ моніторингу бюджетних коштів; (2) перехід від ревізійної до ризик-орієнтованої моделі контролю, що передбачає не лише виявлення порушень постфактум, а превентивне управління ризиками неефективного використання бюджетних ресурсів. Це відповідає міжнародним стандартам COSO та ISO 31000, а також євроінтеграційним вимогам; (3) посилення прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів, що передбачає розвиток відкритих державних даних, інтегрованої звітності, публічного моніторингу бюджетних програм і використання міжнародної допомоги (Ukraine Facility та програм ЄС); (4) гармонізація системи державного фінансового контролю з європейськими стандартами (INTOSAI та ЄС), посилення незалежності Рахункової палати та впровадження сучасних підходів до державного аудиту; (5) посилення контролю за використанням міжнародної фінансової допомоги і коштів відновлення України; (6) розвиток кібербезпеки та захисту інформаційних систем контролю; (7) інституційне посилення органів ДФК; (8) запровадження елементів III та предикативної аналітики (для автоматичного виявлення аномалій, корупційних ризиків та прогнозування фінансових порушень).

Сучасний етап розвитку ДФК в Україні характеризується необхідністю його трансформації від переважно ревізійної моделі до інтегрованої цифрової системи ризик-орієнтованого аудиту, заснованої на принципах прозорості, підзвітності, цифровізації та відповідності європейським стандартам. Особливої актуальності набувають питання контролю за використанням міжнародної

фінансової допомоги, кіберстійкості інформаційних систем та впровадження інноваційних аналітичних інструментів в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення України.

### Література

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19> (дата звернення: 08.05.2026).
5. Про Державну аудиторську службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2016 № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-п> (дата звернення: 08.05.2026).
6. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (дата звернення: 08.05.2026).

UDC 336.14:364.3

**Bulavynets O., PhD**  
West Ukrainian National  
University, Ternopil, Ukraine

## SOCIAL TRANSFERS IN THE CONTEXT OF PUBLIC FINANCE REFORM

Social transfers are the basic instrument of income redistribution in a modern state, through which the social function of public finances is implemented. They include a system of cash payments and in-kind assistance aimed at supporting households, reducing poverty and leveling socio-economic disparities. Reforming public finances involves rethinking the principles of formation and use of budget resources, which directly affects the architecture of social transfers. Traditional approaches, which were based on a wide coverage of recipients and a relatively even distribution of assistance, are gradually being replaced by more targeted mechanisms. Such a transformation is due to the need to increase the efficiency of budget

expenditures and concentrate resources on the most vulnerable groups of the population. As a result, social transfers are increasingly becoming targeted, focused on the real needs of households.

One of the key areas of reform is to increase the efficiency of management of budget funds allocated to social protection. In conditions of limited financial resources, the state is forced to seek a balance between the scale of social support and its financial sustainability. This requires improving expenditure planning mechanisms, introducing a program-targeted budgeting method and a system for assessing the effectiveness of social programs. Thus, social transfers are considered not only as budget expenses, but as a tool for achieving specific socio-economic results [1-3].

An important factor in the transformation is the digitalization of the public finance system. The use of electronic registers, automated platforms for social payments and integrated databases allows for increased transparency in the distribution of assistance. This reduces the risks of duplication of payments, errors and abuses, and also ensures faster and more accurate provision of social support. In addition, digital technologies create opportunities for a more in-depth analysis of the social needs of the population based on large data sets.

A significant challenge in the reform process remains the issue of the financial sustainability of the social transfer system. The growth of social spending, especially in conditions of economic instability, creates additional pressure on the state budget. This highlights the need to increase the efficiency of the tax system, optimize public spending, and strengthen control over the use of budget resources. In this context, social transfers should be formed taking into account long-term budget balance [1].

Social transfers play a special role in periods of crisis. During economic downturns, inflationary shocks, or rising unemployment, they perform a stabilizing function, supporting the purchasing power of the population and mitigating social tension. Thus, social transfers become not only an instrument of social protection, but also an element of macroeconomic stabilization.

An equally important aspect is increasing public trust in the public finance system. The transparency of the mechanisms for providing social assistance, the fairness of its distribution, and clear criteria for receiving it form the perception of state social policy as effective and socially oriented. In the long term, this affects the level of social cohesion and stability of society.

Therefore, social transfers in the context of public finance reform are an important tool for ensuring social balance and economic stability. Their further development is associated with increased targeting, digitalization of management, increased efficiency of budget expenditures, and the formation of a sustainable model of social protection capable of adapting to modern economic challenges.

### **Literature**

1. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024). Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. Econ. Aff., 69(Special Issue): 261-268 URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>
2. Krysovaty, A., Desyatnyuk, O., & Ptashchenko, O. (2024). Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. AFRICAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, 10(1), 431–441. <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713> URL: <https://ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/713/44>
3. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 6(17), 2023. - С.28-37, URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf>

UDC 339.543:351.863

**Kryvitsky V.**, PhD, Associate Professor,  
West Ukrainian National University

### **CUSTOMS REGULATION AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE**

Customs regulation is one of the key instruments for ensuring the economic security of the state, as it directly affects the stability of the national economy, the protection of the domestic market and the efficiency of foreign economic activity. In modern conditions of globalization, increased international competition and the growth of geoeconomic risks, the role of customs policy is significantly transformed: it goes beyond the purely fiscal mechanism and turns into a comprehensive system of regulating economic flows and protecting the strategic interests of the state.

The economic security of the state implies the ability of the economic system to maintain stability, adapt to external and internal challenges and ensure sustainable growth. In this context, customs regulation performs the function of a kind of "filter" through which commodity, financial and information flows crossing the state border pass [1]. The level of protection of the national economy from unfair competition, smuggling, shadow schemes and other threats depends on the effectiveness of this filter.



The fiscal component of customs regulation remains one of the basic. Customs payments form a significant part of the state budget revenues, which allows financing social programs, the defense sector and infrastructure projects. In this aspect, the customs system is an important element of the state's financial stability, ensuring predictability and sustainability of budget revenues. At the same time, excessive focus only on the fiscal function is limited, since modern challenges require a more comprehensive approach.

The protective function of customs regulation is to support the competitiveness of the national economy. Through the use of tariff and non-tariff instruments, the state can limit uncontrolled imports, protect strategic industries and create conditions for the development of the domestic market [1-6]. This is especially important in an open economy, when domestic producers are subject to significant pressure from global corporations and cheaper imports.

The regulatory function of customs policy is manifested in the state's ability to influence the structure of foreign trade. Customs instruments allow stimulating the export of certain types of products, limiting the import of critically sensitive goods and correcting trade imbalances. Thus, customs regulation becomes an element of strategic economic management that influences the long-term development model of the country.

The control function is directly related to economic security, as it is aimed at preventing the illegal movement of goods across the border. Smuggling, evasion of customs payments, falsification of the origin of goods and other violations create significant losses for the state budget and undermine the principles of fair competition. An effective customs control system allows you to minimize these risks and ensure the transparency of foreign economic operations.

In modern conditions, the digitalization of customs regulation is of particular importance. The introduction of electronic declarations, automated risk analysis systems and digital platforms for information exchange between state bodies significantly increases the efficiency of customs control [7]. The use of digital technologies allows you to reduce customs clearance time, reduce corruption risks and increase the accuracy of detecting violations.

An important direction of development is the use of big data analysis tools and elements of artificial intelligence. Such technologies make it possible to predict risks, identify anomalous trade transactions and increase the efficiency of customs flow management. A separate place is occupied by the integration of the customs system into the general architecture of the state's economic security. Customs authorities interact with tax, financial and law enforcement structures, forming a single contour of protection of economic interests. Such interaction allows more effectively to counteract

the shadow economy, illegal withdrawal of capital and other financial threats.

Another important aspect is the harmonization of customs legislation with international norms. The participation of the state in the world trading system requires harmonization of customs regulation procedures and rules with international standards. This contributes to the simplification of trade, but at the same time requires maintaining a balance between liberalization and protection of national interests.

In the future, the development of customs regulation will be associated with the further strengthening of digital technologies, automation of procedures and the formation of intelligent risk management systems. This will allow creating a more efficient, transparent and adaptive customs system, capable of quickly responding to changes in the global economic environment.

Thus, customs regulation acts as a strategic tool for ensuring the economic security of the state, combining fiscal, protective, regulatory and control mechanisms. Its effectiveness determines the level of resilience of the national economy, its ability to withstand external threats and ensure stable development in the long term.

### **Literature**

1. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024). Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. Econ. Aff., 69(Special Issue): 261-268, <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>
2. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2024). Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. pp. 65-69. ISSN 1804-7890 [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A\\_13.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf)
3. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. Світ фінансів. № 3(76) (2023). – С. 21-34 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629>, DOI: 10.35774/sf2023.03.021
4. Крисоватий А. (2023). Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. Світ фінансів, 1 (74), С. 08-30. DOI: 10.35774/SF2023.01.008
5. Крисоватий А. І., Валігура В. А. Новації та напрями вдосконалення податкового законодавства України в умовах воєнного стану. Фінанси України. 2022. № 6. С. 33-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2022\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_6_4).
6. Крисоватий А.І., Мельник В.М., Кошук Т.В. Податкові трансформації в ЄС та податкова політика України в контексті євроінтеграції: монографія; [за ред. А.І. Крисоватого]. - Тернопіль, ТНЕУ, 2014. - 371 с.
7. Цифрова економіка : підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О. В. Птащенко,. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с. ISBN 978-966-654-766-1

UDC 657.6:004.9

**Kulyk R.**, PhD (Economics), Associate Professor,  
**Novak Yu.**, PhD (Economics), Associate  
Professor, West Ukrainian National University,  
Ternopil, Ukraine

## **AUDIT IN THE DIGITAL AGE: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

The digitalization of the economy has become one of the most powerful factors in the transformation of modern auditing, changing not only the tools for conducting audits, but also the very essence of auditing. The formation of a digital business environment, the spread of automated management systems, electronic document management, cloud technologies and online financial transactions create fundamentally new conditions for the functioning of enterprises. In these conditions, auditing is gradually going beyond the traditional audit of financial statements and is turning into a comprehensive mechanism for assessing the reliability, security and efficiency of digital processes.

A modern enterprise generates significant amounts of information that are constantly changing and processed in an electronic environment. Traditional audit methods, which were based on selective analysis of documents and manual processing of information, are increasingly losing their effectiveness. This necessitates the transition to digital audit methods that allow working with large data sets in real time and ensuring a higher level of accuracy of audits [1, 2, 3].

One of the key areas of audit development is the use of big data analysis technologies. Modern analytical systems enable auditors to examine the full scope of an enterprise's financial and operational data, not just individual samples. This significantly improves the quality of audit conclusions, allows for the detection of hidden patterns, assessment of risk levels, and timely detection of atypical or potentially risky transactions.

Artificial intelligence and machine learning technologies are of particular importance in the digital transformation of auditing. Algorithms are able to automatically analyze financial flows, identify anomalies, detect signs of fraud, and predict possible risks. This significantly reduces the time required for auditing procedures and reduces the impact of the human factor. At the same time, the role of the auditor is changing: instead of performing routine audits, he is increasingly focusing on analytical assessment, professional judgment, and strategic analysis [2].

Cloud technologies that provide remote access to financial information and

simplify interaction between the auditor and the client also have a significant impact on the development of auditing. This is especially important in the context of business globalization and the spread of remote work formats. At the same time, the digital environment creates new risks related to data protection, cybersecurity and information confidentiality. In this regard, auditors must assess not only the financial reliability of reporting, but also the level of security of the enterprise's information systems.

Blockchain technology plays a special role in the digital transformation of auditing. Its use allows you to create secure and immutable digital records of financial transactions, which significantly increases the transparency of accounting processes and reduces the risks of data manipulation. In the future, blockchain can significantly change the audit mechanism itself, since part of the procedures for confirming the reliability of information will be automated.

At the same time, digitalization creates a number of challenges for professional auditing. One of them is the need to constantly update professional competencies. A modern auditor must have not only knowledge in the field of accounting and financial analysis, but also understand the principles of functioning of information systems, data analysis technologies, cybersecurity and digital platforms [1, 3]. This forms a new model of the auditor profession, in which financial expertise is combined with technological training. Another challenge is the speed of technological change, which is significantly ahead of the process of updating the regulatory and methodological framework of auditing. Digital technologies are constantly creating new forms of financial transactions, business models and risks, which requires the adaptation of professional standards and approaches to conducting audits.

The prospects for the development of auditing in the digital era are associated with the further implementation of automation, data analytics and intelligent systems. A transition to continuous auditing is expected, when control of financial transactions will be carried out in real time. This will significantly increase the efficiency of risk identification, strengthen trust in financial information and ensure a higher level of business transparency.

Thus, the digital era is radically changing the content of auditing activities, creating new opportunities and at the same time creating new challenges. Audit is gradually transforming from a tool for verifying past transactions into a comprehensive system of analytical control and risk management that ensures stability, transparency, and trust in the digital economy.

### **Literature**

1. Krysovatty A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. (2024). Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. African Journal of Applied

Research, 10(1), 431–441. <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713> Available at: <https://ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/713/44>

2. Shevchenko I., Panasyuk V., Uzhva A., Lagodiienko N., Pysarchuk O., Krasnikov D. (2024). Harmonization and Standardization of Accounting as a Means of Ensuring Sustainable Development in the Conditions of Globalization. Review of Economics and Finance, 22. Available at: <https://refpress.org/ref-vol22-a9/>

3. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: поняття, витoki та актуальний дискурс. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 7-20.

UDC 657.6:004.9:005.591.6

**Punda A.**, PhD, Associate Professor,  
West Ukrainian National University,  
Ternopil, Ukraine

## **RADICAL TRANSFORMATION OF AUDITING IN THE DIGITAL AGE**

The radical transformation of auditing in the digital era is one of the most large-scale processes of change in the modern system of financial control and professional analysis. The rapid development of digital technologies, automation of business processes, globalization of financial markets and the transition of the economy to a digital format of functioning are fundamentally changing the approaches to the formation, processing and verification of information. In such conditions, auditing can no longer remain exclusively a tool for confirming the reliability of financial reporting, since the digital environment requires a much wider range of analytical, control and predictive functions. The traditional audit model was formed in the conditions of paper document flow and relatively stable information flows. The basis of the audit was a selective analysis of documents, assessment of financial transactions and confirmation of compliance of accounting with established standards. However, the digital economy has created a fundamentally new reality in which information is generated and changed continuously, and most operations are carried out automatically. This necessitates the transition from retrospective control to constant monitoring of financial and management processes in real time [1-3].

One of the key factors in the transformation of auditing has been the introduction of big data technologies. Modern enterprises accumulate significant amounts of digital information covering financial transactions, logistics operations, electronic payments,



internal communications and customer interactions. In these conditions, traditional spot checks are gradually losing their effectiveness, as digital analytical systems allow for the examination of the full array of data. This significantly improves the quality of the audit, provides more accurate risk identification and creates opportunities for predicting potential violations.

Artificial intelligence and machine learning technologies have a particularly significant impact on the development of auditing activities. Algorithms are able to automatically analyze financial information, detect anomalous transactions, assess risk areas and form analytical conclusions. Automation of routine procedures not only reduces the time for conducting audits, but also changes the professional role of the auditor [2]. The main emphasis is gradually shifting from technical verification of documents to interpretation of analysis results, assessment of strategic risks and consulting support for management decisions.

Digitalization also has a significant impact on the organization of the audit process. Cloud technologies provide remote access to financial information, data integration and operational exchange of documents between the auditor and the client. As a result, the audit becomes more mobile, continuous and technologically integrated. At the same time, the spread of digital platforms creates new challenges related to cybersecurity, protection of confidential information and risks of digital fraud.

In modern conditions, auditors are forced to assess not only the financial reliability of reporting, but also the effectiveness of internal control systems, the level of security of information infrastructure and the stability of digital processes of the enterprise. This significantly expands the scope of audit activities and forms a new interdisciplinary nature of the profession.

Blockchain technologies are of particular importance in the process of audit transformation. Their application allows you to create decentralized information storage systems in which each transaction is recorded in an immutable digital register [3]. This significantly increases the transparency of financial processes, minimizes the risks of data manipulation and simplifies the procedures for confirming the reliability of information. In the future, blockchain can radically change the audit mechanism itself, automating some of the control functions.

Along with new opportunities, the digital era also creates serious professional challenges. A modern auditor must have not only knowledge in the field of accounting and financial analysis, but also competencies in the field of information technology, data analytics, digital security and automated management systems. This requires constant professional development and adaptation to technological changes. The speed of transformation of the digital environment, which significantly outpaces the updating of the regulatory framework for auditing, also remains a problem. Traditional standards

often do not take into account the specifics of digital assets, electronic transactions and automated financial systems, which creates the need to create new approaches to regulating auditing activities.

In the future, auditing will increasingly transform into a system of continuous digital control, where verification of operations will be carried out automatically and in real time. This will increase the efficiency of risk identification, strengthen trust in financial information and ensure more efficient functioning of economic systems.

Thus, the radical transformation of auditing in the digital age changes not only the technologies for conducting audits, but also the conceptual foundations of auditing activities. Auditing is gradually transforming into an intelligent digital system of analytics, forecasting and risk management, which is becoming an important element of ensuring transparency, stability and trust in the modern digital economy.

### **Literature**

1. Shevchenko I., Panasyuk V., Uzhva A., Lagodiienko N., Pysarchuk O., Krasnikov D. (2024). Harmonization and Standardization of Accounting as a Means of Ensuring Sustainable Development in the Conditions of Globalization. Review of Economics and Finance, 22. Available at: <https://refpress.org/ref-vol22-a9/>

2. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: поняття, витоки та актуальний дискурс. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 7-20.

3. Панасюк В. М., Мельничук І. В., Омецінська І. Я. Облік та оподаткування в інтернет-бізнесі: перспективи розвитку та виклики. Бізнес Інформ. 2024. №1. С. 258–266. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266>

**ПЛАТФОРМА 3**  
**СТАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: НОВІ**  
**ГОРИЗОНТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ**

UDC 330.322:005.591.6

**Bielialov T.**, Doctor of Economics, Professor,  
Kyiv National University of Technology and  
Design, Kyiv, Ukraine

**CREATIVE POTENTIAL AND RESILIENCE IN THE STARTUP**  
**INNOVATION SYSTEM**

The creative potential and resilience in the innovation system of startups form an integral basis for their viability, scalability and ability to operate in the long term under conditions of high uncertainty. In the modern economy, startups function as dynamic, nonlinear systems, where the generation of new ideas, rapid adaptation to changes and the ability to overcome shocks are key factors for success [1; 2].

The creative potential of a startup should be considered as a multidimensional category that includes the individual cognitive abilities of the founders, team creativity, organizational mechanisms for supporting innovation and access to external knowledge. It acts as a source of creating new products, business models and market niches, and also provides the ability to generate non-standard solutions in situations of limited resources [3]. At the same time, creativity in startups is systemic in nature and is formed through interaction with innovation ecosystems, including accelerators, venture funds and research institutions [4].

Resilience of startups is defined as the ability to maintain functionality, quickly recover and transform under the influence of crisis phenomena. It includes financial stability, organizational flexibility, adaptability of the business model and psychological resilience of the team [5]. In the context of modern challenges, in particular war, economic turbulence and global risks, resilience becomes not only a protective mechanism, but also a driver of innovative development [6].

The synergy of creative potential and resilience is manifested in the ability of startups to the so-called “anti-fragile” development, when external shocks not only do not destroy the system, but stimulate it to improve and grow [7]. This is achieved through experimentation, rapid hypothesis testing (lean approaches), flexible resource management and constant iteration of the business model [8].

An important aspect is the role of entrepreneurial leadership, which combines

creative thinking with the managerial ability to act in conditions of uncertainty. Startup leaders act as catalysts for innovation processes, create a culture of openness to change, and ensure resource mobilization even in crisis conditions [9].

The institutional environment also plays a significant role in the development of creative potential and resilience of startups. Access to financing, regulatory support, development of digital infrastructure, and integration into global markets create the prerequisites for sustainable innovative development [10]. In this context, state policies aimed at supporting entrepreneurship and innovation acquire special importance (Fig. 1).

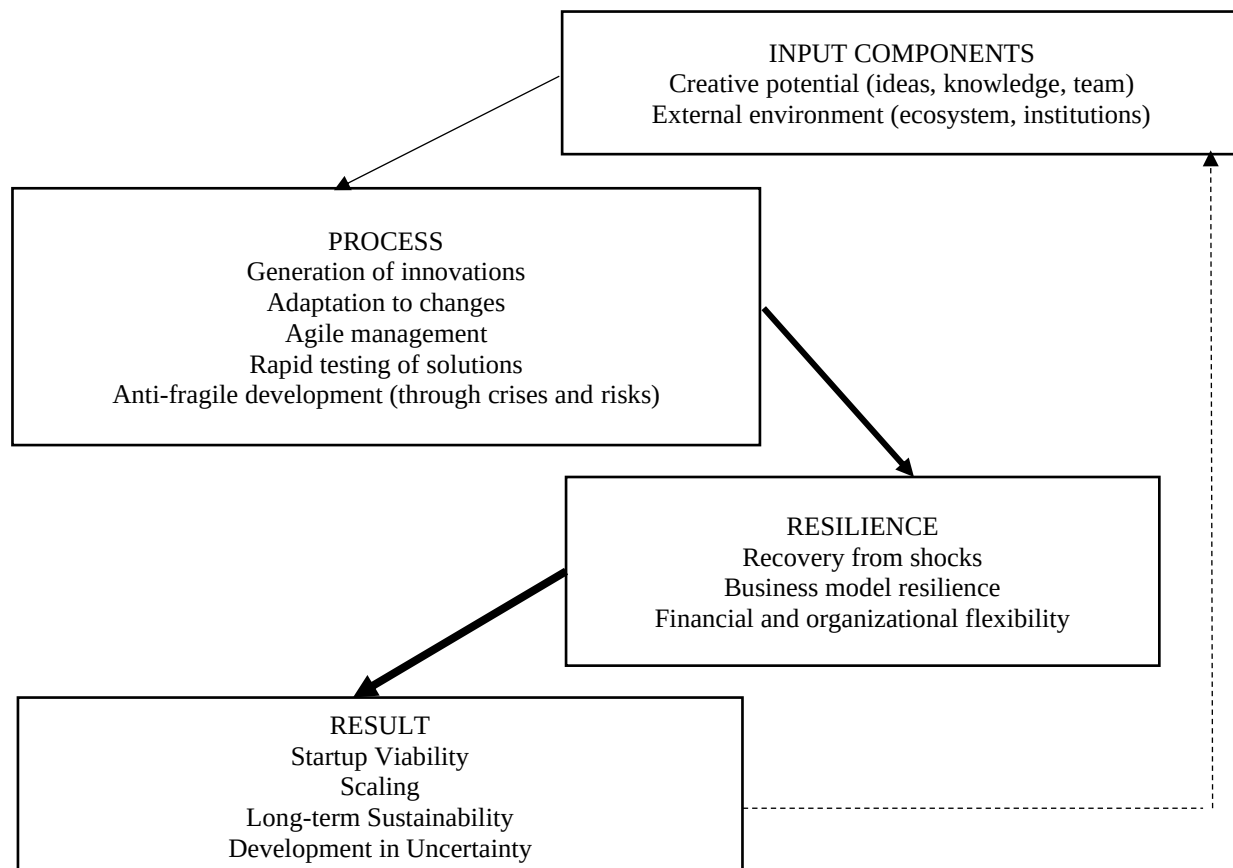


Fig. 1. Schematic representation of creative potential and resilience in the startup innovation system

Thus, creative potential and resilience are complementary elements of the startup innovation system, ensuring their ability to adapt, transform, and grow. Their integration forms the basis for the development of competitive innovative businesses that can function effectively in conditions of global instability and uncertainty.

### Reference

1. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling

Transitions in Times of Disruption. Paris : OECD Publishing, 2023. 220 p.

2. World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC, 2022. 298 p.

3. Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. Research in Organizational Behavior. 2022. Vol. 42.

4. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024. Brussels, 2024. 112 p.

5. Ducheck S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2022. Vol. 15. P. 215–246.

6. IMF. World Economic Outlook 2023: Navigating Global Divergences. Washington, DC, 2023. 180 p.

7. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Updated ed. New York : Random House, 2022. 544 p.

8. Ries E. The Lean Startup. Updated edition. New York : Crown Publishing, 2022. 336 p.

9. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023. 163 p.

10. European Commission. Startup Europe Initiative Report 2022. Brussels, 2022. 78 p.

УДК 378.4:330.341

**Пільщіков І. С.,** м.н.с,  
Інститут вищої освіти НАПН  
України, м. Київ, Україна

## **ВИЩА ОСВІТА ТА ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Досліджено трансформацію ролі закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення через призму реалізації їхньої «третьої місії» та концепції підприємницького університету. Особливу увагу приділено інтеграції правових засад інвестиційної діяльності, нових економічних стандартів та Глобальних цілей сталого розвитку у функціонування університетів. На прикладі кейсу КНУТД як освітньо-інноваційного кластера розкрито механізми функціонування ЗВО як драйвера сталого підприємництва та соціальної відповідальності.

Сучасна архітектура економіки України потребує від університетів виходу за межі суто академічного простору. Реалізація «третьої місії» – соціального



служіння та безпосереднього внеску в економіку – стає ключовим індикатором ефективності ЗВО, що детально розглядається у сучасних методичних посібниках з імплементації цієї концепції. Особливого значення набуває трансформація ЗВО у «підприємницькі університети», які здатні не лише генерувати знання, а й капіталізувати їх у формі інноваційних продуктів та соціально відповідальних послуг, що відповідають глобальним викликам сучасності. Підприємницький університет у сучасному розумінні – це гнучка екосистема, що поєднує високу академічну якість із активною ринковою позицією. Важливим підґрунтям для такої діяльності є правові норми, що регулюють вкладення інтелектуальних цінностей в об'єкти діяльності з метою одержання соціального ефекту.

В умовах війни та повоєнної трансформації ЗВО як підприємницька структура реалізує такі функції: створення інноваційних активів (результати наукових розробок комерціалізуються через університетські стартапи); соціальне підприємництво (проекти допомоги громадам та створення безбар'єрного середовища); адаптація до ринкових стандартів. Використання оновленої класифікації видів економічної діяльності дозволяє університету чітко позиціонувати свої послуги у нових секторах економіки, гармонізованих із європейським ринком. Орієнтиром для цієї діяльності виступають глобальні орієнтири людства, прийняті на рівні ООН. Інтеграція цих цілей в економічну стратегію закладів вищої освіти України дозволяє забезпечити збалансованість між економічним зростанням, соціальною інклюзією та екологічною стійкістю.

Практичним кейсом реалізації такої моделі в Україні є Київський національний університет технологій та дизайну. Заклад вищої освіти офіційно позиціонує себе як сучасний університет підприємницького типу, що функціонує як освітньо-інноваційний кластер. Це підтверджується його активною участю у міжнародних інноваційних консорціумах та проєктах, що фінансуються ЄС, таких як HELIX, PESAB та SEAL-NR. КНУТД демонструє високу соціальну відповідальність через інтеграцію реального сектору економіки із сучасними технологіями та розвиток підприємницької культури у студентів через залучення до реальних бізнес-проєктів. Такий підхід дозволяє університетові не просто адаптуватися до змін, а самостійно формувати попит на нові компетенції у повоєнній економіці. Підприємницька модель ЗВО забезпечує прозорість інвестиційних процесів та підвищує рівень довіри з боку міжнародних фондів, що є критичним для залучення ресурсів на відбудову наукової інфраструктури. Кожна наукова розробка при цьому знаходить своє місце у структурі оновлених економічних класифікаторів.

Таким чином, інтеграція правових норм інвестиційного законодавства та концепції підприємницького університету у стратегії ЗВО дозволяє докорінно змінити парадигму взаємодії освіти та економіки. Кейс КНУТД доводить, що українські заклади вищої освіти здатні бути дієвими суб'єктами ринку, забезпечуючи перехід до стійкої інноваційної економіки. Використання нових стандартів класифікації видів економічної діяльності у поєднанні з активною третьою місією та орієнтацією на сталий розвиток є запорукою економічної трансформації вищої освіти України.

### Література

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Класифікація видів економічної діяльності (NACE 2.1-UA): Наказ Державної служби статистики від 28 жовтня 2025 № 191. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2026).
3. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. ООН. URL: <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Третя місія університетів. Керівництво з впровадження Guidelines on Third Mission of Universities / за ред. М. О. Нестерової. Методичний посібник. 2025. 124с. URL: <https://unicom.community/wp-content/uploads/2025/07/University-Third-Mission.pdf> (дата звернення: 14.04.2026). Сайт Київського національного університету технологій та дизайну. URL: <https://knutd.edu.ua/> (дата звернення: 14.04.2026).

УДК 339.37:504.03

**Данкєєва О.М.**, к.е.н., доцент,  
Національний університет харчових  
технологій, м. Київ, Україна

## **ПРИЧИНИ ЗРОСТАННЯ ПОПИТУ НА «ЗЕЛЕНІ» ТОВАРИ В РИТЕЙЛІ**

Глобальний фокус на екологію змушує всі галузі – від енергетики до медицини – переглядати свої стандарти. Ритейл опинився в епіцентрі цих змін, адже великі прибутки сектора супроводжуються значним екологічним слідом, що вимагає негайного впровадження сталих рішень. Невизначеність ринку спонукає ритейл до трансформації асортименту з фокусом на цінності споживача: екологічність, прозорість та підтримку українського виробника. "Зелені" товари сьогодні – це не просто тренд, а стратегічна відповідь на зміну купівельних звичок, що дозволяє ритейлерам залишатися конкурентними та актуальними.

Проблемами асортиментної політики вітчизняного ритейлу є темою наукових інтересів низки провідних вітчизняних дослідників, серед них: Чигрин О., С. Ковальчук, Тараненко І., Мостова А., Щолокова Г., Журило В., Шаталова Л., Завялова М., Романюк Н., Ковбас Г., Павленко О., Розмарин та Чабан С. та інші.

Покоління Y (міленіали) та Z (зумери) сьогодні є головними рушіями «зеленої економіки». Щоб зрозуміти, чому саме Y та Z стали «зеленими» амбасадорами, варто подивитися на вплив середовища, у якому вони вирости – це не просто тренд, це наслідок глобальних змін у доступі до інформації та економіці [1].

На відміну від попередніх поколінь, міленіали та зумери бачать наслідки екологічних катастроф у прямому ефірі через соцмережі. Для них зміна клімату – це не теорія з підручника, а стрім із пожеж в Австралії чи повеней у Європі. Це перші покоління, які масово вивчали екологію як частину соціальної відповідальності. Вони відчувають себе «громадянами світу», де проблема забруднення океану в Азії безпосередньо впливає на якість їхнього життя в Україні. Вони зростали в епоху Uber та Airbnb. Для них володіння річчю (автомобілем, швидкою модою) має меншу цінність, ніж досвід, чесність, щирість. В табл. 1 наведені причини та їх сутність зростаючого попиту на «зелені» товари поколінь Z та Y. Отже, ритейл більше не може бути просто «полицею з товарами», а має стати майданчиком та етичним фільтром для

впровадження екоінновацій, впроваджуючи певні стратегії поведінки.

Таблиця 1

Причини та особливості поколінь на зростаючій попит «зелених» товарів

| Причина                                      | Особливості покоління Y                                                                                                                                                                                        | Особливості покоління Z                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цінність споживання                          | Все частіше використовують свої покупки як спосіб вираження особистих, соціальних та екологічних цінностей. Вони віддають перевагу брендам, які демонструють прозорість та етичну поведінку.                   | Зумери розглядають свої рішення про покупку як вираз своєї ідентичності та соціальної відповідальності. Вони обирають бренди, які активно діють у сфері екології, а не просто говорять про це. Свідоме споживання та придбання екологічних товарів стає для них новим символом статусу, яким вони пишаються і про який говорять у соціальних мережах. |
| Екологія                                     | Покоління Y виросло, спостерігаючи за загостренням глобальних екологічних проблем: зміна клімату, забруднення, деградація ресурсів. Вони відчують більшу особисту відповідальність за наслідки своїх дій.      | Покоління Z виросло, коли заголовки про зміну клімату та екологічні катастрофи стали постійною новиною. Вони усвідомлюють, що ці проблеми є безпосередньою загрозою їхньому майбутньому. Глибока особиста причетність до кліматичної кризи – це не просто модний тренд, а особиста, визначальна проблема.                                             |
| Здоров'я та добробут                         | Екологічні та органічні продукти асоціюються з кращим здоров'ям, оскільки вони містять менше пестицидів, хімікатів та штучних добавок. Це частина загального тренду на здоровий спосіб життя.                  | Екологічні та органічні продукти часто асоціюються у покоління Z з кращим здоров'ям, оскільки вони можуть містити менше шкідливих хімікатів та мати вищу якість                                                                                                                                                                                       |
| Прозорість                                   | Завдяки цифровим технологіям покоління Y легко перевіряють інформацію про походження, виробництво та етичність брендів. Вони вимагають повної прозорості щодо ланцюгів постачання та екологічних сертифікатів. | Будучи першим по-справжньому "цифровим" поколінням, вони вміють швидко знаходити, перевіряти та ділитися інформацією. Вимагають повної та детальної прозорості щодо походження товарів, виробничих процесів, етичних ланцюгів постачання та вуглецевого сліду.                                                                                        |
| Готовність платити більше за «зелені» товари | Значна частина покоління Y готова платити більше за екологічно чисті та етично вироблені товари, оскільки вони розглядають це як інвестицію у власне здоров'я та майбутнє планети.                             | значна частина Покоління Z готова платити більше за стійкі та етично вироблені продукти. Для них важливість стійкої покупки часто переважає лояльність до бренду чи ціну. Водночас вони залишаються чутливими до ціни і очікують, що бренди зроблять екологічно чисті варіанти доступними, а не ексклюзивними.                                        |

Джерело: [1;2]

Впровадження «зелених» товарів в асортиментну матрицю – це комплексний процес, що є прямою відповіддю на глобальний запит на сталий розвиток. Для успішної адаптації ритейлу до цих змін доцільно реалізувати низку стратегічних спрямувань, які дозволять гармонізувати пропозицію із сучасними екологічними стандартами. Зазначимо деякі з цих спрямувань.

1.Прозорість – може бути досягнена шляхом додавання QR-кодів на цінніки, які ведуть до інформації про походження сировини, умови праці на

фабриці та вуглецевий слід. Для покоління Z, щоб вони не відчували гріношин, доцільно приводити переконливі доводи з зазначенням відповідної інформації.

2. Управління відходами в ритейлі. Ритейлер має інтегрувати процеси збору та переробки безпосередньо у простір торгового залу, а саме: впровадження автоматів для продажу побутової хімії, круп, горіхів або косметичних засобів у тару споживача; встановлення фандоматів (автоматів для прийому ПЕТ-пляшок, алюмінієвих банок та скла) в обмін на бонуси або знижки; впровадження динамічного ціноутворення: автоматичні знижки на товари, термін придатності яких добігає кінця; партнерство з фудшеринговими організаціями або благодійними фондами замість утилізації їжі, яка ще придатна до споживання тощо.

3. Оптимізація логістики та пакування. Навіть «зелений» товар, загорнутий у три шари поліетилену, викликає у зумера роздратування та недовіру до бренду. Тому відмова ритейлера від шкідливого пакувального матеріалу, використання переробленого паперу, перехід на електромобілі для доставки – значно підвищить прихильність завдяки мінімізації власного (споживчого) негативного впливу на довкілля.

4. Зміна маркетингової комунікації. Замість агресивних закликів реклами «Купи більше!», використання меседжів про якість та довговічність запевнить у правильності вибору як товару, так і ритейлу. Отже, ритейл має допомагати покупцеві бути екологічним, не ускладнюючи йому здійснення вибору купівлі

Таким чином, для поколінь Y та Z ритейл має бути не лише локацією здійснення покупки, а стати пунктом надання екологічних послуг, місцем надання клієнтського досвіду, що вказуватиме на його ефективність.

### Література

1. Dankeieva O., Strashynska L. Zakrevska L. Incorporating sustainable/eco-friendly products into the retail assortment strategy in response to evolving consumer demand. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026, №4 (3). pp. 42-49. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/466/524>

2. Офіційний сайт allretail. Тренд на екологію і здорове харчування в ритейлі – на чому важливо акцентувати брендам. URL: <https://allretail.ua/analytics/71752-trend-na-ekologiyu-i-zdorove-harchuvannya-v-riteyli-na-chomu-vazhlivo-akcentuvati-brendam>

УДК 658.7:004:502.131.1

**Хлебінська О.І.**, старший викладач,  
кафедри менеджменту підприємств,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7977-0483>  
**Полосьмак М.О.**, здобувач освіти,  
Національний технічний університет  
України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8064-3636>

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ ESG-ПОКАЗНИКІВ У ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПІДПРИЄМСТВА**

Наразі спостерігається принципова зміна оцінювання успішності підприємства. У сучасному середовищі поступово стає пріоритетним комплекс ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських), оскільки поширюється концепція, згідно з якою успішна компанія має не лише демонструвати стійке зростання фінансових показників, а й набувати ознак сталого розвитку [1]. Нефінансова інформація, пов'язана з охороною навколишнього середовища та корпоративною соціальною відповідальністю, все більше застосовується при прийнятті рішень інвестиційними фондами та стала обов'язковим атрибутом аналізу компанії на фондових біржах [1]. Це означає, що підприємство, яке не здатне надати перевіреної та структурованої нефінансової звітності, опиняється у не вигідному становищі порівняно з конкурентами, що розкривають повний ESG-профіль, і, відповідно, зазнає репутаційних і фінансових втрат у відносинах із партнерами.

Теоретичним фундаментом для проєктування відповідних систем моніторингу слугує модель ESG-інтегрованого аналізу цінності транспортної компанії. Під таким аналізом необхідно розуміти підхід, що включає вивчення фінансово-економічної інформації із встановленням значень фінансових критеріїв вартості та інформації про відповідальне інвестування і сталий розвиток з ідентифікацією рівня ESG-критеріїв цінності та подальшим інтегруванням результатів оцінювання [1]. Принципово важливо, що наведена модель розглядає ESG-критерії не як паралельну до фінансової систему обліку, а як інтегральну складову загальної оцінки цінності підприємства – факт, що прямо обґрунтовує потребу в спеціалізованому програмному забезпеченні, здатному зводити фінансові та нефінансові потоки даних в єдину систему. Це



особливо актуально для організацій, діяльність яких пов'язана з прямими ризиками забруднення навколишнього середовища та використання обмежених ресурсів, – тобто насамперед для логістичних підприємств.

Встановлено, що логістичний сектор зазнає стрімкого розвитку, що супроводжується зростанням екологічного навантаження, соціальних викликів і управлінських дилем, а посилення регуляторних вимог і попит на ESG-орієнтовані підходи зумовлює потребу в інтеграції принципів сталого розвитку в логістичне управління [2]. Розробка узагальненої моделі ESG-орієнтованого логістичного менеджменту на основі аналізу ESG-звітів, корпоративних стратегій і практик провідних логістичних компаній, виступає як пріоритет в галузі [2]. Ключовим висновком є те, що ESG-стратегії збільшують ефективність логістики, скорочують викиди, витрати та репутаційні ризики, а перспективи включають розвиток галузевих стандартів і адаптацію відповідних інструментів [2]. Таким чином, впровадження цифрових систем моніторингу є не лише управлінською необхідністю, а й прямим шляхом до підвищення операційної ефективності: автоматизований збір даних про викиди транспортних засобів, паливну ефективність маршрутів і дотримання соціальних норм праці водіїв і складського персоналу надає менеджменту верифіковану основу для ухвалення рішень щодо декарбонізації та оптимізації логістичного ланцюга. Саме тому сталий розвиток неможливий без точних цифр, автентичність яких підтверджується інструментами цифрового контролю.

На технологічному рівні відповідь на цей виклик формують платформи на основі штучного інтелекту, призначені для управління ланцюгами постачань. Компанія IBM пропонує комплексний портфель продуктів і послуг нового покоління, що робить ланцюг постачань більш стійким і сталим, охоплюючи прийняття рішень на основі ШІ у сферах обміну даними між партнерами, закупівель і управління запасами, наскрізну видимість і прозорість, а також інтелектуальну оптимізацію виконання замовлень [3]. Принципово, що IBM позиціонує спеціалізований продукт IBM Envizi як розширений інструмент для розрахунку викидів парникових газів, звітності зі сталого розвитку та зусиль з декарбонізації, а IBM Envizi Supply Chain Intelligence – як ESG-програмне забезпечення для ланцюгів постачань, що допомагає організаціям управляти викидами Scope 3 [3]. Саме викиди Scope 3 – ті, що генеруються підрядними перевізниками, постачальниками та іншими учасниками логістичного ланцюга, – є найскладнішими для виміру і водночас найбільш вагомими з точки зору реального екологічного сліду підприємства. Це підтверджує, що лише автоматизована система, інтегрована з даними транспортних операцій у

реальному часі, здатна забезпечити той рівень точності та неспростовності ESG-показників, який є необхідним для підтвердження статусу відповідального бізнесу перед зовнішніми аудиторами та інвесторами.

На рівні корпоративного програмного забезпечення роль комплексної платформи для автоматизованого збору та консолідації ESG даних виконують сучасні ERP-системи. Зокрема, SAP Business One – рішення, що об'єднує всі ключові бізнес-процеси в єдиному цифровому середовищі: фінанси, закупівлі, продажі, управління запасами, виробництво та аналітику, – є більшим, ніж система обліку, виступаючи платформою для управління бізнесом у режимі реального часу, яка зменшує операційні ризики й підвищує ефективність команди [4]. З позицій ESG-моніторингу особливо значущими є такі характеристики системи: єдина централізована база даних забезпечує надійні дані для менеджменту, тоді як вбудована аналітика перетворює інформацію на практичні прогнози. Консолідація даних логістичних, кадрових і закупівельних модулів в одній системі дозволяє паралельно відстежувати як екологічні показники, так і соціальні. Впровадження ERP-системи забезпечує швидкі та вимірювані результати: зменшення ручних операцій, автоматизацію звітності та виявлення вузьких місць [4], що прямо означає усунення суб'єктивних спотворень, які неминуче виникають при ручному введенні показників. Іншими словами, дані про викиди транспорту і умови праці в такій системі не можуть бути «підібрані» постфактум.

Узагальнюючи, впровадження цифрових систем моніторингу ESG-показників у логістиці обґрунтовується трьома аспектами: теоретичним (потреба в достовірних даних), стратегічним (зниження витрат і ризиків) та технологічним (наявність сучасних цифрових рішень для збору й верифікації даних) [1-4].

### Література

1. Портний О. В. Сутність, методи та моделі esg-інтегрованого аналізу цінності транспортної компанії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 110–120. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.74.280978> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Гатило В. П. Логістичний менеджмент сталого розвитку: впровадження esg-стратегій у логістичні процеси. *TIME Description Of Economic Reforms*. 2025. № 2. С. 144–153. URL: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.16> (дата звернення: 18.04.2026).
3. Supply chain solutions | IBM. IBM. URL: <https://www.ibm.com/solutions/supply-chain> (дата звернення: 18.04.2026).
4. SAP Business One – ERP-система для автоматизації та управління бізнесом – best-run Consulting. *best-run Consulting*. URL: <https://brconsulting.com.ua/products/sap-b1-erp/> (дата звернення: 18.04.2026).

УДК 330.1:172

**Ніколаєнко І.В.**, старша викладачка  
кафедри маркетингу Навчально-наукового  
інституту економіки і управління,  
Національний університет харчових  
технологій, м. Київ, Україна

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БРЕНДІВ ЯК ЕФЕКТИВНЕ ДЖЕРЕЛО МАРКЕТИНГОВИХ ІНСАЙТІВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Корпоративна соціальна відповідальність брендів (КСВ) постає фундаментальним складником сучасних маркетингових стратегій. У сегменті сталого підприємництва, де споживачі дедалі більше орієнтуються на етичні імперативи бізнесу, соціальна відповідальність трансформується зі способу покращення іміджу в стратегічний інструмент генерування маркетингових інсайтів та формування емоційної лояльності аудиторії. Соціальні ініціативи дозволяють брендам не лише залучати нових клієнтів, а й зміцнювати довіру через створення спільних цінностей.

Тоді як глобальні компанії (зокрема «Ікея» та «Патагонія») тривалий час інтегрують сталий розвиток у бізнес-моделі, військова агресія проти України змусила вітчизняні бренди адаптувати КСВ-проекти до екстремальних реалій. Відповідно до результатів «Індексу КСВ 2023», пріоритетними напрямками стали підтримка ЗСУ, допомога внутрішньо переміщеним особам та забезпечення енергонезалежності. У таких умовах соціальна відповідальність залишається дієвим інструментом підтримки ділової репутації та підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Наприклад, компанія «Ікея» активно впроваджує стратегії сталого розвитку, фокусуючись на інвестиціях у відновлювані джерела енергії. Зокрема, у 2024 фінансовому році підприємство збільшило частку регенеративної енергії у своїй роздрібній мережі з 77 % до 81 %, а загальний показник споживання екологічно чистої енергії зріс із 69 % до 71 %. Це стало можливим завдяки інвестиційному пакету обсягом 7,9 млрд доларів США, з яких 4,4 млрд уже спрямовано на реалізацію цих ініціатив. Також бренд активно підтримує своїх постачальників, сприяючи їх переходу на сонячну генерацію та укладанню договорів на закупівлю «зеленої» електроенергії.

«Патагонія» постає ще одним релевантним прикладом інтеграції КСВ у бізнес-стратегію підприємства. Починаючи з 1985 року, компанія щорічно

відраховує 1 % від обсягу продажів або 10 % прибутку на підтримку екологічних організацій. Загальна сума цих інвестицій уже перевищила 100 млн доларів США. У 2022 році засновник компанії Івон Шуїнар передав право власності організаціям «Holdfast Collective» та «Patagonia Purpose Trust» для забезпечення довгострокового фінансування проєктів боротьби зі зміною клімату.

Бренд «Бен енд Джерріс» також демонструє високу залученість у соціальні проєкти. Компанія інвестувала понад 1,5 млн доларів у США та 0,6 млн євро в Європі у стратегії декарбонізації та кліматичної стійкості ланцюгів постачання інгредієнтів. Окрім екологічного аспекту, бренд фокусується на соціальній справедливості: кампанія «Justice ReMix'd» була спрямована на подолання системної расової нерівності в США.

В умовах військової агресії проти України роль корпоративної соціальної відповідальності набула критичного значення. Вітчизняні підприємства були змушені оперативно адаптувати свої стратегії та ресурси для всебічної підтримки держави, забезпечення безпеки працівників та допомоги постраждалим від бойових дій. У таких екстремальних обставинах КСВ трансформувалася з інструменту покращення іміджу у фундаментальну умову виживання та адаптації бізнесу до кризових реалій.

Українські компанії, зокрема «Нова пошта», «Київстар», «МХП», «АТБ», «Фармак», «ПриватБанк», «Лантманнен Акса», мережа супермаркетів «Спар», «Нібулон», «Сіткар», «Датагруп», «СофтСерв», банк «ПУМБ», «Креді Агріколь Банк», «Мастер оф Код Глобал», «Укргазвидобування», «Запоріжсталь», «Метінвест», «Кернел», «Вікторія Груп», «Ощадбанк» та «Українська біржа», активно залучають власні ресурси для підтримки національних ініціатив. Зусилля бізнесу орієнтовані на допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО), відновлення інфраструктури, підтримку Збройних сил України (ЗСУ) та реалізацію доброчинних проєктів. Їхні соціальні проєкти спрямовані на оперативне реагування на кризові ситуації, що виникають унаслідок військової агресії; водночас компанії не лише утримують ринкові позиції, а й виконують фундаментальну роль у процесах повоєнного відновлення країни.

Соціальні ініціативи брендів суттєво впливають на формування споживчих уявлень та лояльності, зміщуючи фокус із традиційних маркетингових інструментів на етичні імперативи. Бренди, які активно підтримують соціальні проєкти, здатні викликати у споживачів позитивні емоції, що сприяє створенню глибокого емоційного зв'язку. Це, своєю чергу, підвищує рівень довіри та стимулює готовність до повторних покупок.

Особливо потужний ефект соціальної відповідальності спостерігається в

кризових умовах, коли етичність бізнесу стає визначальним фактором вибору. Така стратегія відкриває нові можливості для генерування маркетингових інсайтів, які допомагають краще зрозуміти ціннісні орієнтири аудиторії та адаптувати маркетингові стратегії до динамічного ринку.

Тим часом міжнародні бренди, як-от «Ікея», «Патагонія», «Бен енд Джерріс», «Юнілевер», «Кока-Кола», «Найк», «Майкрософт», «Епл» та «Гугл», зосереджуються на глобальних цілях: сталому розвитку, екології та захисті прав людини. Таке порівняння демонструє контекстуальність соціальної відповідальності: глобальні гравці сприяють стратегічній стабільності громад, тоді як українські бренди фокусуються на вирішенні екстремальних криз та виживанні нації. Проведене дослідження підтверджує, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) еволюціонувала з інструменту покращення репутації до фундаментального джерела маркетингових інсайтів, що дозволяє брендам глибше розуміти ціннісні орієнтири споживачів у динамічному ринковому середовищі.

В українському контексті, за умов військової агресії, КСВ-стратегії вітчизняних компаній (таких як «Київстар», «Нова пошта» та інші) успішно адаптувалися до екстремальних викликів через підтримку Збройних сил України та допомогу ВПО, що забезпечило формування тривалої емоційної лояльності аудиторії.

### Література

1. Ingka Group Sustainability Report 2024 / IKEA. URL: <https://www.ingka.com> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Montoya P. Strategies of personal branding in social networks. New York : McGraw-Hill, 2024.
3. Patagonia: 1% for the Planet and Ownership Structure / Patagonia. URL: <https://www.patagonia.com> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Szanto P., Papp-Váry Á. F., Radácsi L. Research Gap in Personal Branding: Understanding and Quantifying Personal Branding by Developing a Standardized Framework for Personal Brand Equity Measurement. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15.
5. Гуманітарні ініціативи компанії Нова пошта / Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Звіти та пресрелізи Київстар щодо соціальних проєктів у період війни / Київстар. URL: <https://kyivstar.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Індекс корпоративної соціальної відповідальності 2023 / CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org> (дата звернення: 20.04.2026).
8. Соціальні ініціативи бренду Ben & Jerry's / Ben & Jerry's. URL: <https://www.benjerry.com> (дата звернення: 20.04.2026).



УДК: 334.012.63:005.35:37.014.5:502.131.1

**Цалко Т.Р.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-ОСВІТИ**

Стале підприємництво та соціальна відповідальність сьогодні формують нову парадигму розвитку підприємницької освіти, яка виходить за межі традиційного економічного підходу, орієнтованого виключно на максимізацію прибутку, та інтегрує екологічні, соціальні й управлінські (ESG) принципи у систему підготовки майбутніх підприємців. Умови глобальної економічної нестабільності, посилення кліматичних викликів, трансформація ринку праці під впливом цифровізації та зростання суспільного запиту на етичне ведення бізнесу зумовлюють необхідність переосмислення змісту підприємницької освіти як інструменту формування відповідального економічного мислення. У цьому контексті стале підприємництво розглядається як модель економічної діяльності, що поєднує інноваційність, конкурентоспроможність та соціальну відповідальність, забезпечуючи довгострокову стійкість бізнес-систем і позитивний вплив на суспільство. Підприємницька освіта нового покоління має бути орієнтована на формування комплексу компетентностей, що включають системне мислення, здатність до оцінювання соціально-економічних і екологічних наслідків бізнес-рішень, навички управління сталими бізнес-моделями, а також розвиток етичного лідерства. Особливого значення набуває інтеграція концепції соціальної відповідальності бізнесу в освітній процес, що передбачає формування у здобувачів освіти розуміння взаємозв'язку між економічною ефективністю підприємства та його впливом на суспільство і довкілля. У цьому аспекті важливою є імплементація практико-орієнтованих методів навчання, таких як кейс-методи, бізнес-симуляції, проєктне навчання та взаємодія з реальним бізнес-середовищем, що дозволяє формувати у студентів здатність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

З економічної точки зору стале підприємництво виступає драйвером інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності економіки. Підприємства, що впроваджують принципи соціальної відповідальності,



демонструють вищий рівень інвестиційної привабливості, зниження репутаційних ризиків та підвищення лояльності споживачів, що в сукупності формує додану економічну вартість. Водночас підприємницька освіта, орієнтована на сталий розвиток, сприяє формуванню людського капіталу нового типу, здатного створювати інноваційні бізнес-моделі, що враховують принципи циркулярної економіки, енергоефективності та ресурсозбереження. Особливу роль у трансформації підприємницької освіти відіграє цифровізація, яка забезпечує доступ до глобальних освітніх ресурсів, розвиток онлайн-екосистем навчання та використання цифрових інструментів для моделювання бізнес-процесів. Це дозволяє значно підвищити гнучкість освітніх програм та адаптувати їх до швидко змінюваних умов ринку. Крім того, інтеграція міждисциплінарного підходу забезпечує поєднання економічних знань із соціологією, екологією, правом та технологічними дисциплінами, що формує цілісне розуміння принципів сталого розвитку в підприємницькій діяльності. Аналітичний розгляд дозволяє зробити висновок, що стале підприємництво та соціальна відповідальність є не лише етичним вибором бізнесу, але й стратегічною умовою його довгострокового розвитку. Підприємницька освіта, яка інтегрує ці принципи, стає ключовим інструментом формування нового покоління підприємців, здатних діяти в умовах глобальних викликів, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Таким чином, нові горизонти підприємницької освіти визначаються переходом від класичної моделі бізнес-орієнтованого навчання до моделі сталого, відповідального та інноваційного підприємництва, що є основою довгострокового розвитку сучасної економіки.

Важливим доповненням до зазначеного є те, що трансформація підприємницької освіти в напрямі сталого розвитку потребує також переосмислення ролі закладів вищої освіти як активних учасників формування екосистеми відповідального бізнесу. Університети поступово переходять від моделі передачі знань до моделі генерації інновацій та соціально-економічних змін, виступаючи платформами для розвитку підприємницьких ініціатив, стартап-екосистем та інкубаційних програм. У цьому контексті особливого значення набуває партнерство між освітою, бізнесом і державою, яке забезпечує синергію ресурсів та створює умови для практичної реалізації концепцій сталого підприємництва. Крім того, сучасна підприємницька освіта дедалі більше орієнтується на розвиток так званих *soft skills* і *green skills*, які стають критично важливими для формування конкурентоспроможного фахівця. До них належать навички комунікації, командної взаємодії, емоційного інтелекту, креативного

мислення, а також екологічної свідомості та здатності оцінювати вплив бізнес-діяльності на довкілля. Формування цих компетентностей дозволяє забезпечити не лише професійну, але й соціальну зрілість майбутніх підприємців, що є ключовою умовою реалізації принципів сталого розвитку. Слід також відзначити, що цифрова трансформація економіки створює нові можливості для розвитку сталого підприємництва, зокрема через впровадження платформних бізнес-моделей, штучного інтелекту, великих даних та технологій автоматизації. Ці інструменти дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити екологічне навантаження та оптимізувати управлінські процеси. Водночас вони формують нові виклики для підприємницької освіти, пов'язані з необхідністю швидкого оновлення змісту навчальних програм та інтеграції цифрових компетентностей у всі освітні компоненти.

У підсумку можна констатувати, що подальший розвиток сталого підприємництва безпосередньо залежить від якості підприємницької освіти та її здатності адаптуватися до глобальних трансформацій. Формування системного бачення взаємозв'язку між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності стає визначальним чинником підготовки нового покоління підприємців. Це, у свою чергу, забезпечує не лише розвиток окремих бізнес-структур, але й сприяє формуванню стійкої, інклюзивної та інноваційної економічної системи, орієнтованої на довгостроковий суспільний добробут.

### Література

1. Цалко Т. Р. Формування компетентностей сталого розвитку у системі вищої освіти України // Науковий вісник [назва ЗВО або інституту]. – [рік]. – № [номер]. – С. [стор.]. – Режим доступу: [https://doi.org/\[вставити DOI\]](https://doi.org/[вставити DOI])
2. Цалко Т. Р. Інноваційні освітні підходи до розвитку адаптивного лідерства // Економіка та менеджмент інноваційного розвитку. – [рік]. – № [номер]. – С. [стор.]. – Режим доступу: [https://doi.org/\[вставити DOI\]](https://doi.org/[вставити DOI]) European Commission. Erasmus+ Programme Guide. Brussels: Publications Office of the EU, 2021.
3. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.
4. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris: UNESCO Publishing, 2017.
5. Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. GreenComp: The European sustainability competence framework. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022.
6. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти України 2022–2032. Київ, 2023.

УДК 330.131

**Мельніченко І.В.**, здобувач PhD з економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

## **ЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

В умовах посилення екологічного регулювання, вуглецевих податків та вимог міжнародних ланцюгів постачання традиційна модель економічної активності, орієнтована виключно на максимізацію прибутку, стає ризикованою та витратною для виробничо-торгівельних підприємств. Зростання свідомості споживачів та інвесторів змушує бізнес інтегрувати принципи сталого підприємництва, де економічна ефективність нерозривно пов'язана з ресурсозбереженням і соціальною відповідальністю. Особливо гостро ця проблема стоїть для підприємств, що поєднують виробництво і торгівлю, оскільки їхній ланцюг створення вартості генерує найбільший екологічний слід – від переробки сировини до упаковки та логістики готової продукції. Таким чином, дослідження механізмів узгодження економічної активності з цілями сталого розвитку є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств.

Метою роботи є визначення стратегічних напрямів трансформації економічної активності виробничо-торгівельних підприємств шляхом інтеграції принципів циркулярної економіки, енергоефективності та ESG-критеріїв в умовах сталого підприємництва.

Традиційне розуміння економічної активності виробничо-торгівельних підприємств зводилося до максимізації обороту, прибутку та рентабельності за будь-яку ціну. У контексті сталого підприємництва це поняття трансформується: економічна активність розглядається як здатність генерувати додану вартість без виснаження природних ресурсів, соціального капіталу та без створення довгострокових екологічних зобов'язань. Такий підхід вимагає перегляду ключових KPI – поряд з прибутком з'являються показники вуглецевого сліду на одиницю продукції, рівня рециклінгу та соціальної включеності.

Виробничо-торгівельні підприємства, що інтегрують принципи циркулярної економіки, демонструють вищу стійкість до криз. Впровадження енергоефективних технологій, закритих циклів водопостачання та повторного використання тари (логістичний рециклінг) безпосередньо знижує операційні

витрати. Наприклад, перехід на багаторазову упаковку в торгівельній ланці не лише скорочує відходи, але й формує лояльність сегменту екологічно свідомих споживачів, що підвищує оборотність капіталу. Слід наголосити, що дослідження про можливості запровадження інноваційного розвитку проводились протягом значного періоду часу [3].

Стале підприємництво неможливе без перегляду політики управління персоналом. Економічна активність виробничо-торгівельних підприємств залежить від зменшення плинності кадрів і зростання продуктивності праці. Інвестиції в безпечні умови праці, додаткове медичне страхування та програми навчання створюють лояльний колектив, де мінімізуються втрати від простоїв і виробничого травматизму. Це особливо критично для торгівельної мережі, де людський фактор визначає якість обслуговування, а отже – і виручку. Наразі застосування дизайнерського мислення здобуває популярності в бізнесі, як ефективний підхід в прийнятті управлінських рішень [2].

Перехід до сталого підприємництва вимагає зміни інвестиційної політики. Виробничо-торгівельні підприємства, що публікують не фінансову звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative), отримують доступ до «зеленого» фінансування – кредитів із нижчою ставкою під прив'язку до ESG-рейтингів. Економічна активність у цій площині означає активне управління кліматичними ризиками в ланцюгах постачання: диверсифікація постачальників за географічною ознакою та оцінка їхнього екологічного сліду дозволяє уникнути розривів логістики та штрафів за порушення еко-норм.

Інтеграція оцінки ESG-факторів у модель комплексної діагностики ефективності управління капіталом є необхідною передумовою формування сучасної системи стратегічного фінансового менеджменту, орієнтованої на довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість [1].

Торгівельна складова діяльності генерує найбільший обсяг викидів (Scope 3). Перехід на маршрутизацію з мінімізацією холостого пробігу, консолідація вантажів та використання альтернативного пального (EV-вантажівки, біодизель) не лише знижує емісію, але й дає суттєву економію пального – до 15-20% операційних витрат на логістику. Підприємства, що впроваджують зворотну логістику (повернення палет, склотари), формують додатковий центр прибутку.

Головна перешкода для діяльності на таких принципах – це високі початкові капітальні витрати на модернізацію виробництва під сталі стандарти (автоматизація сортування відходів, очисні споруди). Однак практика показує: термін окупності таких інвестицій в умовах зростаючих еко-податків та обмежень на захоронення відходів скоротився до 3-5 років. Крім того,

партнерство з місцевими громадами у сфері переробки дозволяє знизити тарифні навантаження за рахунок статусу соціально відповідального бізнесу.

Таким чином, економічна активність виробничо-торгівельних підприємств у контексті сталого підприємництва перестає бути суто комплаєнс-функцією. Вона перетворюється на стратегічний драйвер, що підвищує операційну ефективність через енергозбереження, скорочує регуляторні ризики та залучає капітал. Ключовим індикатором успіху стає не окремий прибуток, а «потрійний підсумок»: планета, люди, прибуток у взаємопов'язаній динаміці. Тільки такі підприємства зберігають ліцензію на діяльність у довгостроковому горизонті.

### Література

1. Ананьєва О., Білокриницький О., Фельтін О. Комплексна діагностика ефективності системи управління капіталом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №4(80). С. 100-107. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-100-107>
2. Ананьєва О., Гойко А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку концепції дизайнерського мислення в діяльності підприємств. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. №6. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-01>
3. Румик І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в українській економіці. *Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*. 2007. №16. С. 89-95.

УДК 378:330.341

Гончаренко І. М., к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У дослідженні розглянуто роль підприємницької освіти у формуванні сталого підприємництва в умовах сучасних глобальних викликів. Визначено сутність сталого підприємництва як інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Проаналізовано вплив освітніх програм на формування підприємницького мислення та компетенцій сталого розвитку. Обґрунтовано значення університетів як центрів інноваційної екосистеми та



розвитку стартапів. Визначено ключові напрями вдосконалення підприємницької освіти на засадах сталого розвитку.

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення глобальних викликів важливе значення має концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. Одним із ключових механізмів досягнення цих цілей є розвиток підприємництва нового типу, тобто сталого підприємництва.

Водночас усвідомлюється, що формування такого підприємництва неможливе без відповідної освітньої бази. Підприємницька освіта виступає вагомим інструментом формування компетенцій, необхідних для створення інноваційних і соціально відповідальних бізнесів. Саме тому дослідження ролі підприємницької освіти у забезпеченні сталого розвитку постає актуальним науковим завданням.

Сучасні наукові підходи вчених-економістів визначають стале підприємництво як діяльність, спрямовану на досягнення економічної ефективності одночасно з урахуванням соціальних та екологічних наслідків. У дослідженні Миколенко О. П. зазначається, що концепція сталого підприємництва передбачає формування нової моделі бізнесу, орієнтованої на довгострокову результативність та відповідальність перед суспільством [1].

Особливість такого підприємництва полягає в консолідації інноваційних підходів, ощадливого використання ресурсів та соціальної спрямованості. Це уможливорює для підприємств не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на його розвиток.

Підприємницька освіта, як ключовий чинник формування компетенцій сталого розвитку, сприяє розвитку критичного мислення, креативності та здатності до прийняття відповідальних управлінських рішень.

Як свідчать результати дослідження Volkova M. та ін., інтеграція принципів сталого розвитку в освітньо-професійні та освітньо-наукові програми виявляється необхідною умовою підготовки сучасних фахівців та дозволяє формувати у здобувачів вищої освіти системний підхід до економічних процесів і розуміння їхнього впливу на суспільство [3]. Варто відмітити особливу важливість використання міждисциплінарного підходу в освітньому процесі, який забезпечує поєднання знань з економіки, екології та соціальних наук та сприяє формуванню комплексного бачення підприємницької діяльності. У матеріалах наукових конференцій підкреслюється, що підприємницька освіта повинна включати компоненти екологічної відповідальності, соціального підприємництва та етичного управління [2].



Сучасні заклади вищої освіти виступають платформами для формування інноваційних ідей, розвитку стартапів та взаємодії з бізнес-середовищем і, таким чином, відіграють важливу роль у розвитку підприємницької освіти. У дослідженні Gubik A., Bartha Z. підкреслюється, що ефективність університетів у формуванні підприємницького мислення залежить від використання практико-орієнтованих методів навчання, таких як бізнес-симуляції, стартап-проекти та бізнес-інкубатори [4]. Крім того, особливе значення має формування підприємницької культури, яка стимулює студентів до ініціативності, інноваційності та готовності до ризику.

Вищезазначене передбачає оновлення змісту освітніх компонентів, впровадження інноваційних методів навчання та розвиток партнерства між університетами та бізнесом.

Ключовим чинником ефективності навчання також є практична спрямованість підприємницької освіти. Впровадження проєктного навчання, стажувань та співпраці з підприємствами дозволяє студентам отримати реальний досвід підприємницької діяльності, що наразі є найзатребуванішим у молоді.

До найбільш ефективних форм практико-орієнтованого навчання можна віднести:

- участь у стартап-проектах;
- вирішення реальних бізнес-кейсів;
- взаємодію з підприємницьким середовищем;
- використання цифрових технологій в освітньому процесі.

Такі підходи сприяють формуванню у здобувачів вищої освіти професіоналізму, необхідного для створення сталих бізнес-моделей.

Таким чином, можемо зробити висновок, що підприємницька освіта - це вагомий інструмент формування сталого підприємництва, оскільки забезпечує розвиток компетентності, необхідної для створення успішних інноваційних, соціально відповідальних та екологічно орієнтованих бізнесів.

Подальші більш глибокі дослідження повинні бути спрямовані на вдосконалення моделей підприємницької освіти з урахуванням сучасних викликів глобальної економіки.

### Література

1. Миколенко О. П. (2025). Концепція сталого підприємництва та сталої ефективності малого та середнього бізнесу // Підприємництво та інновації. 2025. (36), 140-148.
2. Entrepreneurship education as a tool to achieve sustainable development goals: conference materials. Kyiv: KNUTD, 2024.

3. Бухаріна Л. М. (2018). Підприємницька освіта як передумова розвитку економіки на регіональному рівні. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези I Міжнародної науково-практичної конференції Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 498-501

4. Baumol, W.J.; Litan, R.E.; Schramm, C.J.; Strom, R.J. Innovative Entrepreneurship and Policy: Toward Initiation and Preservation of Growth. In The Economics of Small Businesses: An International Perspective; Physica-Verlag Heidelberg: Heidelberg, Germany, 2011; pp. 3–23.

5. Gubik A., Bartha Z. (2025). Student perception and the efficacy of universities in shaping the entrepreneurial mindset. 2025. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.21414>

UDK 378:330.34:005

**I. Honcharenko**, PhD, Associate Professor,  
**D. Honcharenko**, master's stud., MgIESP1-25  
Kyiv National University of Technologies and  
Design, Kyiv, Ukraine

### **ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: INTERNATIONAL APPROACHES AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION**

This study examines contemporary approaches to the development of entrepreneurship education in the context of implementing the concept of sustainable development. It analyzes international initiatives and scientific approaches to the development of entrepreneurship competencies focused on sustainable development. It identifies the role of educational institutions in training a new type of specialist capable of implementing the principles of sustainable entrepreneurship. The necessity of transforming educational programs in accordance with global sustainable development goals is substantiated.

The current stage of global economic development is characterized by the growing role of knowledge, innovation, and human capital. At the same time, global challenges related to climate change, social inequality, and resource constraints necessitate a transition to a sustainable development model. Entrepreneurship plays a

crucial role in this process, increasingly guided by the principles of responsibility and sustainability.

In this context, entrepreneurship education takes on strategic importance, as it is precisely this education that builds the competencies necessary for creating innovative and socially responsible businesses. Particular attention is paid to integrating the principles of sustainable development into educational programs, in line with global initiatives, particularly those of the United Nations.

The aim of this study is to examine international approaches to the development of entrepreneurship education in the context of sustainable development and to identify the main directions of its transformation.

The concept of sustainable development gained global significance following the adoption of the «2030 Agenda for Sustainable Development», which defines the key directions for the development of the global community [5]. It envisions achieving a balance between economic growth, social development, and environmental conservation.

According to contemporary approaches, education is viewed as a key instrument for achieving sustainable development goals. It should foster in learners the ability to think systemically, make responsible decisions, and act in conditions of uncertainty.

In particular, entrepreneurial education takes on special significance, as it promotes the development of innovative thinking and readiness to create new sustainable business models.

Entrepreneurial education is an important tool for developing the key competencies necessary for sustainable development. In particular, the study by Lysytsia N. et al. emphasizes that modern entrepreneurial education should focus on developing innovation, creativity, and adaptability [2].

Particular attention is paid to the development of so-called «green competencies», which include environmental awareness, responsible resource consumption, and the ability to manage resources sustainably. In this context, the European framework for sustainable development competencies – GreenComp – plays an important role, defining the key skills and knowledge necessary to ensure a sustainable future [4].

According to GreenComp, entrepreneurship education should promote the development of:

- systems thinking;
- critical analysis;
- accountability for decisions made;
- the capacity for innovation.

Thus, entrepreneurship education becomes a powerful tool for shaping a new culture of doing business.

International experience demonstrates an active transformation of educational systems toward the integration of sustainable development principles. In particular, many countries are implementing educational programs aimed at developing entrepreneurial competencies within a balanced framework.

Universities play a crucial role in this process, serving as hubs for innovation and knowledge generation. They facilitate collaboration between education, science, and business, thereby fostering the development of the entrepreneurial ecosystem.

The development of entrepreneurship education requires the use of modern tools and approaches that combine theoretical knowledge with practical skills and foster the development of entrepreneurial thinking [1]. The main ones include:

1. Integrating sustainable development into educational programs. This involves incorporating relevant disciplines and modules into educational programs.
2. Use of digital technologies. The digitization of education opens up new opportunities for learning and developing entrepreneurial competencies.
3. Collaboration with business. Partnerships between universities and businesses help make education more practice-oriented.
4. Development of a startup culture. Supporting student initiatives and innovative projects is a key element of entrepreneurial education.

In this context, the development of international cooperation is also important, as it allows for the exchange of experiences and the implementation of best practices.

The further development of entrepreneurship education is linked to the need to adapt to the new challenges of the global economy, ensure the accessibility of education, and align it with the needs of the labor market [3].

The main areas of its transformation are:

- integration of sustainable development principles;
- development of digital competencies;
- strengthening the practical focus of education;
- fostering an entrepreneurial culture.

Therefore, we can conclude that entrepreneurial education plays a key role in implementing the concept of sustainable development. It contributes to the development of the competencies necessary for creating innovative and socially responsible businesses.

International experience demonstrates the need to transform educational systems toward the integration of sustainable development principles. Universities play a vital role in this process by fostering the development of the entrepreneurial ecosystem.

Thus, the development of entrepreneurial education is a crucial prerequisite for ensuring the sustainable development of society.

### References

1. Borovyi, A. I. (2018). Stalyi rozvytok pidpriemnytstva: etapy ta instrumenty vprovadzhennia. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, (51), 91–97. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153504>.
2. Lysytsia, N.; Martynenko, M.; Prytychenko, T.; Gron O.; Us M. Prospects for innovations in marketing of economic educational services in Ukraine, Entrepreneurship and Sustainability. 2019. Issues 6(4). С. 1771-1783. DOI: 10.9770/jesi.2019.6.4(16)
3. Honcharenko I., Shkaraban T., Lozova A. Pidpriemnytska osvita: aktualnist v umovakh viiny ta povoiennoho stanu // Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii. – Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu, 2022.
4. Bianchi, G., Pisiotis, U. and Cabrera Giraldez, M., GreenComp: The European sustainability framework competence, Punie, Y. and Bacigalupo, M. editor(s), EUR 30955 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-46485-3, doi:10.2760/13286, JRC128040.
5. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development / United Nations. New York, 2015. <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>

УДК: 330.3:004.8:174

**Захарова К.Ф.**, к.е.н., доцент,  
Університет «КРОК», м. Київ, Україна

### АЛГОРИТМІЗАЦІЯ РИНКІВ ТА ЕТИЧНІ ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасний етап глобального економічного розвитку характеризується тотальною цифровізацією, дані перетворюються на ключовий стратегічний ресурс, а алгоритми – на головний механізм організації ринкових процесів. У межах цифрової трансформації змінюється не лише технологічна основа підприємництва, а й сама логіка конкурентної взаємодії, формування цін, доступу до споживача та розподілу ринкової влади. Це безпосередньо пов'язано з реалізацією Глобальних цілей сталого розвитку, насамперед Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» і Цілі 9 «Промисловість, інновації та

інфраструктура» [6], оскільки сталий розвиток у цифрову добу неможливий без урахування алгоритмічного виміру економіки.

Алгоритмізація ринку може бути визначена як процес передачі функцій прийняття рішень щодо ціноутворення, ранжування товарів, персоналізації пропозиції та управління попитом програмним системам, що функціонують на основі штучного інтелекту, великих даних і машинного навчання. [2] У такій конфігурації провідну роль відіграють цифрові платформи-«гейткепери», які контролюють доступ підприємств до споживача. Це створює нові можливості для підвищення ефективності, зниження транзакційних витрат і гнучкого реагування на зміни попиту та водночас формує нові бар'єри для добросовісної конкуренції, інклюзивності та довгострокової стійкості ринкових екосистем.

Першим критичним викликом є алгоритмічне ціноутворення, яке здатне породжувати неявну змову (tacit collusion). На відміну від класичних картелів, тут відсутня пряма комунікація між менеджерами конкурентних компаній: координація може виникати через синхронне навчання алгоритмів, взаємне «підлаштування» цінових моделей або однакові реакції на ринкові сигнали. У результаті формується квазімонопольна поведінка, що шкодить добросовісній конкуренції та суперечить як принципу справедливого ринку [1], так і завданню ЦСР 8 щодо забезпечення економічного зростання на засадах продуктивної зайнятості й рівних можливостей.

Таблиця 1.

Трансформація ринкових механізмів і етичних стандартів в цифровій ері

| Параметр        | Традиційний ринок           | Алгоритмізований ринок (Sustainable)        |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------------------------|
| Змова           | Пряма комунікація (картель) | Неявна синхронізація моделей (AI-collusion) |
| Ціноутворення   | Ринкова рівновага           | Динамічна персоналізація + ХАІ-контроль     |
| Роль платформи  | Посередник                  | Гейткепер з етичним аудитом                 |
| Вибір споживача | Автономний                  | Захищений від «темних патернів»             |

*Джерело: розроблено автором*

Другим викликом є цифрові бар'єри для малого й середнього бізнесу, які є носіями локальних інновацій, соціальних ініціатив і гнучких моделей підприємництва, однак у платформній економіці вони нерідко опиняються в ситуації «алгоритмічної ізоляції». Причиною є залежність від непрозорих правил ранжування, доступу до рекламних інструментів, механізмів видимості в пошуку та параметрів персоналізованих рекомендацій [4]. Якщо алгоритми контролюються великими цифровими платформами, то економічна конкуренція перестане бути рівною, а отже, підривається інклюзивна логіка сталого підприємництва, яка передбачає доступність ринкових можливостей для широкого кола учасників.



Третім системним ризиком є ерозія ринкового вибору споживача. Алгоритми рекомендацій, які оптимізують утримання уваги й конверсію, нерідко звужують інформаційне поле користувача, створюючи «бульбашки» споживання [5]. У такому середовищі людина бачить не повну картину ринку, а лише відфільтрований набір товарів і послуг, підібраний на основі поведінкових патернів. Це знижує автономію споживацького вибору, послаблює культуру свідомого споживання та суперечить ідеї сталого підприємництва, яке має орієнтуватися не лише на прибуток, а й на суспільну користь, екологічну відповідальність і довгострокові наслідки ринкових рішень.

Етична архітектура сталого підприємництва в цифровій економіці базується на трьох принципах: прозорості (розкриття логіки алгоритмічних рішень), справедливості (гарантування рівного доступу до ринку без системних упереджень) та підзвітності за «соціальний слід» алгоритмів. Ці імперативи мають стати частиною ESG-стратегій, інтегруючись у цифрові системи на етапі проєктування (*ethics by design*). Водночас освіта фахівців повинна виходити за межі маркетингу, охоплюючи цифрову етику та алгоритмічний аудит для забезпечення інклюзивності ринкових екосистем.

Успішне опанування алгоритмізованих ринків вимагає якісно нових підходів до антимонопольного регулювання [1], зокрема впровадження алгоритмічного аудиту та превентивного моніторингу для виявлення автоматизованих змов. Антимонопольне право трансформується в інструмент соціальної справедливості, що захищає право споживача на вибір та доступ малого бізнесу до інфраструктури. Тільки через синергію держави, науки та бізнесу алгоритмічна трансформація стане інструментом сталого розвитку, забезпечуючи підзвітність та прозорість цифрової економіки.

### Література:

1. Біла книга реформ 2025: Розділ 6. Бізнес-середовище. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-2025-rozdil-6-biznes-seredovyshe>.
2. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку: світовий досвід та українські реалії. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 3 (17). DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-19>.
3. Калініченко Л. та ін. Амбівалентність етичних принципів у цифровому переході. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 30. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.2>.
4. Проблеми застосування антимонопольного законодавства в умовах цифрової економіки. Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33443.pdf>.
5. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Цифровізація економіки як

нова парадигма сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75>.

6. Цілі сталого розвитку. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 23.04.2026).

УДК 330.3:339

**Алексєнко А. С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ У ПАРАДИГМІ СМАРТ-ПРОМИСЛОВОСТІ

Людиноцентричність у парадигмі смарт-промисловості репрезентує фундаментальний зсув від техноцентричних до антропоорієнтованих моделей індустріального розвитку, в яких людина виступає не лише фактором виробництва, а центральним носієм інтелектуального капіталу, когнітивних компетенцій і джерелом інноваційної вартості. У межах сучасної концепції Industry 5.0 акцент переноситься на синергію людини і технологій, де цифрові системи підсилюють людські здібності, а не заміщують їх [1; 2; 9-11].

Інтелектуалізація виробничих процесів у смарт-промисловості трансформує архітектуру прийняття рішень, інтегруючи алгоритмічні моделі обробки даних із когнітивними механізмами людини. Така гібридизація формує новий тип економічної раціональності, в якій ефективність визначається рівнем розвитку людського потенціалу, його здатністю до адаптації, навчання та генерації інновацій [1; 3].

Війна спричинила глибоку деформацію демографічної та трудоворесурсної структури України, що безпосередньо впливає на потенціал інтелектуалізації економіки. За сучасними оцінками:

- понад 6–7 млн осіб перебувають за межами країни;
- близько 4–5 млн осіб є внутрішньо переміщеними;
- загальні демографічні втрати оцінюються на рівні 20–30% довоєнного населення;
- відбувається різке зниження народжуваності та прискорене старіння населення [4; 5].

Таким чином, втрати людського капіталу мають не лише кількісний, а й якісний характер, оскільки значна частина мігрантів – це економічно активне та освічене населення, що створює ризики довгострокової деградації інтелектуального потенціалу [5].

Сучасні дослідження підкреслюють, що успіх Південної Кореї базувався на стратегічній інтелектуалізації економіки через масштабні інвестиції в освіту, індустріальну політику та розвиток людського капіталу. Відновлення відбувалося через формування “економіки навчання” та технологічної модернізації [6].

Ізраїль реалізував модель інноваційного прориву через інтеграцію діаспори, розвиток високотехнологічного сектору та активну державну підтримку стартап-екосистеми. Особливу роль відіграли соціальні механізми інтеграції та мобілізації людського капіталу [7].

Постконфліктний розвиток країн Балкан характеризується нерівномірністю, значним відтоком людського капіталу та інституційними обмеженнями. Це призвело до часткової реалізації інноваційного потенціалу та уповільнення економічного зростання [8].

#### Сценарні імперативи для України

1. Інтелектуально-проривний сценарій. Передбачає інтенсивне інвестування у людський капітал, розвиток освіти, науки та високотехнологічних секторів, а також активну політику повернення мігрантів. Формується модель економіки знань із високим рівнем інноваційності [1; 6].

2. Соціально-інтеграційний сценарій. Орієнтований на відновлення соціальної цілісності через реінтеграцію ВПО, ветеранів і мігрантів, розвиток інклюзивного ринку праці та підвищення якості людського капіталу [3; 5].

3. Ризиково-інерційний сценарій. Характеризується збереженням демографічних втрат, відтоком інтелектуального ресурсу та недостатнім рівнем інвестицій у знання, що обмежує можливості інноваційного розвитку [4; 8].

Людиноцентричність у парадигмі смарт-промисловості виступає ключовим фактором трансформації економіки у напрямі знаннєво-інтенсивного розвитку. Україна, попри значні втрати людського капіталу, зберігає потенціал для формування нової моделі інноваційного зростання, що базується на поєднанні технологій і людського інтелекту. Реалізація цього потенціалу потребує системної політики розвитку людського капіталу, інтеграції соціальних і економічних механізмів та використання кращих міжнародних практик.

#### Література

1. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling

Transitions in Times of Disruption. Paris : OECD Publishing, 2023.

2. European Commission. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. Brussels, 2022.

3. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC, 2023.

4. United Nations. World Population Prospects 2024. New York, 2024.

5. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024. Washington, DC, 2024.

6. World Bank. The Korean Economy: Transition and Transformation. Washington, DC, 2022.

7. OECD. Start-up and Scale-up Policies in Israel 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.

8. OECD. Western Balkans Competitiveness Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.

9. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Особливості інноваційного циклу перетворення наукових знань у нові продукти та технології. Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment : матеріали II International Scientific Conference, Le Mans, May 24, 2019. Le Mans, 2019. С. 89–91.

10. Гнатенко І. А., Орлова-Курилова О. В., Рубежанська В. О. Значення інновацій у сучасному підприємстві. Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 22 червня 2019 р. Дніпро, 2019. С. 23–25.

11. Гнатенко І. А., Орлова-Курилова О. В., Рубежанська В. О. Ефективність інфраструктури ринку праці як фактор розвитку інноваційного підприємництва. Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право: актуальні питання і перспективи розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 22 червня 2019 р. Полтава, 2019. С. 21–23.

УДК 330.3

**Живко О. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Інтелектуалізація економічних процесів та прийняття рішень у сучасній парадигмі розвитку постає як системна трансформація механізмів функціонування економіки, в якій домінуючу роль відіграють знання, когнітивні компетенції, аналітичні алгоритми та інтелектуальний капітал. Вона передбачає перехід від ресурсно-орієнтованих до знаннєво-інтенсивних моделей господарювання, де ключовими факторами виступають людський капітал, цифровізація та здатність до генерації інновацій [1; 3].

Інтелектуалізація економічних процесів означає глибинну зміну природи прийняття рішень: від інтуїтивно-евристичних моделей до аналітико-алгоритмічних систем, що базуються на обробці великих масивів даних, прогнозуванні та штучному інтелекті. У цьому контексті економічна система трансформується у складну когнітивну мережу, де знання виступає основним ресурсом, а інтелектуальний капітал – ключовим фактором розвитку [2; 6].

Особливе місце у цьому процесі займає людський капітал як інтегральна характеристика інтелектуального потенціалу нації. Дослідження підтверджують, що саме розвиток знань, навичок і креативності є визначальним чинником економічного зростання в умовах інтелектуалізації [6]. Водночас інтелектуалізація економіки має циклічний характер: інновації стимулюють розвиток людського капіталу, який, у свою чергу, генерує нові інновації [3].

У цьому контексті Україна демонструє унікальну модель інтелектуальної адаптивності, що базується на поєднанні історично сформованих соціокультурних характеристик та сучасних трансформаційних процесів. Українська нація проявляє виняткову адаптивність, здатність до швидкої перекваліфікації та освоєння нових знань навіть в умовах екстремальних викликів. Високий рівень мужності та стійкості формує психологічну основу для прийняття складних рішень у ситуаціях невизначеності. Працьовитість і відповідальність забезпечують ефективну реалізацію інтелектуального потенціалу, тоді як толерантність і відкритість до глобальних взаємодій

сприяють інтеграції у міжнародні інноваційні мережі. Водночас високий рівень когнітивних здібностей і освіти створює фундамент для розвитку економіки знань [5; 8].

Разом із тим демографічні процеси суттєво впливають на інтелектуалізацію економіки. Скорочення населення, старіння та міграція створюють ризики втрати людського капіталу, що є критичним для інноваційного розвитку [7]. Водночас цифровізація та розвиток освіти відкривають нові можливості для компенсації цих втрат через підвищення якості людського капіталу [9].

Сценарії демографічного розвитку України в контексті інтелектуального потенціалу

1. Інтелектуально-консолідаційний сценарій (brain gain model)  
Передбачає повернення висококваліфікованих кадрів, розвиток системи безперервної освіти та активне залучення іноземних спеціалістів. У цьому випадку відбувається якісне зростання людського капіталу навіть за умов кількісного скорочення населення.

2. Цифрово-компенсаторний сценарій (smart population model)  
Характеризується частковою втратою населення, але компенсується за рахунок цифровізації, автоматизації та підвищення продуктивності праці. Інтелектуальний потенціал зростає через технологічне підсилення людської діяльності.

3. Інноваційно-експансивний сценарій (global talent integration)  
Передбачає інтеграцію України у глобальний ринок талантів, розвиток міжнародних освітніх програм і формування відкритої економіки знань. Відбувається не лише повернення українців, а й залучення іноземних фахівців.

4. Ризиково-деградаційний сценарій (brain drain)  
Характеризується продовженням відтоку людського капіталу, зниженням якості освіти та обмеженням інноваційної активності. У цьому випадку інтелектуалізація економіки гальмується, що призводить до втрати конкурентних позицій.

Інтелектуалізація економічних процесів та прийняття рішень є визначальним фактором переходу до економіки знань, де ключову роль відіграє людський капітал як носій інноваційного потенціалу. Україна, завдяки унікальному поєднанню адаптивності, інтелектуальної гнучкості та соціокультурних характеристик, має потенціал сформувати конкурентоспроможну модель інтелектуалізованої економіки. Водночас реалізація цього потенціалу залежить від ефективності демографічної політики,



інвестицій у освіту та здатності інтегруватися у глобальні інноваційні процеси.

### Література

1. Гнатенко І. А. Концепт «інновація» в системі національного підприємництва. Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 28–29 грудня 2018 р. Київ, 2018. С. 107–108.
2. Гнатенко І. А. Методологічний інструментарій дослідження інституціонального середовища інноваційного розвитку підприємництва в Україні. Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 26 січня 2019 р. Запоріжжя, 2019. С. 10–13.
3. Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку підприємництва в національній економіці. Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World : Proceedings of the III International Scientific Conference, Lisbon, December 28, 2018. Lisbon, 2018. P. 16–18.
4. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Використання теорії таксономії для рейтингового оцінювання розвитку регіонального ринку праці. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення : матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, м. Тернопіль, 20 вересня 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 78–82.
5. Федірець О. В., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7-14.
6. Hnatenko I., Kuksa I., Naumenko I., Baldyk D., Rubezhanska V. Infrastructure of innovation enterprise: features of formation and regulation in modern market conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42 (1). P. 97–104.
7. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Moisieieva N., Rubezhanska V. State regulation of innovative employment in the context of innovative entrepreneurship development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. Vol. 41 (2). P. 228–236.
8. Hnatenko I., Kuksa I., Shtuler I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Innovation cluster as a mechanism for ensuring the enterprises interaction in the innovation sphere. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. Vol. 41 (4). P. 487–500.
9. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O., Shtuler I., Serzhanov V., Rubezhanska V. An approach to innovation potential evaluation as a means of enterprise management improving. *International Journal of Supply and Operations Management*. 2020. Vol. 1. P. 112–118.

УДК 330.1:330.3:338.2

**Гнатенко І. А.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ДРАЙВЕР НЕЛІНІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Інноваційний потенціал у сучасній парадигмі розвитку економіки виступає не просто фактором зростання, а системоутворюючим драйвером нелінійної еволюції соціально-економічних систем, що характеризуються ефектами емерджентності, турбулентності та багатоваріантності траєкторій розвитку. Нелінійність економічної динаміки проявляється у здатності систем до стрибкоподібних змін, фазових переходів і самоорганізації, де інновації відіграють роль тригера структурних зрушень і генератора нових ринкових конфігурацій [1; 2].

Інноваційний потенціал доцільно трактувати як інтегральну характеристику спроможності економічної системи до генерації, дифузії та комерціалізації нових знань, технологій і бізнес-моделей. Його структурними компонентами є інтелектуальний капітал, науково-дослідницька база, підприємницьке середовище, інституційна архітектура та цифрова інфраструктура. Взаємодія цих елементів формує нелінійні ефекти зростання, які не піддаються прямому прогнозуванню, але забезпечують довгострокову конкурентоспроможність [3; 4].

В умовах війни та постконфліктної реконструкції України інноваційний потенціал набуває критичного значення як інструмент відновлення та структурної модернізації економіки. Досвід показує, що міграційні процеси мають суттєвий вплив на економічну динаміку, формуючи як ризики втрати людського капіталу, так і можливості через транснаціональні мережі та грошові перекази [5]. Водночас глобальні тенденції свідчать про зростання конкуренції за людський капітал: у 2023 році постійна міграція до країн ОЕСР досягла рекордних 6,5 млн осіб, що посилює ризики для країн-донорів трудових ресурсів [6].

Уникнення надмірного притоку неконтрольованої трудової міграції в Україну після війни потребує реалізації комплексних сценаріїв стратегічного управління:

Базові сценарії стримування міграційного тиску:

1. Формування високопродуктивної економіки з акцентом на інноваційні сектори.
2. Запровадження селективної міграційної політики (skill-based immigration).
3. Розвиток автоматизації та роботизації виробництва.
4. Підвищення продуктивності праці через цифровізацію.
5. Створення регіональних кластерів зайнятості.
6. Гармонізація ринку праці з освітньою системою.
7. Впровадження індустріальної політики нового покоління.
8. Розвиток внутрішньої мобільності населення.
9. Формування системи прогнозування потреб ринку праці.
10. Інституційне регулювання міграційних потоків через міжнародні угоди.

Паралельно стратегічним пріоритетом є повернення українців із-за кордону, що потребує системних і довгострокових інструментів, подібних до ізраїльської моделі “алії”, яка забезпечила масштабне залучення людського капіталу: лише у 2022 році Ізраїль прийняв близько 75 тис. нових іммігрантів, переважно в рамках цільових державних програм інтеграції (OECD).

Інструменти повернення українців:

1. Програми фінансових стимулів (гранти на повернення, податкові пільги).
2. Забезпечення доступного житла та іпотечних програм.
3. Пріоритетне працевлаштування у високотехнологічних секторах.
4. Державні програми підтримки підприємництва для репатріантів.
5. Інституціоналізація політики роботи з діаспорою.
6. Визнання іноземних дипломів і професійних кваліфікацій.
7. Розвиток цифрових сервісів “єдиного вікна” для повернення.
8. Інтеграційні освітні та мовні програми.
9. Створення спеціальних економічних зон для репатріантів.
10. Формування національної ідентифікаційної стратегії (soft power політика).

Досвід Ізраїлю демонструє, що поєднання економічних стимулів, інституційної підтримки та ідеологічного чинника здатне забезпечити масштабне повернення населення та інтеграцію його у високотехнологічні сектори економіки [7]. Водночас ключовими факторами повернення є наявність житла, роботи та доступу до соціальних послуг, що підтверджується сучасними дослідженнями щодо України [8].

Отже, інноваційний потенціал виступає ключовим драйвером нелінійного розвитку економіки, забезпечуючи її здатність до адаптивної трансформації, генерації нових структур та формування конкурентних переваг. Для України його ефективна реалізація має поєднувати інноваційну політику з активною міграційною стратегією, спрямованою на утримання та повернення людського капіталу як базового ресурсу економічного зростання.

### Література

1. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
2. World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC, 2022.
3. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024. Brussels, 2024.
4. OECD. Digital Economy Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
5. Vasylytsiv T., Mulska O., Osinska O., Makhonyuk O. Social and economic development of Ukraine: Modelling the migration factor impact. Economics and Business Review. 2022. Vol. 8 (3). P. 27–58.
6. OECD. International Migration Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.
7. OECD. International Migration Outlook 2024: Israel profile. Paris : OECD Publishing, 2024.
8. OECD. Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis. Paris : OECD Publishing, 2025.
9. Гнатенко І. А. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. № 32. С. 69-72.
10. Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. Журнал «Менеджмент» Київського національного університету технологій та дизайну. 2018. № 1(27). С. 79-90.
11. Hnatenko I., Rubezhanska V., Parkhomenko O. Formation of the personnel potential of innovative enterprise by improvement of labor market infrastructure. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (71). Ч. 1. С. 179-184.
12. Гнатенко І. А., Орлова-Курилова О. В., Рубежанська В. О. Державне регулювання інноваційною діяльністю підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 35-40.
13. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (72). Ч. 1. С. 37-43.
14. IMF. World Economic Outlook 2023. Washington, DC, 2023.
15. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023.
16. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023. Paris, 2023.

17. European Commission. Horizon Europe Strategic Plan 2021–2024 (updated 2023). Brussels, 2023.
18. World Bank. Global Economic Prospects 2024. Washington, DC, 2024.
19. OECD. Economic Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.
20. European Investment Bank. Investment Report 2023/2024. Luxembourg, 2024.
21. McKinsey Global Institute. The Future of Work in Europe. 2023.
22. ILO. World Employment and Social Outlook 2023. Geneva, 2023.
23. UNDP. Human Development Report 2023/2024. New York, 2024.
24. European Commission. Digital Decade Report 2024. Brussels, 2024.
25. OECD. Education at a Glance 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.

УДК 658.589:621.002

**Білокіз Є. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
**Тютюнник В. С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Адаптивна трансформація інноваційного потенціалу в сучасній економіці постає як багатовимірний процес динамічної реконфігурації ресурсно-компетентнісної бази, спрямований на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах структурної нестабільності, технологічних зрушень і воєнних викликів. У контексті нелінійної динаміки економічних систем інноваційний потенціал виконує функцію каталізатора емерджентних ефектів, що проявляються у прискорених фазових переходах, зміні інституційних конфігурацій і формуванні нових траєкторій розвитку [1].

Адаптивна трансформація інноваційного потенціалу передбачає не лише кількісне нарощування інноваційних ресурсів, а їх якісну перебудову через інтеграцію когнітивного капіталу, цифрових технологій, підприємницьких компетенцій та інституційних механізмів. Відповідно до підходів ОЕСР, ефективність інноваційної системи визначається не окремими показниками, а комплексом взаємопов'язаних індикаторів – від інвестицій у R&D до рівня

кооперації та трансферу знань [1].

Наприклад, Сингапур характеризується високим рівнем централізованого стратегічного управління інноваціями. Держава активно інвестує у R&D, стимулює венчурне фінансування та формує сприятливе регуляторне середовище. Мотиваційна модель базується на поєднанні фінансових стимулів, податкових пільг та високої інституційної якості, що забезпечує стабільність і передбачуваність для бізнесу.

Так, Нова Зеландія використовує більш децентралізовану модель, орієнтовану на підтримку підприємництва, стартап-екосистем та креативних індустрій. Мотивація інновацій реалізується через грантові програми, підтримку МСП та розвиток людського капіталу. Значна увага приділяється гнучкості регуляторного середовища та інтеграції науки і бізнесу.

Україна перебуває на етапі трансформації інноваційної системи. Попри обмежені ресурси, спостерігається висока підприємницька активність, розвиток ІТ-сектору та адаптивність бізнесу в умовах війни. Мотиваційні механізми залишаються фрагментарними, однак цифровізація та міжнародна підтримка створюють передумови для їх посилення.

Переваги національної системи реалізації інноваційного потенціалу економіки:

- високий рівень людського капіталу та STEM-компетенцій;
- розвинений ІТ-сектор і цифрова адаптивність;
- підприємницька гнучкість і здатність до роботи в кризових умовах;
- інтеграція у глобальні інноваційні мережі.

Недоліки:

- недостатній рівень фінансування R&D;
- інституційна нестабільність;
- слабка комерціалізація наукових результатів;
- відтік людського капіталу.

Можливості:

- післявоєнна реконструкція як платформа для технологічного стрибка;
- інтеграція до європейського інноваційного простору;
- розвиток оборонних та dual-use технологій;
- залучення міжнародних інвестицій і грантових ресурсів [2-10].

Сценарії інноваційного розвитку України після війни:

1. Інноваційно-проривний сценарій (expansion-driven model)

Передбачає масштабне інвестування у високотехнологічні галузі, інтеграцію у



глобальні ланцюги вартості та активний перерозподіл ринків. Україна стає регіональним хабом інновацій і цифрових технологій.

2. Конвергентно-адаптивний сценарій (catch-up model)  
Орієнтований на поступове наближення до стандартів ЄС, модернізацію промисловості та розвиток середньотехнологічних секторів. Інноваційний потенціал використовується для підвищення ефективності, а не радикальних проривів.

3. Ризиково-інерційний сценарій (stagnation risk)  
Характеризується збереженням структурних дисбалансів, недостатнім рівнем інвестицій та слабкою інституційною підтримкою інновацій. У цьому випадку потенціал реалізується частково, а економіка втрачає конкурентні позиції [11-13].

Адаптивна трансформація інноваційного потенціалу є критичним чинником переходу економіки до нелінійної моделі розвитку, де ключову роль відіграють швидкість змін, гнучкість систем і здатність до самоорганізації. Україна, незважаючи на воєнні виклики, володіє унікальним поєднанням людського капіталу, підприємницької культури та цифрової адаптивності, що створює передумови для реалізації сценарію інноваційного прориву.

### Література

1. OECD. Science, Technology and Innovation Indicators. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation-indicators.html> (дата звернення: 04.04.2026).
2. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
3. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris : OECD Publishing, 2018.
4. World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC, 2022.
5. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024. Brussels, 2024.
6. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023. Geneva, 2023.
7. IMF. World Economic Outlook 2023. Washington, DC, 2023.
8. UNDP. Human Development Report 2023/2024. New York, 2024.
9. World Bank. Global Economic Prospects 2024. Washington, DC, 2024.
10. European Investment Bank. Investment Report 2023/2024. Luxembourg, 2024.
11. Hnatenko I., Hanushchak-Efimenko L., Parkhomenko O., Rubezhanska V. Cluster competitive advantages as a driving factor in increasing the investment activity of innovative entrepreneurship. Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки. 2019. №

6 (141). С. 8–17.

12. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Analysis of the state of innovation entrepreneurship development in Ukraine. Вісник Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 10–25.

13. Hnatenko I., Kuksa I., Parkhomenko O., Rubezhanska V. Synergistic effect in innovation clusters: essence and features of evaluation. Економічні горизонти. 2019. № 4 (11). С. 4–12.

УДК 005.936.3

**Святецький В. В.**, доктор філософії з економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **АДАПТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ДЕВІАЦІЙ**

Адаптивність економічних систем в умовах структурних девіацій постає як ключова властивість їх динамічної рівноваги, що забезпечує здатність до збереження функціональної цілісності та одночасної трансформації під впливом дисбалансів, шоків і нелінійних збурень. Структурні девіації у сучасній економіці проявляються через асиметрію ринків, розриви глобальних ланцюгів вартості, інституційні деформації, технологічні диспропорції та воєнні деструкції, що формують середовище перманентної турбулентності. У таких умовах адаптивність трансформується з реактивної характеристики у проактивний механізм стратегічного розвитку.

Економічна система розглядається як складна адаптивна мережа, здатна до самоорганізації, рекомбінації ресурсів і генерації нових структур. Її адаптивність формується на перетині когнітивних, інституційних і технологічних компонентів, де ключову роль відіграють механізми швидкого прийняття рішень, гнучкість бізнес-моделей, цифрова трансформація та інноваційна активність [1; 6]. У цьому контексті структурні девіації виступають не лише як джерело ризиків, а як тригери еволюційних зрушень і можливостей для перерозподілу економічного впливу.

В умовах війни українська економіка функціонує у режимі екстремальної

адаптації, де порушення інфраструктури, логістичні обмеження та ресурсні дефіцити стимулюють формування нових конфігурацій господарської діяльності. Саме в цих умовах проявляється високий рівень лідерських якостей українського бізнесу – здатність до швидкої мобілізації ресурсів, прийняття ризикових рішень, переорієнтації на нові ринки та впровадження інновацій навіть у кризовому середовищі [3-4].

Адаптивність набуває стратегічного виміру через трансформацію бізнес-моделей у напрямі гіпергнучкості (hyper-flexibility), що передбачає швидке перепроєктування виробничих процесів, диверсифікацію постачань і інтеграцію у нові глобальні ланцюги вартості. Українські підприємства демонструють здатність до так званого “стрес-інноваційного розвитку”, коли екстремальні умови стимулюють прискорене впровадження технологічних та організаційних новацій.

Особливого значення набуває стратегія активного та, в окремих сегментах, агресивного перерозподілу світових ринків на користь України. Йдеться не про конфронтаційні практики, а про інтенсивне використання конкурентних переваг – гнучкості, швидкості прийняття рішень, інноваційності та здатності працювати в умовах підвищеного ризику. Такий підхід передбачає експансію у сегменти, що вивільняються внаслідок геополітичних змін, заміщення постачальників, які втратили довіру, та формування нових партнерств на основі надійності та адаптивності.

Лідерські якості українського бізнесу виявляються у підприємницькій сміливості, стратегічній проактивності та здатності до швидкого масштабування. Це включає активне освоєння нових ринків, інвестування у технології, розвиток експортно-орієнтованих виробництв і формування міжнародних коопераційних зв'язків [2; 5]. В умовах структурних девіацій саме такі якості дозволяють не лише адаптуватися, а й формувати нові центри економічного впливу.

Інституційний аспект адаптивності пов'язаний із необхідністю трансформації державної політики у напрямі підтримки бізнесу, стимулювання інновацій, розвитку інфраструктури та забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Синергія держави і бізнесу створює умови для реалізації стратегій випереджального розвитку, що дозволяють Україні інтегруватися у глобальні економічні процеси на нових умовах.

Отже, адаптивність економічних систем в умовах структурних девіацій є не лише механізмом виживання, а інструментом стратегічного прориву. Вона забезпечує здатність до трансформації, перерозподілу ресурсів і формування нових конкурентних позицій. Український бізнес, спираючись на високий рівень

лідерства, інноваційності та гнучкості, має потенціал не лише відновити економіку, а й активно переформатувати свою роль у глобальному економічному просторі, посилюючи присутність на світових ринках і закріплюючи нові конкурентні переваги.

### Література

1. Гнатенко І. А. Теоретико-методологічні аспекти інтегрального оцінювання інституціонального середовища інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 9 (219). С. 43–50.
2. Лепейко Т. І., Зось–Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 4-13.
3. Федірець О. В., Гук О. В., Зось–Кіор М. В. Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 43-46.
4. Hnatenko I., Hanushchak-Efimenko L., Parkhomenko O., Rubezhanska V. Cluster competitive advantages as a driving factor in increasing the investment activity of innovative entrepreneurship. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 8–17.
5. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Analysis of the state of innovation entrepreneurship development in Ukraine. *Вісник Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 10–25.
6. Hnatenko I., Kuksa I., Parkhomenko O., Rubezhanska V. Synergistic effect in innovation clusters: essence and features of evaluation. *Економічні горизонти*. 2019. № 4 (11). С. 4–12.

УДК 338.24:005.334:005.934

**Яцентюк Р. М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У ПЕРІОД ВІЙНИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ І ДЕРЖАВИ**

Сучасні військові конфлікти виступають потужними дестабілізуючими чинниками економічного розвитку, трансформуючи структуру виробництва, розподілу ресурсів і інституційного регулювання. В умовах війни формується специфічний тип господарської організації – воєнна економіка, що передбачає централізацію управління ресурсами, пріоритетність оборонного сектору та часткове витіснення цивільного виробництва [3; 6]. Водночас емпіричні дослідження засвідчують дуалістичний характер впливу війни: короткострокове стимулювання попиту через державні витрати поєднується з довгостроковим пригніченням економічного зростання через структурні дисбаланси та втрату капіталу [2; 8].

Аналіз історичного досвіду дозволяє виокремити типові моделі економічної поведінки держав у період воєнних конфліктів. У випадку війни у В'єтнамі та Корейської війни характерною була мобілізаційна модель із різким зростанням державних витрат і переорієнтацією промисловості на військові потреби, що стимулювало індустріалізацію, але створювало інфляційні ризики та залежність від зовнішньої допомоги [5; 9]. Післявоєнний розвиток Південної Кореї засвідчив ефективність експортно-орієнтованої індустріалізації як механізму трансформації воєнних втрат у довгострокове економічне зростання [4].

Досвід країн Близького Сходу демонструє іншу траєкторію. Війна між Іраном та Іраком спричинила масштабну деградацію економічного потенціалу, включаючи втрату виробничої бази, зниження доходів від експорту енергоносіїв та накопичення боргових зобов'язань [7]. Дослідження показують, що енергетичні шоки, спричинені військовими конфліктами, мають системний вплив на глобальні макроекономічні параметри, зокрема інфляцію та темпи зростання [10]. У цьому контексті економічна стійкість прямо залежить від рівня диверсифікації економіки та енергетичної автономії.

Показовим є досвід Ізраїлю, де в умовах перманентних безпекових

викликів сформовано модель інноваційно-орієнтованої резильєнтної економіки, що поєднує високий рівень військових витрат із розвитком високотехнологічного сектору, венчурного капіталу та підприємництва [1; 11]. Така модель забезпечує здатність економіки функціонувати в умовах тривалої нестабільності без втрати стратегічних позицій у глобальній конкуренції.

Натомість досвід Югославії та Афганістану ілюструє деструктивний сценарій, коли війна призводить до тривалої інституційної деградації, руйнування економічних зв'язків та глибокого падіння ВВП, що має довготривалий характер [2; 12]. Відсутність ефективного державного управління та інвестиційної привабливості у таких умовах суттєво обмежує потенціал відновлення.

Системний аналіз дозволяє виокремити ключові детермінанти резильєнтності економіки у війні: диверсифікація виробництва, гнучкість інституцій, рівень технологічного розвитку, інтегрованість у глобальні ринки та ефективність державної політики [2; 8]. Надмірна мілітаризація економіки, хоча й може забезпечувати короткострокову стабілізацію, у довгостроковій перспективі витісняє інноваційний розвиток і знижує потенціал економічного зростання.

Аналогія з Україною свідчить про формування змішаної моделі економічної адаптації, що поєднує елементи мобілізаційної економіки та ринкової гнучкості. Війна спричинила значні втрати виробничого та підприємницького потенціалу, порушення логістичних ланцюгів і трансформацію структури зайнятості, водночас стимулюючи розвиток оборонних технологій, цифрових сервісів та нових форм підприємництва [13]. У середньостроковій перспективі ключовим фактором відновлення виступає здатність до інституційної модернізації та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Оптимальні сценарії економічної поведінки України повинні базуватися на принципах адаптивної резильєнтності. По-перше, стратегія «смарт-мобілізації» передбачає поєднання оборонних витрат із розвитком інноваційної економіки та стимулюванням високотехнологічних галузей. По-друге, необхідною є диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків і логістичних маршрутів. По-третє, важливим є забезпечення енергетичної незалежності через розвиток відновлюваних джерел енергії та децентралізацію енергосистеми. По-четверте, ключову роль відіграє розвиток людського капіталу як основи післявоєнного економічного зростання.

Таким чином, резильєнтність економічних систем у період війни



визначається здатністю до структурної трансформації, ефективного управління ресурсами та формування довгострокових драйверів зростання. Для України критично важливим є використання воєнного періоду як імпульсу для глибокої економічної модернізації та інтеграції у глобальну економіку.

### Література

1. Aisen A., Veiga F. J. How does political instability affect economic growth? *European Journal of Political Economy*. 2013. Vol. 29. P. 151–167.
2. Blattman C., Miguel E. Civil war. *Journal of Economic Literature*. 2010. Vol. 48 (1). P. 3–57.
3. Broadberry S., Harrison M. *The Economics of World War I*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 344 p.
4. Campos N. F., Coricelli F., Moretti L. Economic growth and political integration: Estimating the benefits from membership in the European Union. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2019. Vol. 105. P. 47–83.
5. Fishback P. V. U.S. monetary and fiscal policy in the 1930s and 1940s. *Oxford Review of Economic Policy*. 2010. Vol. 26 (3). P. 385–413.
6. Harrison M. *The economics of World War II: six great powers in international comparison*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 314 p.
7. Karsh E. *The Iran–Iraq War 1980–1988*. Oxford: Osprey Publishing, 2002. 96 p.
8. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century. CEPR Discussion Paper. 2004. No. 4767. URL: <https://cepr.org/publications/dp4767>
9. Ruttan V. W. *Is war necessary for economic growth? Military procurement and technology development*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 224 p.
10. Stiglitz J. E., Bilmes L. J. *The three trillion dollar war: The true cost of the Iraq conflict*. New York: W.W. Norton & Company, 2008. 311 p.
11. Senor D., Singer S. *Start-up nation: The story of Israel's economic miracle*. New York: Twelve, 2009. 320 p.
12. Stewart F., Fitzgerald V. *War and underdevelopment*. Vol. 1–2. Oxford: Oxford University Press, 2001. URL: <https://global.oup.com/academic/product/war-and-underdevelopment-9780199241864>
13. World Bank. *Ukraine rapid damage and needs assessment*. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment>

УДК 330.332

**Слонопас В. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І ПЛАТФОРМНИХ РІШЕНЬ**

Післявоєнне відновлення економік дедалі більше ґрунтується не лише на відбудові фізичної інфраструктури, але й на формуванні цифрового середовища як базису довгострокового зростання. Цифрова трансформація у цьому контексті виступає не допоміжним, а системоутворюючим чинником, який забезпечує підвищення продуктивності, прозорості управління та інтеграції у глобальні ринки [2; 6]. Особливу роль відіграють технології штучного інтелекту та платформні рішення, що дозволяють пришвидшити структурну перебудову економіки та оптимізувати розподіл ресурсів [1; 9].

Досвід Японії після Другої світової війни демонструє ранню форму прототипу цифрової трансформації через інституційно керовану модернізацію. Хоча цифрові технології у сучасному розумінні ще не існували, створення високотехнологічних виробництв, автоматизація та інвестиції у науково-дослідний сектор заклали основу для подальшої цифровізації [4]. У сучасний період Японія активно інтегрує штучний інтелект у промисловість, що свідчить про спадкоємність стратегій технологічного розвитку як елементу посткризового відновлення.

Показовим є досвід Південної Кореї, яка після Корейської війни здійснила трансформацію від аграрної економіки до однієї з найбільш цифровізованих економік світу. Ключовим фактором стало державне стимулювання технологічних платформ, розвиток телекомунікаційної інфраструктури та підтримка експортоорієнтованих корпорацій [3; 5]. У сучасних умовах Південна Корея активно використовує штучний інтелект у державному управлінні, логістиці та виробництві, що підвищує ефективність економіки та її адаптивність до зовнішніх шоків.

Досвід Тайваню демонструє ефективність поєднання державної політики індустріалізації з розвитком цифрових платформ і напівпровідникової галузі. Після складного геополітичного становища та безпекових викликів країна

зробила ставку на технологічну спеціалізацію та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги [7]. Сьогодні цифрові платформи забезпечують координацію між державою, бізнесом і науковим сектором.

Особливий інтерес становить досвід Китаю, де реалізовано модель масштабної цифровізації економіки. Активне впровадження платформних рішень та використання штучного інтелекту у виробництві й управлінні дозволили країні досягти високих темпів економічного зростання [1; 8]. Китайська модель характеризується сильною роллю держави у регулюванні цифрових платформ та стратегічному плануванні технологічного розвитку.

Досвід Кіпру демонструє важливість цифровізації сектору послуг і фінансів як драйвера відновлення. Обмеженість ресурсної бази стимулювала розвиток цифрових сервісів і міжнародних фінансових платформ, що дозволило країні інтегруватися у глобальну економіку [10].

Порівняльний аналіз зазначених кейсів дозволяє виокремити спільні закономірності цифрової трансформації у післявоєнний період. Вирішальну роль відіграє держава як стратегічний координатор цифрового розвитку, розвиток платформних рішень як інструменту інтеграції економічних агентів та використання штучного інтелекту як каталізатора продуктивності [2; 6; 9].

У контексті України цифрова трансформація набуває стратегічного значення як інструмент післявоєнного відновлення. Інтеграція штучного інтелекту може суттєво підвищити ефективність відбудови інфраструктури, управління ресурсами та прогнозування економічних процесів [11].

Таким чином, цифрова трансформація виступає фундаментом ефективного післявоєнного відновлення, а використання штучного інтелекту та платформних рішень дозволяє забезпечити якісно новий рівень економічного розвитку.

### Література

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 306 p.
2. Castells M. The rise of the network society. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2010. 597 p.
3. Chang H.-J. The East Asian development experience: The miracle, the crisis and the future. London: Zed Books, 2006. 240 p.
4. Johnson C. MITI and the Japanese miracle: The growth of industrial policy, 1925–1975. Stanford: Stanford University Press, 1982. 393 p.
5. Kim L. Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 328 p.

6. Mazzucato M. The entrepreneurial state: Debunking public vs private sector myths. London: Anthem Press, 2013. 266 p.
7. Mathews J. A., Cho D.-S. Tiger technology: The creation of a semiconductor industry in East Asia. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. 376 p.
8. McKinsey Global Institute. China's digital economy: A leading global force. McKinsey & Company, 2017. [https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/chinas-digital-economy-a-leading-global-force?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/chinas-digital-economy-a-leading-global-force?utm_source=chatgpt.com)
9. Schwab K. The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.
10. World Bank. Cyprus digital economy report. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099520106302223352/p1730880c9a7b70b10b3c0f14e6c4c9c4b>
11. World Bank. Digital development opportunities for Ukraine. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099062223091522800/p1794370b0f8a50d50a3d0c7e6e0f5f5c6>

UDC 005.591.6:004.056

**Kachmarskyi I.**, PhD student,  
West Ukrainian National University,  
Ternopil, Ukraine

## **REENGINEERING ORGANIZATIONAL STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL RESILIENCE**

Reengineering of organizational strategies in modern conditions can no longer be considered as a one-time management initiative or a tool for optimizing individual business processes. It is about a deep restructuring of the logic of the organization's functioning, its strategic guidelines and mechanisms of interaction with the external environment. The impetus for such changes is the digital transformation of the economy, which radically changes the conditions of competition, the speed of information exchange and the nature of the risks faced by enterprises.

At the center of these transformations is the concept of digital resilience. It reflects the ability of an organization not only to counteract external and internal digital threats, but also to maintain business continuity, adapt to crisis situations and restore

functionality in the shortest possible time. Digital resilience covers a wide range of aspects - from the protection of information systems and data to the flexibility of business models and the ability of an organization to quickly restructure its processes in accordance with new conditions.

In this context, reengineering of organizational strategies involves reviewing the basic principles of management. Strategy ceases to be a static construct and acquires the characteristics of a dynamic system that constantly adapts to changes in the digital environment. This means abandoning rigidly fixed long-term models in favor of scenario planning, flexible management structures, and the integration of analytical digital tools into the decision-making process [1, 2].

An important element of such transformation is the rethinking of the role of information and data. In the digital economy, data is becoming a key resource for strategic management. Their collection, processing, and interpretation using analytical systems, artificial intelligence technologies, and predictive models allows organizations to make more informed decisions and reduce the level of uncertainty. This, in turn, increases the overall resilience of the business to external shocks.

Strategy reengineering also involves changing organizational architecture. Traditional hierarchical structures are gradually giving way to more flexible, networked management models, where a significant part of decisions are made at the level of individual teams or project groups. This approach allows to increase the speed of response to changes, reduce bureaucratic barriers and ensure greater adaptability of the organization in an unstable environment.

No less important is the aspect of risk management, which in the digital economy acquires a fundamentally new meaning. Cyber threats, failures in information systems, disruptions of digital supply chains can have critical consequences for business. Therefore, reengineering of strategies includes the integration of cybersecurity systems, continuous monitoring and mechanisms for rapid recovery of operational activities. This forms a new level of strategic readiness of the organization for crisis situations [2].

The human factor requires special attention, since digital resilience is impossible without an appropriate level of personnel competencies. Modern organizations are forced to invest in the development of digital skills of employees, the formation of a culture of working with data and the ability to effectively use digital tools. Thus, reengineering covers not only technological, but also socio-organizational changes.

Therefore, reengineering organizational strategies in the context of digital resilience is a complex and multi-level process that combines technological innovation, managerial flexibility, human capital development, and strengthening security

mechanisms. Its ultimate goal is to form organizations that are able to function stably, adapt quickly to change, and remain competitive in an ever-increasingly complex digital environment.

### **Literature**

1. Корсунська, М. Ю. (2025). Стратегічна гнучкість бізнесу та напрями розвитку креативного потенціалу в умовах трансформаційних перетворень: практико-орієнтований підхід. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-04>
2. Островерхов В.М., Качмарський І. В. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, № 3 (289) (2025), С. 48-53, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53>

UDC 378.147:005.336.2

**Kyrylenko S.**, PhD (Economics)  
West Ukrainian National  
University Ternopil, Ukraine

## **BUILDING SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP COMPETENCIES**

In the current conditions of the development of the world economy, there is a gradual transition from traditional models of entrepreneurship, focused mainly on profit maximization, to the concept of sustainable development, which involves a balanced consideration of economic, social and environmental interests. Such a transformation is due to the aggravation of global challenges. In these conditions, entrepreneurship takes on a new meaning, where not only the result of activity becomes key, but also the method of its achievement, its impact on society and the environment.

Also of particular relevance is the problem of forming competencies of sustainable entrepreneurship, which determine the ability of an individual to act effectively in conditions of uncertainty, make informed management decisions and integrate the principles of sustainable development into business practice. This is not only a set of professional knowledge, but also a complex system of values, skills and behavioral models that form a responsible entrepreneur of a new type. Such a specialist must understand the relationship between economic efficiency, social responsibility



and environmental safety, and also be able to implement these principles in practical activities.

The modern business environment is characterized by a high level of digitalization, innovation and global integration, which significantly changes the requirements for professional training. Today's entrepreneur works in conditions of rapid technological change, new business models, platform economy and the growing role of data as a strategic resource. This necessitates the formation of not only economic and managerial competencies, but also the ability to think critically, work with information, assess the risks of sustainable development and adapt business to new socio-economic conditions. Education in this process acts as a key tool for the formation of sustainable entrepreneurship competencies. Its task is to transition from the traditional transfer of knowledge to the formation of a holistic worldview that combines professional training with ethical principles, social responsibility and environmental awareness. Practice-oriented approaches to learning, case methods, project activities, interaction with the business environment, as well as the development of entrepreneurial thinking based on the principles of sustainability are of particular importance [1-3].

That is why it is stated that sustainable entrepreneurship forms a new logic of economic behavior, which integrates three interrelated components: economic efficiency, social responsibility and environmental safety. This means that an entrepreneur must take into account not only the financial results of his activities, but also the social consequences of the decisions made, the impact on communities, the working conditions of employees, as well as the environmental risks of production and consumption. Such an approach requires a qualitatively new level of training of specialists who are able to think systematically, act strategically and make decisions taking into account a wide range of factors.

The competencies of sustainable entrepreneurship cover not only knowledge in the field of economics and management, but also value orientations, analytical abilities, ethical thinking and practical skills in implementing innovations. They include the ability to assess the risks and consequences of business decisions in the long term, understanding the principles of the circular economy, resource management skills, as well as the ability to work with stakeholders and build partnerships based on trust and transparency.

Modern entrepreneurship education is gradually transforming towards integrating the principles of sustainable development into curricula. This is manifested in changing the content of disciplines, introducing an interdisciplinary approach, developing practice-oriented learning and strengthening interaction with the real

business environment. Case methods, project-based learning, simulations of business processes and the participation of students in real socio-economic initiatives play an important role. This approach allows not only to acquire theoretical knowledge, but also to form a practical understanding of how the principles of sustainability are implemented in real business [1].

Particular attention in the formation of sustainable entrepreneurship competencies should be paid to the development of critical thinking and the ability to work with uncertainty. A modern entrepreneur is constantly faced with the need to make decisions in conditions of incomplete information, rapid technological changes and instability of the external environment. In such conditions, the ability to analyze large amounts of information, distinguish short-term trends from long-term trends, and assess the potential social and environmental consequences of business activities becomes important.

Digital competence is also an important component, since modern entrepreneurship is impossible without the use of digital technologies, data analytics, online platforms, and automated management systems. Digitalization opens up new opportunities for sustainable business, in particular through resource optimization, increased process transparency, and the development of innovative models of interaction with customers. At the same time, it places new demands on the ethics of using technology, data protection, and responsible implementation of innovations.

The social aspect of sustainable entrepreneurship competencies is manifested in the ability of an entrepreneur to act in the interests of society, support social initiatives, create jobs, and contribute to the development of local communities. This approach forms a new business culture in which success is measured not only by financial indicators, but also by the level of trust, social impact, and contribution to sustainable development.

Thus, the formation of sustainable entrepreneurship competencies is a complex and multi-level process that encompasses educational, professional and value spheres. It involves the training of a new generation of entrepreneurs who are able to combine economic efficiency with social responsibility and environmental awareness. It is these competencies that become the basis of business competitiveness in the modern world and an important factor in the sustainable development of society as a whole.

### **Literature**

1. Desyatnyuk, O., Krysovatty, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. (2025) The Role Of Financial Inclusion In Fostering Ecoentrepreneurship Within The Digital Economy. International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES) Vol. 15 (1): 77-86 (2025). DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.109>.

2. Кириленко С.В. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 5(22), 2024. - С.43-51, DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4, <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-4.pdf>

3. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. (Index Copernicus). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>

UDC 338.49:656.1:502.131.1

**Kozlov A.**, PhD student  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan  
University, Kyiv, Ukraine

## **GREEN ECONOMY AS A DRIVER OF THE TRANSFORMATION OF THE TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF UKRAINIAN CITIES**

The green economy is gradually becoming one of the key factors in rethinking urban development, in particular in terms of organizing the transport infrastructure of Ukrainian cities. Modern urban spaces face accumulated problems: overloading of the road network, high levels of harmful emissions, deterioration of public transport and insufficient integration of various types of urban mobility. In these conditions, the need to transition to more environmentally balanced transportation models becomes not only a matter of modernization, but also a strategic necessity [1, 2].

The concept of a green economy sets a fundamentally different logic for the development of the transport system, in which the priority is not the expansion of the automobile infrastructure, but the reduction of its environmental load and increasing the efficiency of resource use. This is a gradual change in the model of urban mobility, where public transport, electric transport, bicycle and pedestrian routes begin to play a key role. Such a transformation allows not only to reduce the level of air pollution, but also to optimize the spatial organization of the city.

One of the most noticeable areas of influence of the green economy is the electrification of transport. The introduction of electric buses, the development of new generation tram and trolleybus systems, the spread of electric vehicles are changing the structure of urban transport and reducing dependence on fossil fuels. At the same time, the effectiveness of such changes directly depends on the development of

infrastructure, namely, the network of charging stations, the modernization of energy systems and the integration of transport planning with the energy policy of the city [2].

An equally important component is the reorientation of transport planning towards the principles of sustainability. This means moving away from fragmented solutions in favor of an integrated approach, where transport is considered as an element of the urban ecosystem. Reducing the role of private transport in central areas, the development of transport and interchange hubs, the introduction of “smart” traffic management systems are forming a new architecture of urban mobility.

Digital technologies are an important tool for implementing the principles of the green economy in the transport sector. Intelligent transport systems, digital transport management platforms, big data analytics allow for route optimization, congestion reduction, and travel time reduction [1]. As a result, not only does the efficiency of the transport system increase, but its environmental footprint also decreases.

The institutional and financial environment also plays an important role in the transformation. The transition to a green transport model requires significant investments, which can be provided through state development programs, international financial support, and public-private partnership mechanisms. At the same time, consistent municipal policies aimed at prioritizing environmental solutions in urban planning are crucial.

The social dimension of this transformation is manifested in improving the quality of urban life. Reducing noise and air pollution, improving the accessibility of public transport, and creating a safe and comfortable urban space contribute to changing the behavioral patterns of the population and forming a culture of sustainable mobility.

Thus, the green economy acts as a systemic driver of the transformation of the transport infrastructure of Ukrainian cities, setting new principles for its development. It combines environmental, economic and social guidelines, forming the basis for the transition to a more balanced and effective model of urban mobility, focused on long-term sustainability and quality of life of the population.

### **Literature**

1. Desyatnyuk, O., & Ptashchenko, O. (2025). Digital Technologies In Advancing The Green Economy Opportunities For Global Business And Financial Stability. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(1), 78-85. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-78-85>

2. Shlapak, A., Sysoiev, O., Yurchenko, O., Kozlov, A. and Nykoniuk, K. (2025). Navigating Challenges and Exploring Opportunities within a Green Economy Framework: Case of Urban Transport Networks in Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(1): 61-81. Doi: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080103>

UDC 005.336.2:330.34:005.35

**Krysovatty I., D.Sc. (Economics),**  
Associate Professor  
West Ukrainian National  
University, Ternopil, Ukraine

## **DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES THROUGH THE PRISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY**

The modern development of entrepreneurship takes place in conditions of profound changes that encompass not only the economic sphere, but also the social and environmental foundations of the functioning of society. It is becoming increasingly obvious that business cannot be considered in isolation from social processes, and its effectiveness is determined not only by financial results, but also by its contribution to sustainable development and the level of social responsibility.

In this context, the content of entrepreneurial competencies is changing. They gradually go beyond traditional economic knowledge and acquire an interdisciplinary character, combining analytical thinking, strategic vision, ethical responsibility and the ability to act in conditions of uncertainty. A modern entrepreneur must not only understand market mechanisms, but also be aware of the long-term consequences of his decisions for society, the economy and the environment. That is why the competency-based approach in entrepreneurial education is increasingly viewed through the prism of sustainable development and social responsibility.

Sustainable development in this case is not a declarative concept, but a practical guideline for the formation of entrepreneurial thinking. It involves a balance between economic efficiency, social justice and environmental safety, which requires the entrepreneur to be able to make complex decisions and assess their impact in the long term. Social responsibility, in turn, forms the ethical dimension of entrepreneurship, which is manifested in interaction with employees, consumers, communities and the state, as well as in the readiness of business to participate in solving socially significant problems. The development of entrepreneurial competencies in this context involves the formation of not only professional knowledge, but also value orientations that determine the behavior of a future specialist. The ability to think critically, work with information, assess risks and make responsible decisions is of particular importance. The development of innovative thinking is also important, which allows finding

solutions that combine economic benefit with social and environmental feasibility [1, 2].

Education plays a key role in this process, as it forms the basis of a new type of entrepreneurial competencies. Modern educational approaches are gradually moving away from purely theoretical training and are focused on practice-oriented learning, the use of real cases, project activities and interaction with the business environment [2]. This format allows students to not only acquire knowledge, but also to form an understanding of the real mechanisms of sustainable entrepreneurship.

That is why it is noted that at the center of this transformation is the concept of sustainable development, which involves a balanced combination of economic efficiency, social justice and environmental safety. For entrepreneurship, this means the need to rethink traditional approaches to doing business, managing resources and making strategic decisions. An entrepreneur in the modern sense must take into account not only financial results of activity, but also the impact of business processes on society and the environment, which requires developed competencies of systems thinking and responsible management.

Entrepreneurial competencies in the context of sustainable development are becoming integrated. They include the ability to analyze complex socio-economic systems, assess the risks and consequences of management decisions, apply innovative approaches to business organization and implement the principles of resource efficiency. An important component is also the formation of ethical awareness, which determines the attitude of the entrepreneur to employees, partners, consumers and society as a whole.

Social responsibility in this context is not an additional characteristic of business, but its integral component. It involves the voluntary acceptance by business of obligations to improve social conditions, support communities, ensure decent working conditions and minimize negative impact on the environment. Modern enterprises are increasingly integrating the principles of corporate social responsibility into their development strategies, which increases their competitiveness and the level of trust from society.

The formation of these competencies largely depends on the education system, which must ensure the transition from the traditional model of education to a competency-based and practice-oriented approach. Modern entrepreneurship education should form in students not only professional knowledge, but also the ability to think critically, work with uncertainty, make responsible decisions and assess their long-term consequences. The use of interactive learning methods, case analysis, project activities and interaction with the real business environment is of particular importance.



An important factor in the development of entrepreneurial competencies is the digitalization of the economy. The use of digital technologies changes the nature of business processes, opens up new opportunities for innovation and increasing management efficiency. At the same time, this creates new requirements for entrepreneurs to master digital tools, analytical platforms and skills in working with large data sets. Digital transformation also increases business transparency and contributes to a more effective implementation of the principles of sustainable development.

The innovative component of entrepreneurial competencies requires special attention, since it is innovations that ensure the ability of business to adapt to changes and create new development models. Sustainable entrepreneurship involves the use of innovations not only to increase profitability, but also to solve social and environmental problems. These can be energy-efficient technologies, circular business models, digital platforms for resource optimization or social entrepreneurial initiatives.

Thus, the development of entrepreneurial competencies through the prism of sustainable development and social responsibility is a key direction in the modernization of modern economic education and the business environment. It involves the formation of a new type of entrepreneur who is not only economically efficient, but also socially responsible, environmentally conscious and innovatively oriented. It is this approach that creates the basis for long-term business development and ensuring sustainable development of society as a whole.

### **Literature**

1. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. (2025) The Role Of Financial Inclusion In Fostering Ecoentrepreneurship Within The Digital Economy. International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES) Vol. 15 (1): 77-86 (2025). DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.109>.

2. Krysovaty, A., & Ptashchenko, O.(2023).The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. Economics of Development,22(2),51-60. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>.

UDC 330.341.1:37

**Ptashchenko O.,** D.Sc.  
(Economics), Professor  
West Ukrainian National  
University, Ternopil, Ukraine

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY AS THE BASIS OF MODERN ENTREPRENEURIAL EDUCATION**

In the current conditions of the transformation of the world economy, the aggravation of social problems, environmental challenges and increased global competition, issues of sustainable development are gaining special importance for all spheres of public life, including the education system. The educational space is now considered not only as an environment for the transfer of knowledge and professional training, but also as an important tool for the formation of values, worldview and social responsibility of future specialists. In these conditions, entrepreneurial education should focus not only on the development of economic thinking and management competencies, but also on the upbringing of a responsible attitude towards society, the environment and ethical principles of doing business. A modern entrepreneur operates in an environment of constant change, high uncertainty and growing public expectations regarding transparency, integrity and environmental safety of business. The success of entrepreneurial activity is increasingly determined not only by financial results, but also by the ability of business to take into account the interests of society, ensure the rational use of resources, support social initiatives and adhere to the principles of sustainable development. That is why modern entrepreneurship education should form in students a comprehensive vision of economic processes, based on a combination of professional competence, innovative thinking and social responsibility. The concept of sustainable development involves a harmonious combination of economic, social and environmental components of social progress. Its implementation is impossible without training a new generation of specialists who are able to make management decisions taking into account long-term consequences for society and the environment. In this context, entrepreneurship education is an important mechanism for forming a culture of responsible business, developing entrepreneurial initiative and creating conditions for the spread of innovative models of economic activity [1, 2]. It should be noted that modern entrepreneurship education is gradually moving away from the traditional model of training specialists, focused exclusively on economic efficiency and profit. Instead, the concept of responsible entrepreneurship, which involves the integration of social,

environmental and ethical aspects into business processes, is gaining increasing importance. This approach forms a new vision of the entrepreneur as not only an organizer of economic activity, but also an active participant in social development, capable of influencing the solution of social problems, maintaining environmental safety, and contributing to the sustainable development of communities.

An important element of it is the formation of environmental awareness and understanding of the principles of rational use of resources. The growth of environmental problems, climate change, depletion of natural resources and deterioration of the environment force businesses to reconsider traditional models of production and consumption. In these conditions, entrepreneurship education should contribute to the formation of skills in environmentally responsible management, the introduction of resource-saving technologies and the development of a "green" economy in future specialists. An important task of the educational process is the training of entrepreneurs who are able to combine economic efficiency with the principles of environmental safety and social justice [2]. An equally important component of modern entrepreneurship education is social responsibility, which is today considered a necessary condition for the effective functioning of business. Socially responsible entrepreneurship involves compliance with ethical standards, ensuring decent working conditions, supporting social initiatives, developing corporate culture and taking into account the interests of all stakeholders. The success of modern business is increasingly being assessed not only by financial indicators, but also by its contribution to the development of society, the level of consumer trust and the social reputation of the company. That is why the education system should form in students the understanding that social responsibility is not an additional component of business, but an important factor in its competitiveness and long-term stability.

In modern conditions, the development of entrepreneurial competencies that combine economic knowledge with critical thinking, communication, teamwork, risk management and social leadership skills is of particular importance. Entrepreneurship education should contribute to the formation of the ability to adapt to rapid changes in the market environment, use innovative technologies and make responsible management decisions. An important trend is the integration of practice-oriented approaches, case methods, project learning and cooperation with the business environment into the educational process, which allows students to not only receive theoretical knowledge, but also gain practical experience in responsible entrepreneurship. The digitalization of the economy also significantly affects the development of entrepreneurship education. The use of digital technologies, online platforms, virtual learning and digital communication tools opens up new opportunities for the formation of modern

professional competencies. At the same time, the digital environment creates new challenges related to information security, the ethics of digital interaction and the responsible use of technology. Therefore, entrepreneurship education should take into account the need to train specialists who are able to operate effectively in the digital economy and use technological innovations in accordance with the principles of sustainable development.

For Ukraine, the problem of integrating the principles of sustainable development and social responsibility into the system of entrepreneurship education is particularly relevant. Modern socio-economic challenges, the need for post-war economic recovery, integration into the European space and the need to form a competitive business environment require the training of a new generation of entrepreneurs. Such specialists must be able not only to ensure economic growth, but also to contribute to social stability, community development, job creation and the implementation of innovative and environmentally friendly solutions. Effective implementation of the principles of sustainable development in entrepreneurship education requires a comprehensive approach, including updating educational programs, integrating interdisciplinary knowledge, developing partnerships between educational institutions, business and the public sector. It is also important to form an educational environment that stimulates initiative, responsibility, creativity and readiness for socially oriented activities. It is this model of education that is able to provide training for specialists who will not only successfully function in the modern economic environment, but also contribute to the formation of a more just, innovative and sustainable society.

Thus, sustainable development and social responsibility are the fundamental principles of modern entrepreneurial education, defining new approaches to the training of future specialists. Their integration into the educational process contributes to the formation of responsible entrepreneurial thinking, the development of socially oriented business and ensuring long-term economic and social development. In modern conditions, it is the combination of professional competence, innovation and responsibility that becomes the basis of effective entrepreneurial activity and an important factor in the sustainable development of the state.

### **Literature**

1. Krysovatty, A., & Ptashchenko, O.(2023).The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*,22(2),51-60. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>.

2. Makhynia N., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Kyrylenko K., Horchynska K., Riznyk V. (2021) Innovations in the educational process and pedagogical technologies under the influence of crisis phenomena and global digitalization *Estudios de Economia Aplicada* Vol 39, No 5 (2021) DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.4789>.

UDC 338.47:004.9:330.101.541

**Kril I.**, PhD student  
West Ukrainian National  
University, Ternopil, Ukraine

## **THE IMPACT OF MACROECONOMIC FACTORS ON THE DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES**

The digitalization of logistics processes is one of the most striking manifestations of the transformation of the modern economy, but its development cannot be explained only by internal changes within enterprises or technological progress. In reality, the pace and depth of implementation of digital solutions in logistics largely depend on the macroeconomic environment, which creates both opportunities and constraints for business. Economic growth or recession, inflation rate, availability of capital, government policy and foreign economic conditions directly determine how actively companies invest in digital supply chain management technologies.

One of the basic factors is the general state of the economy and GDP dynamics. During periods of economic growth, enterprises have more financial resources to modernize logistics systems, implement automated warehouses, real-time cargo tracking systems, digital supply management platforms and analytical tools for demand forecasting. On the contrary, during economic instability or recession, investment activity decreases, and digitalization often moves from the category of strategic priorities to the sphere of deferred decisions [1, 2].

Inflationary processes and general price instability also significantly affect the digital transformation of logistics. The increase in the cost of credit resources, equipment and software raises the entry threshold for the implementation of innovations. In such conditions, enterprises are forced to focus on short-term financial stability, which slows down the implementation of long-term digital projects. At the same time, the foreseeable macroeconomic situation creates conditions for the systematic modernization of logistics systems and the expansion of the use of digital technologies.

The investment climate and the availability of financial resources play an important role. A developed financial market, the availability of state innovation support programs and access to cheaper capital directly stimulate the digitalization of logistics. Enterprises are more actively implementing supply chain management systems, Internet of Things technologies, artificial intelligence and big data to optimize

routes, reduce costs and increase transparency of operations. At the same time, limited access to financing significantly narrows the possibilities for technological renewal.

State economic policy, which determines the general rules of the game in the market, has a separate influence. Tax incentives, investments in digital infrastructure, the development of electronic document management and support for innovative companies form a favorable environment for the digitalization of logistics processes. In countries where the state actively stimulates digital transformation, logistics systems develop much faster and more systematically.

No less important is the influence of external economic factors. Integration into global markets, the growth of international trade and the complexity of supply chains increase the requirements for logistics efficiency. Companies are forced to implement digital solutions to ensure transparency, rapid exchange of information and coordination of actions between participants in international supply chains. In this context, digitalization is becoming not a competitive advantage, but a necessary condition for participation in global economic processes [1].

Geopolitical instability and disruption of global logistics routes also enhance the role of digital technologies. In crisis conditions, the need for operational decision-making, flexible supply management and rapid restructuring of logistics schemes increases. Digital tools allow minimizing risks, increasing the adaptability of supply systems and ensuring the continuity of business processes even in conditions of uncertainty.

Therefore, the impact of macroeconomic factors on the digitalization of logistics processes is complex and multidimensional. It covers both financial and economic conditions within the country and external global processes. It is the combination of economic stability, access to investment, effective government policy and integration into the world economy that determines the speed and quality of the digital transformation of logistics.

### **Literature**

1. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. (2025) A Framework for Digital Logistics Transformation: Innovation Implementation with Financial Interest Protection. (2025). African Journal Of Applied Research, 11(7), 45-65. <https://doi.org/10.26437/1tt1jf75>, <https://www.ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/1415/691>
2. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. (Index Copernicus). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>



UDC 631.16:005.591.6:338.43

**Ptashchenko L.**, PhD student  
Khmelnitskyi National University,  
Ternopil, Ukraine

## **FEATURES OF MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Innovative development of agricultural enterprises in modern conditions ceases to be an element of gradual improvement and takes on the character of a systemic transformation, which determines the ability of the industry to adapt to economic, technological and climatic challenges. The agricultural sector is increasingly dependent not only on natural resources and material and technical base, but also on the effectiveness of management decisions, the level of technological equipment and the ability to integrate innovations into all stages of the production cycle. In this context, management of innovative development becomes a key function of the strategic management of agricultural enterprises.

A feature of innovative processes in agriculture is their close connection with natural and biological cycles, seasonality of production and a high level of uncertainty. This objectively complicates the implementation of new technologies and requires adaptive management approaches. Innovations in the agricultural sector cannot be mechanically transferred from other sectors of the economy, since they require consideration of soil and climatic conditions, crop specifics, land fund structure and regional production features.

Modern management of innovative development of agricultural enterprises is based on a combination of traditional management tools with digital technologies [1]. The use of precision agriculture systems, satellite monitoring, drones, sensor technologies, geographic information systems and big data analytics allows to significantly increase the accuracy of planning, optimize resource consumption and minimize production risks. Thus, innovations are gradually moving from the level of individual technological solutions to the level of integrated management of production processes.

An important component of innovative development is the institutional environment, which determines the possibilities of enterprises' access to new technologies and financial resources. In the agricultural sector, there is a significant differentiation between large companies that are able to invest in innovations and small farms, for which the implementation of modern technologies is often financially

limited [1-3]. This necessitates the development of state support, grant programs, agricultural innovation clusters and cooperation mechanisms that ensure the spread of innovations throughout the industry.

Human resource management is of particular importance, since innovative development directly depends on the level of personnel training. A modern employee of an agricultural enterprise must possess not only agronomic knowledge, but also digital skills, the ability to work with automated systems and analyze large amounts of data. This requires constant training, retraining and the formation of a new culture of professional development [1-3].

The financial component of innovative management also plays a decisive role. Innovative projects in the agricultural sector usually have a long payback period and an increased level of risk, which requires developed mechanisms for lending, insurance and attracting investments. Effective financial management allows ensuring the stability of innovative processes and reducing the dependence of enterprises on external economic fluctuations.

Thus, the management of innovative development of agricultural enterprises is a multidimensional process that covers technological, organizational, financial and personnel aspects. Its effectiveness is determined by the ability of enterprises to integrate innovations into production activities, adapt to external changes and form flexible management systems. In the long term, it is the innovative capacity of agricultural enterprises that will become the main factor in their competitiveness and sustainable development.

### **Literature**

1. Ptashchenko, O., Fedorovych, I., Gavkalova, N., & Kaplun, Y. (2025). Human Capital in the Digital Economy: The Impact of Technology on the Labor Market in Agriculture and Logistics. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15(3), 450–456. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.3.50>

2. Кириленко С.В. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 5(22), 2024. - С.43-51, DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4, <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-4.pdf>

3. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. (Index Copernicus). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>

UDC 631.16:005.21:005.591.6:330.34

**Schuchmann V.**, PhD student  
West Ukrainian National University,  
Ternopil, Ukraine

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE PARADIGM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Strategic management of innovative development of agricultural enterprises in modern conditions is of decisive importance, since it ensures the coordination of long-term goals of economic activity with dynamic changes in the external environment. The agricultural sector operates in special conditions, where economic processes are closely intertwined with natural and climatic factors, biological cycles and resource limitations. This makes strategic planning not just a management tool, but a necessary condition for the stable development of enterprises.

In the paradigm of sustainable development, the strategic guidelines of agricultural enterprises are undergoing a significant rethinking. The priority shifts from maximizing short-term profit to ensuring long-term economic viability while preserving natural potential and supporting social stability. In this context, innovation is not a separate area of activity, but a key mechanism for achieving a balance between economic efficiency, environmental safety and the development of rural areas.

The innovative development of agricultural enterprises today is associated with the implementation of precision farming technologies, digital production management systems, automated solutions for monitoring the condition of soils and crops, as well as biotechnological and energy-efficient solutions. However, the strategic dimension is not only in the use of these technologies, but in their systemic integration into the enterprise development model. It is about the formation of such a management logic, where innovations determine the structure of production, the nature of resource provision and approaches to assessing the effectiveness of activities [1, 2].

An important feature of strategic management is the need to take into account the high level of uncertainty characteristic of the agricultural sector. Climate change, fluctuations in market prices, geopolitical risks and limited natural resources require enterprises to have flexible strategies capable of rapid adaptation. In this regard, strategic management takes on a scenario-based nature, when the enterprise prepares several development options and promptly adjusts its decisions depending on external conditions.

Digitalization significantly enhances the capabilities of strategic management of innovative development. The use of big data analytics, decision support systems, satellite monitoring and artificial intelligence technologies allows to increase the accuracy of yield forecasting, optimize resource consumption and reduce the level of production risks. This forms a new quality of strategic planning, in which data becomes the basis of management decisions [1].

The social component is also an integral part of strategic management in the sustainable development paradigm. Agricultural enterprises perform an important function in ensuring employment of the population, developing the infrastructure of rural areas and supporting local communities. Therefore, strategic decisions should take into account not only economic indicators, but also the social consequences of activities, which forms a more comprehensive vision of the efficiency of the enterprise.

Thus, strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the context of sustainable development is a multidimensional process that combines economic, environmental, social and technological aspects. Its effectiveness is determined by the ability of enterprises to form long-term competitive advantages based on innovation, adaptability and a responsible attitude to the use of natural resources.

### **Literature**

1. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. (Index Copernicus). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>

2. Птащенко О., Крисоватий І., Федорович І. Фінансові ризики в агросфері: страхові стратегії та цифрові технології у контексті ефективного використання людського капіталу. Світ фінансів №4 (85), 2025. С. 162-175, DOI: 10.35774/SF2025.04.1621

UDC 656.1:502.131.1

**Petryniuk N.**, PhD student

West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

## **ENVIRONMENTALLY-ORIENTED DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE**

Environmentally oriented development of transport infrastructure is gaining systemic importance today as one of the key directions of modernization of cities and regions. The transport sector simultaneously provides economic mobility and creates a significant burden on the environment, generating greenhouse gas emissions, noise pollution, consumption of significant amounts of energy resources and degradation of urban space. That is why the issue of transformation of transport infrastructure goes beyond purely engineering or urban planning solutions and becomes a component of environmental and economic policy of sustainable development.

The current stage of development of transport systems is characterized by the transition from a resource-consumption model to a model of environmental efficiency. If the traditional approach involved the continuous expansion of the road network and an increase in the number of private transport, then the environmentally oriented concept changes the very logic of planning [1]. The focus is not on the number of vehicles, but on the efficiency of their use, the level of energy consumption, environmental impact and the quality of the urban environment.

One of the key directions of such transformation is the development of low-carbon transport. Electrification of urban transport, introduction of electric buses, modernization of tram and trolleybus networks, development of infrastructure for electric vehicles are gradually changing the structure of the transport system. At the same time, it is important to understand that the environmental effect is possible only with a comprehensive approach, which includes not only the replacement of rolling stock, but also the renewal of the energy base, the development of renewable energy sources and increasing the energy efficiency of the entire infrastructure.

An important component is the formation of sustainable urban mobility, which involves changing priorities in the use of transport. In modern conditions, the development of public transport as the basis of the city's transport system is gaining increasing attention. In parallel, there is an expansion of bicycle infrastructure, the creation of pedestrian zones and restrictions on excessive use of private cars in central parts of cities [1-4]. This approach allows to reduce traffic load, reduce congestion and improve the ecological state of the urban environment.

Digital technologies play a separate role in the process of greening the transport infrastructure. Intelligent transport systems, automated traffic management, emission monitoring systems, GPS analytics and big data allow for route optimization, reduced transport downtime and fuel consumption. Digitalization makes the transport system more manageable, predictable and adaptive to changes in demand.

The spatial dimension of transport infrastructure development is no less important. An environmentally friendly approach involves the integration of transport planning with urban planning policy. The formation of a compact urban structure, the proximity of residential areas to workplaces and social infrastructure allows for a reduction in the need for daily travel and, accordingly, a reduction in the load on the transport system. This creates the prerequisites for the development of the concept of a “short-distance city”.

An important component is also the institutional and financial support for environmental transformation. The implementation of such changes requires significant investments in infrastructure modernization, renewal of the transport fleet and the introduction of innovative technologies [3]. In this context, state programs, municipal development strategies, international financial support and public-private partnership mechanisms play a crucial role. Without a coordinated policy at all levels, the ecological transformation of the transport system remains fragmented.

The social aspect is also an integral part of this process. The development of environmentally friendly transport infrastructure directly affects the quality of life of the population: noise levels are reduced, air quality is improved, road safety and accessibility of urban space are increased. In the long term, this contributes to the formation of a new culture of mobility, focused on environmental responsibility and rational use of resources.

Therefore, environmentally friendly development of transport infrastructure is a multidimensional and complex process that combines technological innovation, spatial planning, digitalization, institutional policy and social change. Its implementation forms the basis for the transition to a sustainable transport system that can ensure a balance between the economic needs of society and environmental protection.

### **Literature**

1. Shlapak, A., Sysoiev, O., Yurchenko, O., Kozlov, A. and Nykoniuk, K. (2025). Navigating Challenges and Exploring Opportunities within a Green Economy Framework: Case of Urban Transport Networks in Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(1): 61-81. Doi: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080103>
2. Птащенко О. «Система соціальної безпеки міста в умовах цифрової трансформації». Вісник східноукраїнського національного університету ім. В.



Даля, вип. 4 (280), 2023, с. 41-46, <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46>, <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/archive>

3. Птащенко О. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2024. Вип. 4 (284). С. 74-80. (Index Copernicus). <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-74-80>

4. Сімків Л.Є. Ринкова інфраструктура: елементи та значення в ринковій економіці. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип.4 (144). С. 3-7. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20204\(144\)/sep20204\(144\)\\_003\\_SimkivL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf)

UDC 658.7:004.9:005.591.6

**Romanyuta E.**, PhD (Economics)  
West Ukrainian National University,  
Ternopil, Ukraine

## **INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN LOGISTICS PROCESS MANAGEMENT**

Innovative technologies in modern conditions have become a determining factor in the transformation of logistics processes, since it is logistics that today forms the basis for the continuity of economic relations, the stability of supply and the efficiency of the functioning of enterprises. In a globalized economy, the speed of movement of goods, the accuracy of coordination of operations and the ability to respond promptly to market changes directly affect the competitiveness of business. This necessitates the transition from traditional approaches to logistics management to digitally integrated systems that can operate in real time and provide a high level of adaptability.

Modern logistics is gradually ceasing to be only a functional component of the enterprise, associated with the transportation and storage of products. It is transformed into a comprehensive system for managing resource flows, information and interaction between all participants in the supply chain. That is why innovative technologies play not an auxiliary, but a strategic role, changing the principles of organizing logistics processes and mechanisms for making managerial decisions [1, 2].

One of the most important areas of technological transformation is the

digitalization of logistics. Supply chain management information systems provide integration of manufacturers, suppliers, carriers, warehouse complexes and consumers into a single digital network. This allows to significantly reduce the time spent on information exchange, minimize errors and ensure transparency of all logistics operations. Logistics management becomes more dynamic and is based on constant data updating.

The use of big data and analytical technologies is of particular importance. Logistics systems generate significant amounts of information that can be used to forecast demand, analyze transport flows, optimize routes and plan inventories. Based on analytics, enterprises are able not only to assess the current state of logistics processes, but also to model future development scenarios. This creates the prerequisites for the transition from reactive to predictive and analytical management [2].

Artificial intelligence and machine learning algorithms significantly expand the possibilities of automating logistics solutions. The systems are able to independently analyze large amounts of information, determine optimal delivery routes, predict the risks of delays and adjust logistics schemes depending on changes in the external environment. As a result, the influence of the human factor is reduced, the accuracy of operations is increased and management costs are reduced.

The Internet of Things technology forms a fundamentally new level of control over logistics processes. Sensors, RFID tags, GPS systems and other digital devices provide constant monitoring of the movement of goods, the technical condition of transport and storage conditions of products. This is especially important for the transportation of perishable goods, pharmaceutical products and cargo sensitive to temperature conditions. Constant access to up-to-date information allows you to quickly respond to any deviations and increases the overall reliability of the logistics system.

Warehouse logistics is also undergoing significant changes. Automated warehouse complexes, robotic sorting systems, autonomous equipment and digital inventory management provide a high level of productivity and reduce operating costs. The modern warehouse is turning into an intelligent center for managing the flow of goods, where most processes are carried out without direct human intervention.

Blockchain technologies play an important role in the innovative development of logistics. Their use ensures transparency and security of information about the movement of goods in the supply chain. Each operation is recorded in a digital register, which minimizes the risks of data falsification, increases the level of trust between market participants and simplifies control over logistics processes.

Innovative technologies are also changing the approach to ensuring the sustainability of logistics systems. Disruptions in global supply chains, economic instability and geopolitical risks require enterprises to have a high level of flexibility. Digital solutions allow you to quickly restructure routes, change suppliers, predict resource shortages and maintain continuity of supply even in crisis conditions.

Thus, innovative technologies are forming a new paradigm for managing logistics processes, in which digital integration, analytics, automation and adaptability become key characteristics. Their implementation not only ensures increased efficiency of logistics operations, but also creates the basis for the formation of sustainable, flexible and competitive logistics systems capable of functioning in conditions of constant economic and technological changes.

### **Literature**

1. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. (2025) Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. Journal of Information Systems Engineering and Management. 2025,10(2s) e-ISSN:2468-4376, [https://www.jisem-journal.com/P. 397-407](https://www.jisem-journal.com/P.397-407), <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328>, <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/328>
2. Сімків Л.Є. Ринкова інфраструктура: елементи та значення в ринковій економіці. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип.4 (144). С. 3-7. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20204\(144\)/sep20204\(144\)\\_003\\_SimkivL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf)

## **ПЛАТФОРМА 4**

### **СТАЛИЙ РОЗВИТОК І КОМУНІКАЦІЯ ЗМІН: РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ**

УДК 339.138

**Євсейцева О.С.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,  
**Толчінін-Бурунський Є.С.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри  
маркетингу, Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

#### **РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції питання сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Концепція сталого розвитку передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями діяльності підприємства. У цьому контексті важливу роль відіграють маркетингові комунікації як інструмент взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Маркетингові комунікації охоплюють цілісну систему заходів, спрямованих на формування та передачу інформаційних повідомлень про діяльність підприємства, його продукцію, цінності та конкурентні переваги до цільових аудиторій. Вони виступають важливим елементом маркетингової діяльності, забезпечуючи взаємодію між підприємством і споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Як зазначає Євген Ромат, маркетингові комунікації формують інформаційне поле підприємства та впливають на поведінку споживачів через комплекс інструментів просування [4].

До основних інструментів маркетингових комунікацій належать реклама, зв'язки з громадськістю (PR), стимулювання збуту, прямий маркетинг та цифрові (інтерактивні) комунікації. Реклама забезпечує масове охоплення аудиторії та формує обізнаність про продукт або бренд; зв'язки з громадськістю спрямовані на створення позитивного іміджу та підтримку репутації підприємства; стимулювання збуту активізує короткостроковий попит; прямий маркетинг дозволяє персоналізувати комунікацію зі споживачем; цифрові канали забезпечують двосторонню взаємодію та оперативний зворотний зв'язок. За підходом Євген Ромат, ефективність досягається саме через інтеграцію цих інструментів у єдину узгоджену систему [4].

У контексті сталого розвитку зміст і спрямованість маркетингових комунікацій зазнають суттєвої трансформації. Якщо традиційно їх головною метою було стимулювання збуту та збільшення прибутку, то сучасні підходи передбачають орієнтацію на довгострокову взаємодію зі споживачами та суспільством. Зокрема, комунікації починають виконувати функцію формування довіри до підприємства, що досягається через відкритість, прозорість і достовірність інформації, довіра є ключовим нематеріальним активом компанії, який безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність.

Важливим напрямом розвитку маркетингових комунікацій є також підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства дедалі частіше використовують комунікаційні інструменти для інформування про свою участь у соціальних ініціативах, благодійних проєктах та дотриманні етичних стандартів ведення бізнесу. Це сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню відносин із громадськістю.

Окрему увагу приділяють формуванню екологічної свідомості споживачів [3]. Маркетингові комунікації використовуються для популяризації екологічно безпечних товарів, ресурсозберігаючих технологій та принципів відповідального споживання. У цьому аспекті вони виконують не лише комерційну, але й просвітницьку функцію, впливаючи на поведінкові моделі споживачів.

Однією з ключових функцій маркетингових комунікацій у забезпеченні сталого розвитку є інформування стейкхолдерів про екологічні та соціальні ініціативи підприємства. Прозорість та відкритість комунікацій сприяють підвищенню репутації компанії, формуванню позитивного іміджу та зміцненню її конкурентних позицій. Крім того, ефективні комунікації дозволяють уникнути ризиків, пов'язаних із недовірою або негативним сприйняттям діяльності підприємства [3].

Важливим аспектом є також формування екологічно орієнтованої поведінки споживачів. Завдяки маркетинговим комунікаціям підприємства можуть популяризувати принципи відповідального споживання, використання екологічно чистих продуктів та ресурсозбереження. Це сприяє не лише підвищенню попиту на «зелену» продукцію, але й формуванню нових соціальних норм у суспільстві.

Крім того, маркетингові комунікації відіграють значну роль у внутрішньому середовищі підприємства [1]. Вони забезпечують донесення цінностей сталого розвитку до персоналу, сприяють формуванню корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію працівників і ефективність їх діяльності.

Сучасні цифрові технології значно розширюють можливості маркетингових комунікацій. Соціальні мережі, онлайн-платформи та інші

цифрові канали дозволяють підприємствам швидко реагувати на запити споживачів, отримувати зворотний зв'язок і будувати інтерактивний діалог. Це створює передумови для більш гнучкого управління сталим розвитком та адаптації до змін зовнішнього середовища [2].

Таким чином, маркетингові комунікації є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Вони сприяють формуванню довіри, підвищенню конкурентоспроможності, розвитку відповідального споживання та інтеграції принципів сталості у всі аспекти діяльності підприємства. Ефективне використання маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам не лише досягати економічних результатів, але й робити вагомий внесок у соціальний та екологічний розвиток суспільства.

### Література

1. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика. 2020. 880 с.
2. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2020. 224 с.
3. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за заг. ред. Карпенко Н. В. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
4. Ромат Є. В. *Маркетингові комунікації: підручник*. - Київ: Студцентр, 2008.

УДК 368.91

**Гуминська М.В.**, старший викладач,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м.Київ, Україна

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ НА РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

Маркетингові дослідження на ринку страхування життя спрямовані на аналіз демографічних трендів, споживчих переваг та конкурентного середовища для оптимізації продуктів. Вони фокусуються на оцінці фінансової стабільності, поведінці клієнтів (потреби у довгостроковому захисті) та впровадженні інноваційних цифрових технологій.

Маркетинг у страхуванні життя – це комплекс дій, спрямованих на формування довіри, аналіз потреб клієнтів страхових компаній (захист, накопичення) та просування послуг через емоційні та раціональні переваги. Основною метою маркетингу у страхуванні життя є довгострокова взаємодія та забезпечення спокою клієнта страхової компанії, а не лише продаж страхового



поліса [1].

Страхові компанії стали розуміти, що маркетинг не обмежується лише продажем страхових полісів, але включає в себе всі аспекти відносин з клієнтами, починаючи від пошуку та просування і до обслуговування та утримання клієнтів. При цьому, основними напрямками маркетингових досліджень ринку страхування життя є:

- аналіз споживчих уподобань: вивчення того, що спонукає людей купувати страхування життя, їхні побоювання та очікування від полісів;
- конкурентний аналіз (бенчмаркінг): вивчення маркетингових стратегій конкурентів, їхніх продуктів, цін та каналів продажу;
- структурно-динамічний аналіз: оцінка обсягів ринку, темпів зростання, частоти страхових випадків.

На ринку страхування життя застосовуються такі основні методи маркетингових досліджень:

- 1) первинні дослідження – опитування (анкетування) потенційних та існуючих клієнтів, фокус-групи, глибинні інтерв'ю для розуміння мотивів;
- 2) вторинні дослідження – аналіз звітів Національного банку України, матеріалів асоціацій (наприклад, Forinsurer), галузевих публікацій;
- 3) експертні оцінки – інтерв'ю з менеджерами страхових компаній, брокерами та аналітиками [2].

На нашу думку, маркетинговим дослідженням на ринку страхування життя притаманні певні особливості, а саме:

- довгостроковість – продукти страхування життя розраховані на багато років, що потребує високої довіри до компанії;
- нематеріальність – клієнт купує обіцянку захисту, тому дуже важливими є бренд та репутація;
- акцент на інноваціях – цифровізація (онлайн-купівля, мобільні додатки) стає конкурентною перевагою;
- персоналізація – розробка індивідуальних страхових рішень (Unit-linked, накопичувальні програми);
- етапи впровадження маркетингової стратегії – маркетингові дослідження, розробка нових програм, реклама, післяпродажне обслуговування;
- основні тренди – диджиталізація (оформлення онлайн), персоналізація послуг та розвиток етичного маркетингу.

Ефективність маркетингу на ринку страхування життя є результатом дієвого поєднання таких важливих елементів, як:

- 1) продукт – програми накопичувального, довічного страхування;
- 2) ціна – тарифна політика, структура страхових внесків;

3) розповсюдження – прямі продажі, брокери, банківський канал (bancassurance);

4) просування – реклама, спрямована на емоції (безпека сім'ї), освітні семінари, цифрові канали.

Результати маркетингових досліджень дозволяють страховикам ефективно коригувати продуктову лінійку, формувати конкурентну цінову політику та обирати найкращі канали просування. При цьому, каналами просування продуктів на ринку страхування життя є: прямі продажі – страхові агенти; цифровий маркетинг – соціальні мережі, SEO, контекстна реклама; контент-маркетинг – статті про фінансову грамотність та захист.

Слід зазначити, що серед каналів реалізації на страховому ринку України у 2025 році зросла частка продажів страхових продуктів за допомогою онлайн агрегаторів. Так у I півріччі 2025 року їх частка становила 6,85%, у II кварталі 2025 року – 7,31%. Основними каналами продажів страхових продуктів цього сегменту ринку, які активно використовували страховики у 2025 року були: агентська мережа (59,13%); банки (12,97%); прямі продажі страховими компаніями (12,86%); брокери (5,03%); онлайн агрегатори (6,85%); автосалони (2,38%); інші канали продажу (0,78%) [3].

Аналіз стану вітчизняного ринку страхування життя України у 2025 році свідчить про те, що у цьому сегменті домінують компанії, що пропонують накопичувальні та ризикові програми, а саме: MetLife – один із лідерів за обсягом сформованих резервів; TAS Life – активний гравець, що демонструє високі темпи приросту премій; ARX Life – стабільна компанія, орієнтована на індивідуальне страхування. До п'ятірки лідерів вітчизняного ринку страхування, крім зазначених, входять також PZU Україна страхування життя та УНІКА життя [4].

За офіційними даними Національного банку України 2025 року основними характеристиками ринку страхування життя є:

1) концентрація – п'ять компаній-лідерів утримують основну частку ринку, при цьому один лідер займає понад 50%;

2) динаміка – протягом 2025 року спостерігалось зростання премій у сегменті життя на 6%, проте виплати зросли на 24%;

3) регулювання – Національний банк України контролює діяльність, забезпечуючи стійкість та захист прав споживачів;

4) проблеми – невисока обізнаність населення, вплив війни та обмежена платоспроможність, що стримує розвиток ринку страхування життя [5].

На жаль, у нашому суспільстві страхування життя не є активно затребуваним з боку населення фінансовим інструментом власного захисту. Більшість українців не вважають його обов'язковим або корисним, іноді прирівнюють з марною тратою грошей, або їхній дохід не дозволяє такі витрати.

Зрозуміло, що це помилкові судження, але такий погляд склався не за короткий проміжок часу, а, отже, має певну основу. Аби виправити таку ситуацію слід донести до населення, насамперед, за допомогою маркетингу, важливість страхування взагалі, в тому числі страхування життя.

### **Література**

1. Корман І.І. Маркетингові дослідження українського ринку страхових послуг / І.І. Корман, О.В. Семенда, О.В. Макушок // Київський економічний науковий журнал. – № 4. – 2024. – с. 119-126. DOI 10.32782/2786-765X/2024-4-17
2. Опальчук Р.М. Страховий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2023. 251 с.
3. Статистика страхового ринку України за 205 р. FORINSURER: веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/files/file00654.pdf>
4. Рейтинг компаній страхування життя. – Insurance Top. URL: <https://insurancetop.com/top/uallife/zastrahovano>
5. Дані показників діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг: Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>

УДК 339.1

**Жук О.І.**, старший викладач,  
Академія праці, соціальних відносин  
і туризму, м. Київ, Україна

## **МАРКЕТИНГОВА ІНТЕРНЕТ-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Сталий розвиток перестав бути винятково екологічною концепцією та перетворився на комплексну парадигму стратегічного управління бізнесом [1]. В умовах війни в Україні питання стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності набули критичного значення для економічних суб'єктів. Бізнес стикається з обмеженими ресурсами, зростанням соціальної чутливості споживачів, цифровими ризиками та необхідністю збереження довіри в умовах невизначеності [9].

У такому контексті маркетингова інтернет-аналітика постає не лише як інструмент оптимізації продажів, а як механізм прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що узгоджуються з принципами сталого розвитку [3].

Саме тому актуальним є наукове осмислення ролі цифрової аналітики в забезпеченні довгострокової цінності бізнесу для суспільства [5; 6].

Класична модель сталого розвитку ґрунтується на концепції трьох взаємопов'язаних вимірів: економічного, соціального та екологічного. У маркетинговій площині це означає зміщення акценту:

- з максимізації короткострокового прибутку
- на формування довгострокових партнерських відносин зі споживачами та суспільством [2].

Сучасний сталий маркетинг передбачає:

- етичну комунікацію та недопущення маніпуляцій;
- відповідальне використання споживчих даних;
- орієнтацію на цінності, а не лише на обсяги споживання.

В умовах війни ці принципи посилюються: маркетингові дії компаній розглядаються суспільством крізь призму моральності, солідарності та національної відповідальності [7].

Маркетингова інтернет-аналітика традиційно використовувалася для:

- вимірювання трафіку;
- оптимізації конверсій;
- оцінки ефективності рекламних кампаній.

Проте, сучасні цифрові екосистеми розширюють її функціонал. Аналітика дедалі більше виконує рефлексивну функцію – дозволяє бізнесу оцінювати власний вплив на поведінку споживача, добробут населення і довіру аудиторії.

У контексті сталого розвитку інтернет-аналітика дозволяє:

- мінімізувати надлишкові рекламні впливи;
- замінювати масовий таргетинг точковими, релевантними комунікаціями;
- зменшувати цифрові, фінансові та репутаційні втрати.

Український бізнес у воєнних умовах функціонує за таких обмежень:

- нестабільність споживчого попиту;
- психологічна вразливість аудиторії;
- дефіцит фінансових і людських ресурсів;
- підвищена увага до соціальної позиції компанії.

В цих умовах маркетингова інтернет-аналітика виконує декілька критично важливих ролей:

#### 1. Соціальна чутливість рішень

Аналіз поведінкових і контентних даних дає змогу:

- оцінювати реакцію суспільства на маркетингові повідомлення;
- виявляти ризики соціального або етичного дисбалансу;
- коригувати комунікацію відповідно до суспільного контексту війни.

#### 2. Економія та оптимізація ресурсів

Використання аналітики сприяє:

- скороченню неефективних витрат;
- фокусуванню на стратегічно важливих каналах;
- підтримці малих і середніх підприємств у режимі виживання [5].

### 3. Формування довіри та репутаційної стійкості

Довіра стає одним із ключових нематеріальних активів бізнесу в Україні.

Аналітика допомагає:

- вимірювати лояльність;
- відстежувати довгострокові показники залученості;
- будувати прозору комунікацію з аудиторією [3].

Далі зробимо спробу поєднати всі ці складові.

У межах дослідження пропонується така концептуальна модель:

Маркетингова інтернет-аналітика → Усвідомлені управлінські рішення →

Відповідальний маркетинг → Сталий розвиток бізнесу в умовах війни [1; 4; 6]

У цій моделі аналітика виконує роль інформаційного ядра системи, а сталий розвиток – її стратегічну ціль.

Тому, поєднання принципів сталого розвитку з маркетинговою інтернет-аналітикою є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично необхідним для українського бізнесу в умовах війни. Аналітика перестає бути інструментом контролю короткострокових KPI та перетворюється на засіб забезпечення соціальної відповідальності, економічної стійкості та довгострокової цінності бізнесу [3].

### Література

1. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. – 2011. – Vol. 89, No. 1-2. – P. 62-77.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. – 208 p.
3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2021. – 256 p.
4. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly. – New York : United Nations, 2015. – URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 14.04.2026).
5. Eccles R. G., Klimenko S. The Investor Revolution // *Harvard Business Review*. – 2019. – Vol. 97, No. 3. – P. 106-116.
6. World Economic Forum. ESG metrics: Measuring stakeholder capitalism. – Geneva: WEF, 2020. – URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Національний банк України. Вплив війни на фінансовий сектор та бізнес-активність в Україні: аналітичний звіт. – Київ: НБУ, 2023. – URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026).
8. Міністерство економіки України. Стан та перспективи розвитку малого і середнього бізнесу в умовах воєнного стану. – Київ, 2023. – URL:

<https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026).

9. Європейська Бізнес Асоціація. Бізнес під час війни: виклики, адаптація, цифрові інструменти: аналітичний огляд. – Київ, 2024. – URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 09.04.2026).

УДК 339

**Писаренко Н.В.**, к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри маркетингу,  
**Морока Л.М.**, здобувачка другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
Академії праці, соціальних відносин  
та туризму, м. Київ, Україна

## **ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний розвиток світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, поглибленням міжнародної економічної інтеграції та зростанням рівня невизначеності. Економічні кризи, геополітичні трансформації та інфраструктурні виклики формують нову архітектуру світового ринку, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств і їх маркетингову політику [3]. У таких умовах маркетинговий менеджмент набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності.

Еволюція маркетингових стратегій підприємств відбувається у напрямі переходу від виробничо-орієнтованих концепцій до комплексних систем управління взаємовідносинами зі споживачами. Якщо у традиційній економіці домінували стандартизовані підходи, то в умовах глобалізації актуалізується необхідність диференціації та персоналізації маркетингових рішень. Важливим фактором є також зміна поведінки споживачів під впливом глобальних інформаційних потоків і цифрових технологій [2].

Глобалізація створює нові можливості для підприємств, пов'язані з розширенням ринків збуту, доступом до міжнародних ресурсів та інтеграцією у глобальні ланцюги вартості. Водночас вона підвищує рівень конкуренції та вимоги до ефективності маркетингових стратегій. У цьому контексті особливого значення набуває концепція адаптивного маркетингу, що поєднує глобальні стандарти з урахуванням локальних особливостей ринку.



Економічна нестабільність, зокрема циклічні кризи, інфляційні процеси та валютні коливання, зумовлює необхідність перегляду маркетингових підходів. Підприємства змушені оптимізувати витрати, підвищувати ефективність маркетингових інструментів та швидко реагувати на зміни попиту. У цих умовах маркетинговий менеджмент виконує антикризову функцію, забезпечуючи гнучкість стратегічних рішень та стабілізацію ринкових позицій [1].

Значну роль у трансформації маркетингових стратегій відіграє цифровізація, яка сприяє розвитку нових каналів комунікації, підвищенню прозорості ринку та формуванню нових моделей взаємодії зі споживачами. Використання аналітики даних, автоматизації маркетингових процесів та інтеграції інструментів проєктного менеджменту дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління маркетинговою діяльністю [1].

Систематизація еволюційних змін маркетингових стратегій підприємств дозволяє виокремити ключові відмінності між традиційними та сучасними підходами, що представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація підходів до формування маркетингових стратегій у традиційній та глобалізованій економіці

| Критерій аналізу                         | Традиційні маркетингові стратегії       | Перехідні (глобалізаційні) моделі | Сучасні адаптивні стратегії                       |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|
| Концептуальна основа                     | Виробничо- та товароорієнтований підхід | Ринково-орієнтований підхід       | Клієнтоцентричний та ціннісний підхід             |
| Географічний масштаб діяльності          | Локальні або національні ринки          | Міжнародні ринки                  | Глобальні мережеві ринки                          |
| Тип конкурентної взаємодії               | Обмежена конкуренція                    | Зростаюча конкуренція             | Гіперконкуренція                                  |
| Поведінка споживача                      | Пасивна, прогнозована                   | Частково змінна                   | Динамічна, персоналізована                        |
| Інструменти маркетингу                   | Масова реклама, традиційні канали       | Комбіновані канали                | Digital-маркетинг, Big Data, AI                   |
| Інформаційне забезпечення                | Обмежене, періодичне                    | Розширене, системне               | Аналітика в реальному часі                        |
| Гнучкість стратегій                      | Низька                                  | Середня                           | Висока, адаптивна                                 |
| Реакція на економічні кризи              | Запізнена, реактивна                    | Частково проактивна               | Проактивна та антикризова                         |
| Роль інновацій                           | Допоміжна                               | Зростаюча                         | Ключова                                           |
| Організаційна структура маркетингу       | Ієрархічна                              | Матрична                          | Гнучка, проєктно-орієнтована                      |
| Комунікаційна модель                     | Одностороння                            | Двостороння                       | Інтерактивна, омніканальна                        |
| Інтеграція з іншими функціями управління | Обмежена                                | Часткова                          | Комплексна інтеграція                             |
| Стратегічний горизонт                    | Коротко- та середньостроковий           | Середньостроковий                 | Довгостроковий з елементами сценарного планування |

*Джерело: сформовано авторами*

Отже, еволюція маркетингових стратегій підприємств у контексті

глобалізації та нестабільності світової економіки відображає перехід до більш складних, інтегрованих та адаптивних моделей управління. Сучасний маркетинговий менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств, дозволяючи ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості глобального середовища.

### **Література**

1. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17959663>
2. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», 2025. № 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11772>
3. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Трансформація світового економічного порядку під впливом регіоналізації, інфраструктурних викликів товарного ринку та економічного лідерства. Актуальні питання економічних наук. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18002374>

УДК 338.24

**В. В. Турчин**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
НУ «Львівська Політехніка»,  
м. Львів, Україна

### **ФАКТОРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ CRM У МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЕВООБРОБНОГО СЕКТОРУ: АДАПТОВАНА РАМКА TOE-CRM**

В умовах зростаючої конкуренції та трансформації ринків деревообробної та лісової галузі управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) набуває стратегічного значення. Специфіка сектору – тривалі цикли постачання, B2B-орієнтованість, сезонність попиту та висока залежність від довгострокових контрактів – робить якість клієнтських взаємовідносин критичним фактором

стійкості бізнесу [1]. Проте цифровізація CRM у деревообробних МСП нашою є на комплекс взаємопов'язаних бар'єрів, систематичне виявлення яких є передумовою для розробки ефективних управлінських рішень.

Концептуальна рамка TOE (Technology–Organisation–Environment) є широко визнаним інструментом для аналізу факторів технологічної адопції [2, 3], однак у стандартному вигляді не враховує клієнтоцентричну специфіку CRM-систем. У цьому дослідженні пропонується авторська адаптація – рамка TOE-CRM, розширена четвертим виміром результативності взаємовідносин як цільовою функцією системи.

Базовими умовами CRM-цифровізації є якість IT-інфраструктури та інтеграційна готовність системи. Cruz-Jesus et al. [4] емпірично встановили, що якість даних та інтеграція є самостійним технологічним фактором, специфічним саме для CRM-адопції. Для деревообробних підприємств це особливо актуально: розрізненість даних між виробничими ERP-системами, системами обліку лісоматеріалів та клієнтськими базами є типовою проблемою галузі. Рівень цифрової компетентності персоналу визначає ROI від впровадження: низька цифрова грамотність гальмує прийняття нових інструментів навіть за наявності технічно досконалих систем [3]. Особливу роль відіграє штучний інтелект: Yoo et al. [5] на вибірці 252 підприємств підтвердили ланцюг «ШІ-характеристики → CRM-спроможність → організаційна ефективність → конкурентна перевага» ( $\beta=0,476$ ,  $p<0,001$ ), проте 70% компаній, що інтегрують ШІ, не фіксують позитивного впливу на ефективність – через недостатню якість даних та відсутність міжфункціональної координації [5].

Підтримка керівництва демонструє значущий ефект на ранніх стадіях адопції ( $\beta=0,178^{***}$ ), проте після рутинізації системи цей ефект зникає [4] – що свідчить про стадійний характер її впливу. Організаційна культура, орієнтована на дані, функціонує як мультиплікатор усіх технологічних інвестицій: за її відсутності навіть якісні CRM-рішення деградують до рівня дорогих адресних книг [6]. У деревообробних підприємствах, де значна частина клієнтських знань зберігається у вигляді неформальних домовленостей і особистих зв'язків менеджерів з клієнтами, управління знаннями є особливо критичним: компанії зі слабкими практиками knowledge management втрачають критичну частину клієнтської пам'яті при кожній ротації персоналу.

Зростаючі очікування B2B-клієнтів щодо прозорості, швидкості обробки замовлень та персоналізованих умов є потужним драйвером CRM-цифровізації в лісовому секторі. Водночас конкурентний тиск виявляє парадоксальний ефект: при реактивній стратегії він уповільнює адопцію ( $\beta=-0,137$ ) [4]. Регуляторні вимоги (GDPR, ESG-звітність, що набуває дедалі більшого значення для підприємств лісового сектору ЄС) є системно двоїстим фактором: підвищуючи

стандарти якості даних, вони одночасно створюють непропорційне навантаження на МСП. За даними OECD [7], серед ключових бар'єрів цифровізації українських МСП домінують брак фінансування (~40%), нестача кваліфікованих кадрів (~35%) та брак компетентності (~28%). Повномасштабне вторгнення 2022 року прискорило перехід до вітчизняних CRM-рішень, що формує специфічний зовнішній контекст для галузевих підприємств.

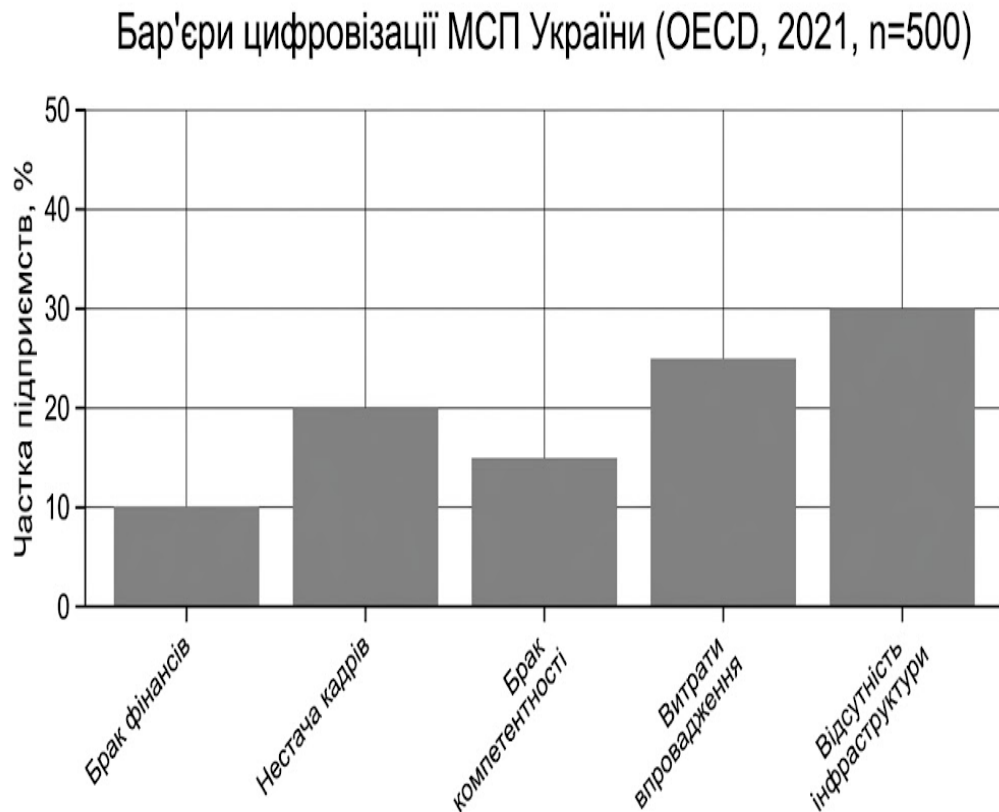


Рис. 1. Бар'єри цифровізації МСП України (OECD, 2021, n=500)

На основі синтезу досліджень виявлено три категорії факторів: (1) драйвери – ІТ-інфраструктура, цифрова компетентність, очікування B2B-клієнтів; (2) бар'єри – брак фінансування, фрагментація виробничих та клієнтських даних, витрати на відповідність регуляторним вимогам; (3) двоїсті фактори – регуляторні вимоги (ESG/GDPR), ІІІ-інструменти, CRM у немаркетингових функціях. Ключовий висновок: «парадокс CRM» – невідповідність між очікуваними та реальними результатами впровадження – пояснюється не технологічними недоліками систем, а слабкістю організаційного контексту та управління даними.

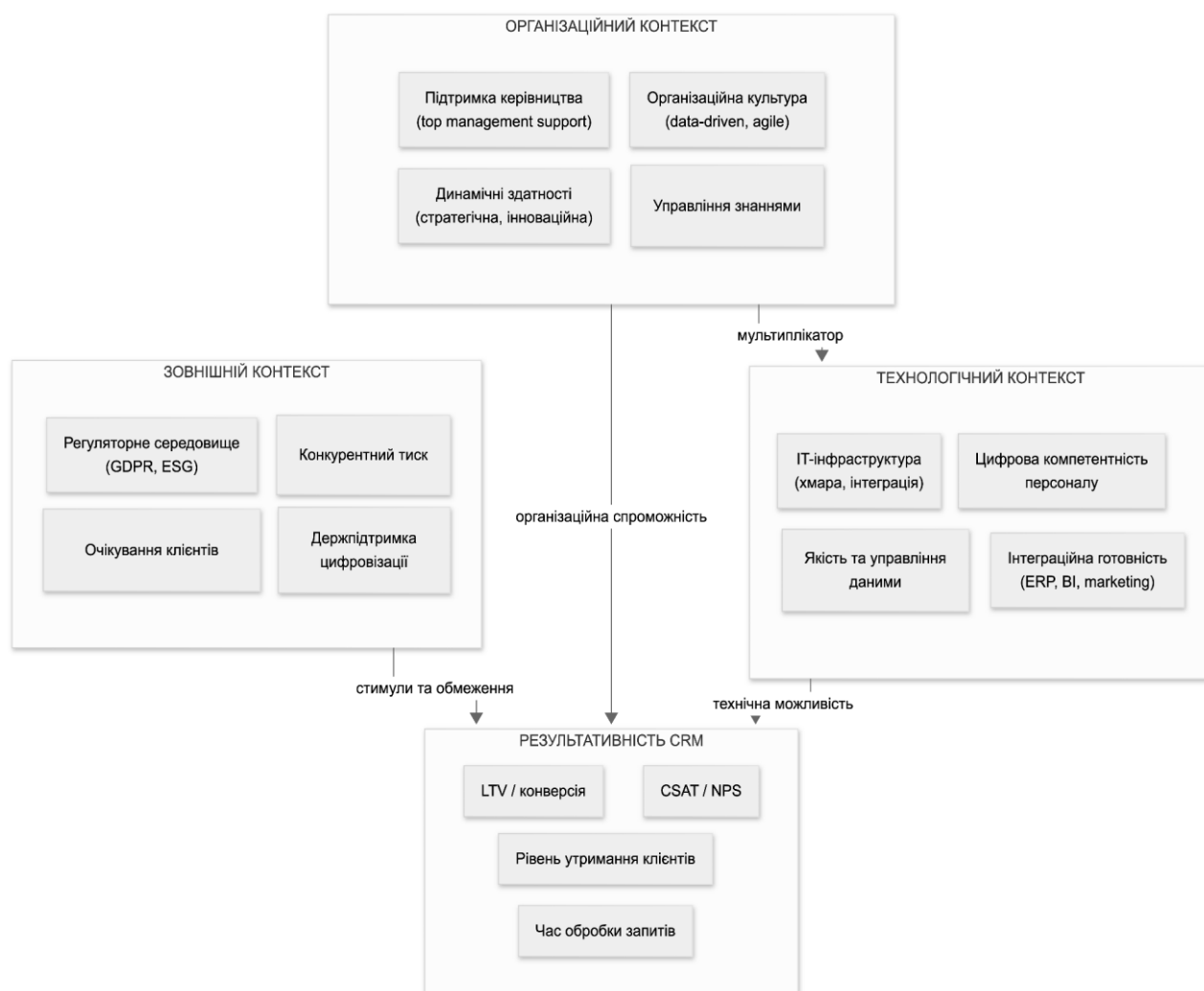


Рис. 2. Адаптована рамка TOE-CRM: фактори, природа впливу та результативність

Оцінку рівня впровадження запропоновано здійснювати за трьома вимірами: інтеграція систем (кількість інтегрованих платформ, наявність єдиного профілю клієнта), якість даних (<5% дублікатів, >90% заповнення ключових полів) та результативність (LTV, retention rate, NPS/CSAT). Цілеспрямоване впровадження CRM у МСП призводить до підвищення рівня утримання клієнтів на 25–40% та зростання обсягу продажів на 15–30% – що в умовах тривалих B2B-циклів деревообробної галузі є значущим стратегічним ефектом.

### Література

1. Ghobakhloo M. Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. Journal of Cleaner Production, 2020. Vol. 252. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119869
2. Tornatzky L. G., Fleischer M. The Processes of Technological Innovation. Lexington Books, 1990.
3. Abdurrahman A. Digital transformation of banking: a TOE framework analysis. Journal of Financial Innovation, 2023.
4. Cruz-Jesus F. et al. Understanding CRM adoption stages. Industrial

Management & Data Systems, 2019. Vol. 119(5). DOI: 10.1108/IMDS-09-2018-0408

5. Yoo J. et al. AI-CRM capabilities and competitive advantage. Journal of Business Research, 2024. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114643

6. Miha C. et al. Digital transformation and CRM effectiveness. Management & Marketing, 2023.

7. OECD. Digital Transformation of SMEs in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2021.

УДК 339.138

**Писаренко Н.В.**, к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри маркетингу,  
**Жигинас М.Б.** здобувач другого  
(магістерського) рівня освіти  
Академія праці, соціальних відносин  
та туризму, м. Київ, Україна

## **КОНВЕРГЕНЦІЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, глобалізаційними трансформаціями та посиленням кризових явищ. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення резильєнтності підприємства, яка визначається його здатністю адаптуватися до зовнішніх змін, зберігати стабільність функціонування та відновлюватися після кризових впливів. Одним із ключових інструментів забезпечення такої здатності є ефективна інтеграція бренд-менеджменту, маркетингових стратегій та фінансових результатів.

Бренд-менеджмент у сучасній економіці виступає важливим елементом формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Сильний бренд забезпечує підвищення довіри споживачів, формує лояльність та дозволяє підприємству утримувати стабільні позиції навіть у кризових умовах. Водночас маркетингові стратегії визначають механізми взаємодії підприємства з ринком, забезпечуючи ефективне позиціонування, сегментацію та комунікацію зі споживачами.

У контексті сучасних трансформацій значно зростає роль сталого та соціально відповідального маркетингу, який орієнтований на довгострокову



цінність і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє формуванню стійких ринкових позицій і позитивно впливає на фінансові результати підприємства [2]. Крім того, маркетингові комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні резильєнтності, оскільки дозволяють підтримувати стабільний попит та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [3].

Фінансові результати підприємства є інтегральним показником ефективності його діяльності, що відображає вплив усіх управлінських рішень, зокрема у сфері маркетингу та бренд-менеджменту. В умовах циркулярної економіки особливого значення набуває оптимізація ресурсних потоків та підвищення ефективності їх використання, що сприяє зниженню витрат та покращенню фінансових показників [1].

Конвергенція бренд-менеджменту, маркетингових стратегій та фінансових результатів передбачає їх взаємопов'язане функціонування в єдиній системі управління підприємством. Така інтеграція забезпечує формування синергетичного ефекту, який проявляється у підвищенні ефективності управління, зростанні доходів та зміцненні фінансової стійкості.

З метою більш глибокого розуміння взаємозв'язку зазначених складових доцільно розглянути їх функціональну інтеграцію, що представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Конвергенція бренд-менеджменту, маркетингових стратегій та фінансових результатів як основа забезпечення резильєнтності підприємства

| Компонент системи      | Основні функції                                   | Маркетингові інструменти                         | Фінансові ефекти                                  | Вплив на резильєнтність                  |
|------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Бренд-менеджмент       | Формування цінності бренду, управління репутацією | Брендинг, позиціонування, storytelling           | Зростання нематеріальних активів, преміальна ціна | Підвищення довіри та стабільності попиту |
| Маркетингові стратегії | Сегментація, таргетинг, формування попиту         | Digital-маркетинг, омніканальні комунікації, CRM | Збільшення обсягів продажу, оптимізація витрат    | Адаптація до змін ринку                  |
| Інноваційна діяльність | Розробка нових продуктів і рішень                 | Продуктовий маркетинг, UX-дизайн                 | Диверсифікація доходів                            | Підвищення гнучкості                     |
| Сталий маркетинг       | Врахування екологічних і соціальних аспектів      | ESG-комунікації, соціальний маркетинг            | Зниження витрат, залучення інвестицій             | Довгострокова стійкість                  |
| Управління ресурсами   | Оптимізація потоків ресурсів                      | Логістичний маркетинг, аналітика даних           | Підвищення ефективності, зниження витрат          | Стійкість до кризових впливів            |
| Комунікаційна політика | Формування взаємодії зі споживачами               | PR, SMM, контент-маркетинг                       | Зростання лояльності, повторних продажів          | Підтримка стабільності ринку             |

Джерело: сформовано авторами

Аналіз наведених даних свідчить, що ефективна конвергенція зазначених компонентів забезпечує не лише покращення фінансових результатів, але й формує здатність підприємства до швидкої адаптації та відновлення в умовах кризових явищ. Це підтверджує необхідність переходу від фрагментарного управління до інтегрованих моделей, що поєднують маркетингові, бренд-орієнтовані та фінансові підходи.

Таким чином, конвергенція бренд-менеджменту, маркетингових стратегій та фінансових результатів виступає ключовим фактором забезпечення резильєнтності підприємства. Вона дозволяє підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку економіко-математичних моделей оцінки ефективності такої інтеграції та її впливу на фінансову стійкість підприємств.

### Література

1. Серeda Н. М., Писаренко Н. В. Логістичне забезпечення циркулярної економіки: моделювання зворотних потоків ресурсів у виробничо-розподільчих мережах. Інвестиції: практика та досвід. 2026. №2. С. 173-183. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.173
2. Писаренко Н., Шолудченко С., & Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06>
3. Писаренко, Н., Базарна, О., & Марков, Р. Роль соціального маркетингу та маркетингових комунікацій у підвищенні резильєнтності товарного ринку на засадах циркулярної економіки. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2026. 8. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-08-01-01>

УДК 339.138:658.62:004.8

**Біловодська О. А.**, д.е.н., професор,  
**Конобас К. Д.**, здобувачка першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти, ОП  
«Маркетинг, 3 курс  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЗМІН СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ**

У сучасних умовах стрімких соціальних, економічних та технологічних змін українські підприємства опинилися в ситуації, коли традиційні підходи до формування товарної політики вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості. Після 2022 року, з огляду на війну, проблеми логістики, інфляційний тиск і зміну поведінки споживачів, зросла потреба у впровадженні інноваційних підходів в управління товарним асортиментом.

Розглянемо кількісні показники, що демонструють зміну поведінки українських споживачів у динаміці 2021–2024 років, охоплюючи як період до повномасштабного вторгнення, так і зміни, що відбулися після нього.

За даними дослідження групи компанії EVO майже 10 млн українців купують товари онлайн. З них 1,5 млн зробили свою першу покупку в інтернеті у 2023 році. Так, з 129 млрд грн у 2021 році обсяг онлайн-продажів зріс до 182 млрд грн. Хоча кількість інтернет-користувачів в Україні скоротилася з 25,6 млн у 2021 році до 18 млн у 2023-му, минулого року частка онлайн-покупців знову зросла після падіння зафіксованого в 2022 році [1].

За даними українського онлайн-медіа Dev.ua у 2024 році обсяг онлайн-продажів в Україні становив приблизно 239 млрд грн, що на 25 % більше, ніж у 2023 році. Також зафіксовано близько 11 млн онлайн-покупців, а частка e-commerce у роздрібній торгівлі зросла до 19-20% [2].

Узагальнюючи наведені дані, можна сказати, що зростання онлайн-торгівлі та зміна споживчої поведінки українців у 2021–2024 роках стали наслідком поєднання кількох взаємопов'язаних факторів. Війна суттєво переорієнтувала структуру попиту, багато покупців почали шукати товари, необхідні для автономності та безпеки, і найшвидше такий асортимент з'являвся саме онлайн. Паралельно поступово зменшувався один із головних бар'єрів e-commerce – вартість доставки. Маркетплейси активно відкривали пункти видачі та оптимізували логістичні процеси, тож купувати онлайн стало банально

вигідніше.

Важливою зміною стало й те, що українці почали спокійніше ставитися до оплати онлайн. Поява власних платіжних сервісів від великих платформ підвищила рівень довіри й фактично прибрала страх перед шахрайством. Це, у свою чергу, розширило сегмент покупок у розстрочку, зробивши інтернет-канали привабливими не тільки для повсякденних, а й для дорогих товарів. Суттєвий вплив на ринок справила й поява компанії Тему, яка завдяки агресивним знижкам і безплатній доставці стимулювала споживачів частіше робити покупки онлайн.

Отже, як зазначено у роботі [3] існує необхідність адаптації товарної політики до нових ринкових умов. Так, інноваційні підходи до товарної політики передбачають не лише оновлення асортименту, але й інтеграцію продукту з додатковими послугами, персоналізацію пропозицій, використання цифрових технологій для аналізу попиту та швидкого реагування на зміни ринку. Важливою складовою є диференціація товарів за дизайном, функціоналом і брендовою ідентичністю, що дозволяє компаніям виділятися на ринку та створювати додаткову цінність для споживачів. Крім того, інтеграція товару з сервісами та післяпродажним обслуговуванням підвищує рівень задоволення клієнтів і зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Реалізація зазначених підходів передбачає їх систематизацію за такими напрямками:

1. *Впровадження data-driven підходу до формування товарної політики.* Використання великих масивів даних, алгоритмів машинного навчання та прогнозової аналітики дозволяє підприємствам більш точно визначати структуру попиту, виявляти приховані патерни споживчої поведінки та оперативно адаптувати асортимент. Це забезпечує підвищення точності управлінських рішень щодо розширення, скорочення або модифікації товарних ліній.

2. *Зростання значення омніканальної інтеграції товарної політики.* Сучасні підприємства повинні забезпечувати узгодженість асортименту, цінових пропозицій та сервісного досвіду у всіх каналах взаємодії зі споживачами – як онлайн, так і офлайн. Це передбачає синхронізацію складських залишків, використання єдиних систем управління замовленнями (OMS) та інтеграцію CRM-систем, що дозволяє створити безперервний клієнтський досвід.

3. *Розвиток концепції кастомізації та персоналізації товарної пропозиції.* На основі аналізу поведінкових, транзакційних і соціально-демографічних даних формуються індивідуалізовані товарні рекомендації, що підвищує ймовірність покупки та рівень лояльності споживачів. Особливо актуальним це є для e-commerce, де персоналізація є ключовим фактором конкурентної переваги.

4. *Інтеграція товарної політики з сервісною складовою.* Формується тренд на сервіталізацію продукту, коли товар доповнюється комплексом супутніх

послуг (доставка, гарантійне обслуговування, підписка, технічна підтримка тощо). Такий підхід дозволяє підвищити споживчу цінність пропозиції та забезпечити довгострокову взаємодію з клієнтом.

5. *Упровадження принципів гнучкого управління (Agile) у товарну політику.* Це передбачає швидке тестування нових продуктів (MVP), використання коротких ітерацій розробки, активне залучення зворотного зв'язку від клієнтів та постійне вдосконалення товарної пропозиції. Такий підхід є особливо ефективним в умовах високої невизначеності та швидких змін ринку.

6. *Формування стійких (resilient) товарних портфелів.* Це передбачає диверсифікацію постачальників, оптимізацію глибини асортименту, розвиток локального виробництва та врахування ризиків перебоїв у логістиці. Підприємства змушені балансувати між широтою асортименту та його операційною керованістю.

7. *Упровадження екологічно орієнтованої товарної політики (sustainable product policy),* що включає використання екологічних матеріалів, зменшення упаковки, розвиток циркулярних бізнес-моделей та відповідальне споживання. Зростання екологічної свідомості споживачів поступово трансформує вимоги до товарів і стимулює компанії до інновацій у цьому напрямі.

Таким чином, інноваційні підходи до управління товарною політикою українських підприємств мають комплексний характер і охоплюють використання цифрових технологій, клієнтоцентричність, гнучкість управління та орієнтацію на довгострокову цінність. Їх впровадження дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й формувати стійкі конкурентні переваги в умовах трансформації ринку. Інновації дають змогу підвищувати якість продуктів, розширювати асортимент, залучати нових клієнтів та швидко адаптуватися до змін споживчих уподобань, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність і забезпечує стабільний розвиток підприємств.

### Література

1. Сергієнко А. *Цифрова поведінка споживачів в Україні 2024. SPEKA.* URL: <https://speka.ua/business/cifrova-povedinka-spozivaciv-v-ukrayini-2024-rok6qq> (дата звернення: 20.04.2026 р.).
2. Кузьменко О. У 2024 році українці витратили на онлайн-покупки 239 млрд грн. Це на 25% більше, ніж торік. *Dev.ua.* URL: <https://dev.ua/news/u-2024-mu-rotsi-ukraintsi-vytratyly-na-onlain-pokupky-na-25-bilshe-nizh-torik-1734683726> (дата звернення: 20.04.2026 р.).
3. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства: особливості вибору і реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2020. Вип. 41. С. 19-25. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-3>



УДК 658.8:338.2:355.01

**Городецький Ю.Д.**, ст. викладач  
кафедри маркетингу, Київський  
національний університет технологій  
та дизайну, м. Київ, Україна

## **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ**

В умовах воєнного стану маркетингове управління розвитком бізнесу можна охарактеризувати перехідним кроком від передбачуваних ринкових моделей до нестабільного середовища. Там де визначальними стають фактори невизначеності, фрагментації попиту, порушення логістичних ланцюгів і трансформації конкурентного поля. За таких умов традиційні підходи поступово втрачають актуальність, тому що вони у більшості базуються на стабільності та прогнозованості поведінки споживачів. Управлінські рішення дедалі більше залежать від здатності бізнесу швидко реагувати на зовнішні шоки. Водночас важливо зберігати операційну безперервність і узгодженість комунікацій.

Зміни у поведінці споживачів у період воєнного стану зумовлюють потребу перегляду базових підходів до маркетингового впливу. Рішення про купівлю все частіше формуються під впливом емоційних, безпекових і соціально-ціннісних факторів.

Сучасні дослідження показують, що ключове значення набуває рівень довіри до бренду. Важливою є також його соціальна позиція та участь у підтримці суспільства. Прозорість комунікацій виступає додатковим визначальним чинником.

Це зумовлює зміну пріоритетів маркетингового управління. Акцент поступово зміщується від короткострокової транзакційної ефективності до забезпечення довгострокової репутаційної стійкості.

Організаційна сторона змін у маркетинговому управлінні зараз добре відчутна на практиці. Бізнеси поступово переходять до більш гнучких підходів у прийнятті рішень. Потрібно одночасно думати стратегічно і швидко реагувати на ситуацію. По суті, ефективні моделі роботи в умовах воєнного стану будуються навколо антикризового управління. Компанії все частіше працюють за сценаріями і постійно відстежують зміни зовнішнього середовища. Це допомагає краще контролювати ризики і не «розсипати» маркетингові дії.

Велике значення має взаємодія всередині компанії. Без нормальної комунікації між підрозділами нічого не працює. Важливо, щоб маркетинг,



логістика і фінанси діяли узгоджено, як одна система, а не окремо.

Зараз інструменти маркетингового управління помітно змінюються. Все більше значення мають цифрові канали комунікації, робота з даними та персоналізація. Це пов'язано з тим, що бізнесу потрібно швидко реагувати на зміни середовища і поведінки споживачів.

Практика показує, що використання соціальних мереж, месенджерів і CRM-систем дає не тільки швидкість у комунікації. Воно дозволяє гнучко вибудовувати взаємодію з клієнтами на різних етапах їхнього шляху. Платформи аналітики допомагають краще розуміти, як саме поводить аудиторія.

Коли ці інструменти об'єднуються в одну систему, бізнес отримує більш цілісну картину. З'являється можливість збирати й аналізувати дані в реальному часі, точніше сегментувати аудиторію і краще налаштовувати маркетингові повідомлення.

Значного розвитку набувають омніканальні підходи до комунікації, які забезпечують безперервність контакту зі споживачем незалежно від каналу взаємодії, а також дозволяють синхронізувати маркетингові, сервісні та продажні процеси. Використання таких підходів сприяє підвищенню якості клієнтського досвіду та мінімізації комунікаційних розривів, що є особливо важливим у періоди високої невизначеності.

Особливого значення набуває предиктивна аналітика як інструмент підтримки управлінських рішень, що забезпечує прогнозування змін попиту, моделювання поведінки споживачів і оцінювання ефективності маркетингових кампаній на основі аналізу великих масивів даних. Її використання дозволяє переходити від інтуїтивного до обґрунтованого прийняття рішень, знижувати рівень ризиків і підвищувати ефективність використання ресурсів у складних умовах. Маркетингове управління розвитком бізнесу в умовах воєнного стану фактично перебудовується у більш гнучку і комплексну систему. У ній поєднуються аналітика, розуміння поведінки споживачів і цифрові інструменти.

Компанії поступово відходять від реактивного підходу, коли рішення приймаються вже «по факту». Натомість формується більш проактивна модель управління. Вона базується на роботі з даними, гнучкості процесів і більшій увазі до довіри як важливого ресурсу.

У підсумку це допомагає бізнесу краще витримувати нестабільність. Підвищується стійкість компаній і з'являються можливості для довгострокового розвитку навіть у складних умовах.

### Література

1. Корнієнко, Т. (2023). Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (49).

2. Ніколенко, М. В., & Богутенко, Ю. А. (2023). Маркетингова стратегія

підприємства на основі управління поведінкою споживачів в умовах воєнного стану. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних, 59.

3. Савицька, Н., Бубенець, І., Заковоротний, І., & Ігнатенко, О. (2024). Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 328(2), 330-335.

УДК 339.138

**Strashynska L.**, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

## **CURRENT BRANDING ATTRIBUTES AND TRENDS**

In the information society, many events and processes break free from the constraints of place and time and instantly spread through media channels throughout the world. A new virtual view of the world has been created with an interdependent global society, where culture, politics, and economics are interconnected and interdependent and practically form a single whole. More and more daily emotional efforts and choices are required of a person. While the flow of vital information is increasing, choices have to be made more and more often. Brands make it easier for a person to bear this informational and psychological-stress load that constantly presses on him. This is one of the factors that contributes to the promotion of trademarks that offer all values in a complex [2]. By purchasing a branded product, joining it, many problems of the physical, emotional, social, cultural, and even spiritual plan are solved. The brand practically takes the consumer under its protection, it tries to solve as many of the consumer's problems as possible.

Some modern branding attributes and trends are as follows:

1. Anthropomorphism, human-likeness of brands with their inherent ideal features and aspirations.
2. Humanization and humanitarianization of technology is taking place, consumers are not expecting “bare” technical innovations, but their embodiment in an intuitive and aesthetic form.
3. Quality and reliability are no longer key factors when choosing a brand, so those present do not talk about their presence: everyone understands that they must be at the highest level.
4. There is a shift from “external” approaches to building a brand (popularity,

demand, uniqueness) to an “internal” indicator (consumer feelings, analysis of brand perception).

5. New brands are beginning to insist on what they themselves believe in and include the consumer in their belief. They want to not just please the consumer, but convince them of the correctness and uniqueness of their vision of the world, and give the consumer support and confidence.

6. When developing a modern trademark, on the one hand, the “portrait” of the future consumer is taken into account (factors that determine his decisions and actions), on the other hand, the consumer is formed. That is, he is offered developed ideas and values that he will perceive as his own or as desired, to which he is ready to strive.

7. The brand takes on most of the consumer’s choices, demanding loyalty to itself from him in return. The psychological mechanism of consumer loyalty to the brand consists in attachment, partly in identification with it. A person consumes the product in which he sees the attributes and some higher properties that are most adequate to his views; a product that offers solutions for the self-realization of this person. Brands, if not becoming the goal of life, then at least add consciousness and new purposefulness to consumers.

As a continuation of the emerging trends, in the future, consolidation of marketing efforts of large transnational corporations - owners of global brands is possible. Perhaps they will offer consumers several coherent lifestyle concepts that cover almost the entire spectrum of people's tastes. Brand associations within one concept will be based on the principles of similarity in style and complementarity of different brands in all product categories.

All aspects of human life will be increasingly and comprehensively subjected to the pressure of brand ideas, and more and more sophisticated positioning will occur [1]. This will lead to the creation of several single-style brand complexes that will provide the entire spectrum and all levels of human needs, as well as the entire cycle - from birth to death. Consumers will be as loyal to brands as possible and will accept the philosophy of this lifestyle on a deep psychological level, perhaps even in childhood.

Figuratively, we can say that consumers will participate in the full-blooded life of brands and play the marketing roles suggested to them.

### **References**

1. Вілер А. Ідентичність бренду. Базові рекомендації щодо створення фірмового стилю. Пер. з англ. О. Лобастової. Київ: Вид.група КМ-БУКС, 2021. 336 с.
2. Kapferer Jean-Noel. New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, 2013.

УДК 339.138:004

**Пономаренко І. В.**, к.е.н., доцент,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ, Україна

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ**

Концепція сталого розвитку на даному етапі набуває ключового значення, що відображається на особливостях функціонування компаній. Орієнтація на забезпечення екологічної стійкості та соціальної відповідальності бізнесу відповідно до потреб сучасних споживачів призводить до адаптації управлінських підходів різних суб'єктів підприємницької діяльності. Досягнення високого рівня лояльності цільової аудиторії та формування довгострокових комунікацій на основі реалізації принципів сталого розвитку передбачають реалізацію ефективних маркетингових стратегій. Процеси цифровізації впливають на усі види економічної діяльності, а у маркетинговій сфері відкривають якісно нові можливості для забезпечення сталого розвитку бізнесу [1].

Цифрові технології дозволяють компаніям оптимізувати усі маркетингові етапи та досягати високого рівня конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. В останні роки найбільш затребуваними стали великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей та блокчейн. Передумовами для їх активного запровадження в реальні бізнес-процеси стали розвиток хмарних обчислень, високопродуктивних математичних алгоритмів та спеціалізованого програмного забезпечення.

Завдяки використанню глобальної мережі Інтернет великою кількістю компаній та сучасними поколіннями споживачів (Y, Z та Альфа) накопичуються великі обсяги різноманітної інформації. У якості інструментів для збору даних застосовуються сервіси веб-аналітики (Google Analytics, Serpstat та SimilarWeb), спеціалізовані парсери (бібліотеки Scrapy, BeautifulSoup, Selenium), API соціальних мереж (Instagram Graph API, YouTube Data API, TikTok Data API та Facebook Graph API). Отримані дані можуть слугувати цінним ресурсом для реалізації та розвитку різноманітних цифрових технологій. Для обробки великих даних доцільно реалізовувати сучасні алгоритми машинного навчання як один з напрямів штучного інтелекту. На основі зазначених методів ідентифікуються приховані взаємозв'язки та оптимізуються різноманітні процеси у рамках маркетингових стратегій.

Взаємодія між компаніями та користувачами в Інтернеті передбачає

застосування таких маркетингових інструментів, як пошукова оптимізація, Email-маркетинг, маркетинг соціальних мереж, веб-аналітика, мобільний маркетинг та Інтернет-реклама. Застосування цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності використання даних інструментів за рахунок ідентифікації оптимальних підходів та досягнення мультиплікативного ефекту.

За рахунок впровадження сучасних цифрових технологій у маркетинг досягається підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Реалізація сучасних рекламних кампаній у цифровому середовищі сприяє зниженню вуглецевого сліду. Переорієнтація на комунікації в Інтернеті істотно зменшила попит на друковану рекламну продукцію та супутні екологічно небезпечні технології.

Взаємодія з користувачами у соціальних медіа передбачає демонстрацію соціальної відповідальності та розвиток компаній згідно з цілями сталого розвитку. Формування персоналізованих маркетингових комунікацій базується на релевантному контенті, який за змістовним навантаженням орієнтований на формування загальнолюдських цінностей та дотримання екологічних стандартів.

Для оцінювання ефективності маркетингових комунікацій, забезпечення індивідуального підходу та оптимізації взаємодії на постійній основі використовуються алгоритми машинного навчання. Для сучасних маркетингових процесів штучний інтелект став важливим інструментом, який застосовується з метою генерування релевантного контенту, прогнозування поведінки споживачів, ідентифікації специфічних груп клієнтів, автоматизації комунікаційних процесів тощо.

Поряд з цим, накопичуються великі обсяги персоналізованих даних, які можуть бути використані сторонніми особами для здійснення злочинних дій. Для захисту користувачів компанії активно впроваджують та розвивають сучасні системи кібербезпеки. Високий рівень цифрової зрілості компаній у поєднанні з дотриманням принципів сталого розвитку істотно збільшує лояльність цільової аудиторії та сприяє формуванню тісних і довгострокових комунікацій.

Отже, цифровізація маркетингу слугує важливим чинником сталого розвитку компаній та забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

### Література

1. КАРПЕНКО, О. and КАРПЕНКО, І. 2025. МАРКЕТИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Economic Synergy*. 3 (Sep. 2025), 59–69. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-5>.

УДК 339.138:004.77

**Пономаренко Д. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Міжнародний університет бізнесу і права, м. Миколаїв, Україна

## **МАРКЕТИНГ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ СТАЛИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ**

Сучасні користувачі на постійній основі використовують соціальні мережі для задоволення потреб у різноманітному тематичному контенті. Даний інструмент активно застосовується компаніями для формування ефективних маркетингових комунікацій з цільовою аудиторією. Залежно від специфіки функціонування відповідної соціальної мережі та інтересів користувачів, бренди створюють та розміщують специфічний тематичний контент.

З позиції сталого розвитку маркетинг соціальних мереж виконує наступні функції:

1. Інформаційна. Розповсюдження релевантного тематичного контенту, який пов'язаний із пропагуванням цілей сталого розвитку.
2. Комунікаційна. Поєднання між собою усіх зацікавлених сторін, які можуть знаходитися в одній країні або перебувати у різних географічних дестинаціях.
3. Поведінкова. Формувати соціально та екологічно відповідальні моделі поведінки, які стимулюють розвиток зеленої економіки та насичення ринку товарами і послугами з низьким або нульовим рівнем вуглецевих викидів.
4. Репутаційна. Формування іміджу соціально відповідальних компаній, які піклуються про нинішні та майбутні покоління.

Для підтримки тісних та довгострокових комунікацій у соціальних мережах компаній в процесі реалізації маркетингових стратегій використовують наступні інструменти:

- Аналітика великих даних для ідентифікації поведінки користувачів, виявлення поточних трендів та оцінювання ефективності маркетингових активностей;
- Генеративний штучний інтелект для створення персоналізованого контенту, що відповідає інтересам конкретного споживача;
- Рекомендаційні алгоритми для підбору сталих практик, товарів і послуг у соціальних медіа на основі системи соціально-економічних, демографічних та психологічних характеристик;
- Інфлюенс-маркетинг при взаємодії лідерів думок, які асоціюються або



пропагують цілі сталого розвитку, із цільовою аудиторією;

- Контент-маркетинг, який передбачає розміщення відповідно до розробленого плану тематичних матеріалів (текст, фото, відео чи аудіо) у спеціалізованих соціальних медіа.

Популярність соціальних мереж серед найбільш активних та перспективних для компаній категорій споживачів (Y, Z та Альфа) дозволяє на постійній основі розповсюджувати тематичний контент, впливаючи на аудиторію через механізми соціального доказу, емоційного залучення та персоналізації. Відповідно, спостерігається взаємокомунікація та постійна еволюція як брендів, так і користувачів з позицій принципів сталого розвитку.

Поряд із значними перспективами розвитку брендів та їх популяризації у соціальних мережах за рахунок інтенсивного впровадження принципів сталого розвитку, також виникає декілька істотних викликів:

1. Грінвошинг – спекулювання компаній на екологічній відповідальності, формуванні безпечного середовища та просуванні на ринку зелених товарів і послуг [1];

2. Низький рівень довіри до рекламного контенту внаслідок введення в оману користувачів завдяки недостовірній інформації у сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності;

3. Алгоритмічна упередженість, що обмежує доступ цільової аудиторії до об'єктивної інформації;

4. Цифрова перевантаженість користувачів внаслідок постійного пропонування тематичного контенту великою кількістю компаній та зацікавлених осіб;

5. Проблеми захисту персональних даних, що пов'язані із специфікою функціонування соціальних мереж та можливостями доступу до приватної інформації сторонніми особами з метою здійснення злочинних дій.

Комунікації з сучасними користувачами завдяки використанню цифрового середовища передбачають поєднання декількох маркетингових каналів, що дозволяє максимізувати охоплення цільової аудиторії. Соціальні медіа за рахунок інновацій постійно еволюціонують та стають більш віртуальними, що вимагає від компаній адаптації маркетингових стратегій.

### **Література**

1. Фісун, Ю., Ярмолюк, О., & Грабар, Д. (2023). ПРОБЛЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В ІНТЕРНЕТ СЕРЕДОВИЩІ. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (4 (110), 107-112. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-16>.

УДК 339.138

**Галстян М.А.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
**Квіта Г.М.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ КЛІЄНТА В УМОВАХ ВІЙНИ: АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТА РЕАКТИВАЦІЇ**

Антикризове управління у маркетингу є невід’ємною складовою сучасних принципів стратегічного менеджменту компаній. У сучасних умовах, коли військові дії та економічна нестабільність є перманентним станом, бізнес має адаптуватись до швидкозмінних умов ринку, надаючи споживачам якомога більш релевантні та персоналізовані пропозиції. Однією з основних складових антикризових стратегій є життєвий цикл клієнта та управління ним, що включає в себе розуміння потреб споживачів, їхньої поведінки, формування сегментів, адаптація до ринкових умов тощо.

Вивченням антикризового управління займалось багато вчених та представників бізнесу. Відповідно, і визначень даного поняття є декілька. М. Портер визначав антикризове управління як процес відновлення конкурентних переваг у період економічних та політичних потрясінь [1]. В той же час Г. Мінцберг визначив антикризове управління не просто як спосіб адаптації (реакції на кризові умови), а й як інструмент передбачення можливих змін в умовах невизначеності [2]. Дані визначення, хоч і є класичними, але чудово ілюструють поточні умови, в яких знаходяться суб’єкти економічної діяльності в Україні.

Не дивлячись на велику кількість підходів до управління життєвим циклом клієнта, в поточних умовах стає важко зрозуміти справжні потреби споживчого ринку, оскільки турбулентне середовище стає постійним елементом життєдіяльності та породжує так само й змінні потреби.

Оскільки в умовах війни поведінкові патерни споживачів суттєво трансформуються, в таких умовах важливим стає саме фокус на утриманні клієнтів та максимізації їхнього CLV (Customer Lifetime Value), що є фінансовим виміром того, наскільки є цінним клієнт упродовж всього свого споживчого циклу. При цьому традиційні методи розвитку, як залучення нових клієнтів в умовах обмеженості ринку (як економічної, так і кількісної) відходить на другий план [3], адже вартість залучення нових споживачів може виявитись в багато разів дорожче за їх утримання.

У класичному розумінні управління життєвим циклом (CLC - Customer Lifecycle) базується на декількох етапах взаємодії, серед яких [4]:

- 1) ознайомлення (перший контакт зі споживачем);
- 2) залучення (завоювання довіри);
- 3) конверсія (здійснення покупки);
- 4) утримання (повторюваність покупок);
- 5) лояльність (активне користування товарами чи послугами та задоволеність ними);
- 6) реактивація (повернення споживачів, якщо вони довго не здійснювали покупки).

Дані етапи є досить розмитими у часі для різних споживачів, саме тому одним із способів управління ними виступає споживча сегментація. Головним фокусом бізнесів є не просто конверсія в покупку (третій етап), а утримання та лояльність клієнта (четвертий та п'ятий етапи) та максимізація їхньої тривалості. При цьому мінімізація споживачів, з якими потрібно працювати на шостому етапі, оскільки це може зумовити значні фінансові витрати.

З урахуванням цих етапів важливими складовими вимірювання ефективності застосованих маркетингових кампаній утримання стають саме LTV та CLV. LTV (Lifetime Value) є агрегованою метрикою пожиттєвої цінності та може застосовуватись для групи споживачів чи всіх споживачів бізнесу. CLV, в свою чергу, має на меті зрозуміти цінність одного конкретного клієнта [5]. При цьому важливим аспектом стає саме персоналізація комунікацій в процесі взаємодії зі споживачем. Відповідно до досліджень Deloitte, споживачі витрачають на близько 37% більше на бренди, які пропонують більш персоналізовану та змістовну взаємодію [6]. Крім цього, персоналізація маркетингових пропозицій, заснована на поведінкових паттернах стає важливим інструментом антикризового управління, що допомагає виконувати цільові показники бізнес-метрик у середньо- та довгостроковій перспективі навіть у турбулентних умовах.

Таким чином, життєвий цикл клієнта, що традиційно формується на базі залучення, утримання та реактивації, має сфокусуватись на максимізації часу перебування клієнта на етапі утримання та лояльності, дозволяючи бізнесам не вкладати інвестиції у залучення та дозволяє побудувати довгострокову стратегію розвитку з урахуванням мінливої споживчої поведінки.

### Література

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 368 p
3. Прудіус Д. Один лояльний клієнт цінніший за 10 нових. Розбираємо

CLV на прикладі українського хмарного та ритейл-бізнесу. Vector. URL: <https://vctr.media/ua/odin-loyalniy-kliient-czinnishij-za-10-novih-rozbirayemo-clv-na-prikladi-ukrayinskogo-hmarnogo-ta-ritejl-biznesu-260557/>.

4. What is the customer lifecycle in marketing?. ionos Digital Guide. URL: <https://www.ionos.com/digitalguide/online-marketing/online-sales/customer-lifecycle/>.

5. Лавська В. Як рахують LTV та CLV? Приклади реальних формул українських компаній. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20284222-yak-rahuyut-ltv-ta-clv-prikladi-realnih-formul-ukrayinskih-kompanij>.

6. Personalization for customer relationship management. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/research/personalization-customer-relationship-management.html>.

УДК 339.138:631.1:332.1

**Орел А.М.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТКУ МІКРОАГРОПРОДОВОЛЬЧИХ КЛАСТЕРІВ УКРАЇНИ**

Роль маркетингу у розвитку мікроагропродовольчих кластерів України є визначальною в умовах трансформації національної економіки, посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках та необхідності забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Мікроагропродовольчі кластери формуються як об'єднання малих і середніх виробників, переробних підприємств, логістичних структур, наукових установ та органів місцевого самоврядування, що функціонують на певній території з метою підвищення ефективності виробництва та створення доданої вартості. У такій системі маркетинг виступає не лише як інструмент просування продукції, а як стратегічний механізм координації взаємодії учасників кластеру, формування конкурентних переваг і забезпечення ринкової орієнтації їх діяльності.

Сучасний маркетинг у контексті розвитку мікроагропродовольчих кластерів передбачає комплексне дослідження ринку, аналіз споживчих потреб, сегментацію цільових аудиторій і формування відповідних продуктово-цінових пропозицій. Для українських кластерів особливо важливим є врахування трендів на екологічність, локальність і якість продукції, що створює передумови для розвитку нішевих ринків і підвищення доданої вартості аграрної продукції. Маркетингові дослідження дозволяють визначати перспективні канали збуту,

оптимізувати асортимент і адаптувати продукцію до вимог як внутрішнього, так і зовнішнього ринку, зокрема європейського[1].

Важливою складовою маркетингової діяльності в межах кластерів є формування спільного бренду території або кластеру, що підвищує впізнаваність продукції та довіру споживачів. Колективний брендинг дозволяє об'єднати ресурси учасників для просування продукції, зменшити витрати на маркетингові комунікації та створити унікальну ринкову пропозицію, засновану на регіональній ідентичності. Це особливо актуально для малих виробників, які самостійно не мають достатніх фінансових і організаційних можливостей для ефективного просування на ринку.

Маркетинг у мікроагропродовольчих кластерах виконує функцію інтеграції ланцюгів створення вартості, забезпечуючи узгодженість дій між виробниками, переробниками та дистриб'юторами. Завдяки цьому підвищується ефективність логістичних процесів, зменшуються втрати продукції та забезпечується стабільність постачання. Використання сучасних цифрових інструментів маркетингу, зокрема електронної комерції, соціальних мереж і аналітичних платформ, відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та прямої взаємодії зі споживачами[2].

У контексті сталого розвитку маркетинг сприяє впровадженню екологічно та соціально відповідальних практик у діяльність кластерів. Формування попиту на органічну продукцію, популяризація принципів відповідального споживання та прозорість інформації про походження товарів створюють додаткові стимули для виробників впроваджувати інноваційні та екологічно безпечні технології. Таким чином, маркетинг стає інструментом не лише економічного зростання, але й підвищення соціальної та екологічної відповідальності аграрного бізнесу. Маркетинг відіграє ключову роль у розвитку мікроагропродовольчих кластерів України, забезпечуючи їх ринкову орієнтацію, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Його ефективне застосування дозволяє не лише збільшити обсяги реалізації продукції, але й створити стійкі конкурентні переваги, що є необхідною умовою довгострокового розвитку аграрного сектору та економіки України в цілому.

### Література

1. Krasnorutskyu, O., Orel, V., Cherednyk, A., & Sukachov, O. (2025). Development concept of organizational culture development in agricultural enterprises. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 39 (2), 307-321. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.39.25.02.26.180.186](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.26.180.186)
2. Красноруцький О.О., Орел В.М., Сукачов О.О. Концепт розвитку організаційної культури агропромислових підприємств. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2025. № 39 (2). С. 307-321. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.39.25.02.26.180.186](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.26.180.186)



УДК 658:657:339.138:631.1

**Орел В.М.**, д.е.н., професор,  
Інститут тваринництва НААН України,  
м. Харків, Україна  
**Орел Д.В.**, здобувач освіти  
НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», Київ, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ОБЛІКУ ТА МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

В управлінні підприємства АПК досі недостатньо розроблена класифікація елементів обліку за чітко визначеними ознаками. Так званий функціональний підхід до управління зазвичай представляється як логічна серія етапів, які може вибирати керівник, щоб здійснювати процес управління. Розподіл єдиного процесу управління нерозривно пов'язаний з елементами системи управління як інтегрованого процесу, спрямованого на досягнення чітко визначеної мети та виходу сільськогосподарської продукції на зовнішній та внутрішній ринок. Виділення кожного елемента окремо робиться в процесі дослідження і на практиці є досить умовним, тому що вони зазвичай частково збігаються і переплітаються, часто неможливо визначити, коли підприємство досліджує або виконує тільки одну функцію або де одна функція закінчується, а інша починається.

Одним з найважливіших елементів обліку в напрямку планової роботи в галузі управління якістю АПК є планування якості продукції. Під плануванням якості продукції розуміється встановлення обґрунтованих завдань по її виробництву з необхідним значенням показників якості та завдань момент або на протязі заданого інтервалу часу. Планування підвищення якості продукції АПК опирається на наукове та обґрунтоване прогнозування потреб внутрішнього і зовнішнього ринку. При цьому велике значення в правильному обґрунтуванні планів підвищення якості набувають використання даних про результати експлуатації продукції, узагальнення та аналіз інформації про фактичність рівень її якості[1].

Дієвість планування підвищення якості повинна забезпечуватись на різних рівнях управління та етапах життєвого циклу виробів, включаючи проектування, виробництво та експлуатацію. Підвищення якості повинна вміщувати в собі необхідні матеріальні, фінансові, трудові ресурси, а також плановані показники по підвищенню якості розрахунку економічної ефективності. Планування полягає в розробці та практичному здійсненні планів,



що визначають майбутній економічний стан підприємства, а також шляхи, способи і засоби досягнення економічних результатів.

Інтеграція обліку та маркетингу в управлінні підприємствами агропромислового комплексу (АПК) є важливим напрямом підвищення ефективності їх діяльності в умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації ринків, цифровізації економіки та необхідності забезпечення сталого розвитку. У традиційній системі управління облік і маркетинг функціонують як відносно відокремлені підсистеми: облік орієнтований на фіксацію та узагальнення фінансово-господарських операцій, тоді як маркетинг зосереджений на вивченні ринку, формуванні попиту та просуванні продукції. Проте в умовах зростаючої конкуренції та обмеженості ресурсів така роз'єднаність знижує якість управлінських рішень, оскільки не забезпечує комплексного бачення діяльності підприємства[2].

Сучасний підхід передбачає інтеграцію облікової та маркетингової інформації в єдину систему управління, яка дозволяє формувати релевантні, своєчасні та аналітично обґрунтовані рішення. Облік у цьому контексті трансформується з інструменту ретроспективного аналізу у джерело стратегічної інформації, що використовується для оцінки ефективності маркетингових заходів, визначення рентабельності окремих продуктів, сегментів ринку та каналів збуту. Водночас маркетинг отримує можливість спиратися на точні фінансові дані при плануванні цінової політики, бюджетуванні рекламних кампаній та прогнозуванні попиту.

Особливу актуальність така інтеграція має для підприємств АПК, діяльність яких характеризується високим рівнем ризиків, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та коливаннями цін на аграрну продукцію. У цих умовах важливим є формування системи управління, що поєднує фінансові показники з ринковими індикаторами, дозволяючи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Наприклад, дані управлінського обліку можуть використовуватися для визначення собівартості продукції та встановлення конкурентоспроможних цін, тоді як маркетингові дослідження допомагають адаптувати асортимент до потреб споживачів і обрати найбільш ефективні канали реалізації.

Важливим інструментом реалізації інтеграційного підходу є впровадження сучасних інформаційних систем управління, таких як ERP-системи, які забезпечують єдину базу даних для облікових і маркетингових підрозділів. Це сприяє підвищенню прозорості інформаційних потоків, зменшенню дублювання даних та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства. Крім того, використання аналітичних інструментів і технологій великих даних дозволяє більш точно прогнозувати ринкові тенденції та

оптимізувати управлінські рішення[3].

Інтеграція обліку та маркетингу в управлінні підприємствами АПК є необхідною умовою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну інформаційну систему, яка поєднує фінансові та ринкові аспекти діяльності, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпечує довгострокову стабільність підприємств у мінливому економічному середовищі.

### Література

1. Красноруцький О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Полозова Т.В., Мурзабулатова О.В. Концептуальні принципи формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного часу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 48-59. URL: <http://apie.org.ua/uk/концептуальні-принципи-формування-м/>

2. Matviienko-Biliaieva G., Krasnorutsky O., Salionovych L., Serhii V., Larina T. The importance of digitization in the post-war recovery of the economy. Collection of papers new economy. Volume 1, No.1, 2023. Pp. 42-63. URL: <https://conference.oikosinstitut.org/files/proc/Vol1No1/4.htm>

3. Вдовенко, Н. М., & Маргасова, В. Г. (2023). Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. Академічні візії, (15). <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/409>

УДК 658.8:69:502.131.1

**Макатьора Д. А.**, к. техн. н., доцент,  
**Коцелівська М.-З. В.**, здобувач освіти,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Інститут інноваційної освіти Київського  
національного університету будівництва і  
архітектури», м. Київ, Україна

## МАРКЕТИНГ СТОСУНКІВ ЯК СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

У сучасному будівельному бізнесі, що функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного економічного середовища та зростаючих очікувань клієнтів, маркетинг стосунків набуває особливої актуальності. Традиційні транзакційні моделі, орієнтовані на одноразовий продаж, вже не забезпечують

довготривалої комерційної ефективності. Натомість стратегія маркетингу стосунків дозволяє будівельним компаніям формувати стійкі зв'язки з клієнтами, партнерами та громадою, що сприяє стабільному розвитку, підвищенню лояльності та зростанню вартості бренду. Актуальність теми також зумовлена потребою в переході до сервісно-орієнтованої моделі управління, де клієнт розглядається не як об'єкт продажу, а як учасник спільного створення цінності. У цьому контексті маркетинг стосунків виступає не лише як інструмент комунікації, а як стратегічна платформа для інтеграції управлінських, технологічних та емоційних компонентів взаємодії.

В умовах сучасного ринку, де клієнт очікує не лише якісного продукту, а й емоційної залученості, прозорості процесів та довіри до бренду, традиційні моделі транзакційного маркетингу поступово втрачають свою ефективність. Одноразові продажі більше не забезпечують стабільного зростання, а конкуренція за увагу клієнта вимагає глибшого розуміння його мотивацій. У цьому контексті маркетинг стосунків пропонує довгострокову взаємодію, орієнтовану на підтримку, лояльність і спільне створення цінності, що особливо актуально для архітектурно-будівельного сектору, де проекти мають високу вартість і тривалість реалізації [1].

Ключовими елементами маркетингу стосунків є персоналізована комунікація, після продажне обслуговування, залучення клієнта до процесу прийняття рішень, а також використання цифрових платформ для підтримки постійного діалогу. У будівельному бізнесі це означає, що компанія має не лише реалізовувати проекти, а й супроводжувати клієнта на всіх етапах – від формування запиту до експлуатації об'єкта. Такий підхід дозволяє формувати емоційний зв'язок, що значно підвищує ймовірність повторних звернень, рекомендацій та формування позитивного іміджу компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Маркетинг стосунків у розвитку архітектурно-будівельної компанії

| Компонент                     | Зміст / Характеристика                                                           | Очікуваний ефект / Результат                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Маркетинг стосунків           | Орієнтація на довгострокову взаємодію з клієнтами, партнерами, громадою          | Зростання лояльності, повторні звернення, позитивний імідж          |
| Персоналізована комунікація   | Індивідуальний підхід до клієнта, врахування його потреб, стилю спілкування      | Підвищення ефективності взаємодії, зменшення ризику непорозумінь    |
| Після продажне обслуговування | Супровід клієнта після завершення проекту, технічна підтримка, консалтинг        | Формування довіри, зміцнення партнерських відносин                  |
| Цифрові платформи             | Використання CRM, онлайн-каналів, інтерактивних сервісів для комунікації         | Автоматизація процесів, аналітика поведінки клієнтів, оперативність |
| Емоційна взаємодія            | Створення позитивного досвіду, залучення клієнта до процесу, відкритість         | Емоційна лояльність, рекомендації, стійкий зв'язок із брендом       |
| Інтеграція управлінських      | Узгодженість між відділами, стратегічне планування, підтримка з боку керівництва | Підвищення ефективності, зменшення внутрішніх бар'єрів,             |

| рішень              |                                                                        | системність                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Ризики та обмеження | Надмірна персоналізація, неефективна сегментація, витрати на підтримку | Потреба в аналітичному контролі, баланс між емоціями і бізнес-цілями |

Особливу роль відіграє здатність компанії адаптувати маркетингову стратегію до індивідуальних потреб клієнта. Це передбачає гнучкість у комунікації, врахування стилю прийняття рішень, рівня обізнаності, естетичних уподобань та фінансових очікувань. Персоналізований підхід дозволяє не лише задовольнити запит, а й перевершити очікування, що є основою емоційної лояльності [2]. Слід підкреслити, що саме емоційна прив'язаність клієнта до бренду є найстійкішою формою лояльності, яка не залежить від цінових коливань чи дій конкурентів.

Акцентуємо увагу на важливості інтеграції маркетингових і управлінських рішень. Успішна реалізація концепції маркетингу стосунків потребує узгодженості між відділами продажів, сервісу, технічної підтримки, PR та керівництва. Це передбачає впровадження CRM-систем, автоматизацію комунікаційних процесів, аналіз поведінки клієнтів, формування індивідуальних стратегій взаємодії та регулярний моніторинг задоволеності. Така інтеграція дозволяє не лише покращити якість обслуговування, а й оптимізувати витрати, підвищити ефективність бізнес-процесів і забезпечити стратегічну узгодженість усіх рівнів управління. Зокрема, цифровізація відкриває нові можливості для реалізації маркетингу стосунків. Онлайн-платформи, мобільні додатки, чат-боти, інтерактивні кабінети клієнта – усе це сприяє безперервному діалогу, оперативному реагуванню на запити та збору аналітики [1].

У цьому контексті важливою умовою успішного впровадження маркетингу стосунків є формування внутрішньої культури взаємодії, яка охоплює не лише зовнішню комунікацію з клієнтами, а й міжфункціональну співпрацю всередині компанії. Кожен співробітник, незалежно від посади, має розуміти свою роль у створенні позитивного клієнтського досвіду. Це вимагає системного навчання, стандартизації сервісних процедур, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно реагувати на зміни у поведінці клієнтів та адаптувати стратегії взаємодії. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності маркетингових рішень, а й формуванню єдиного корпоративного бачення, орієнтованого на довгострокове партнерство.

Слід зазначити, що надмірна персоналізація без чіткої сегментації може призвести до неефективного розподілу ресурсів. Не всі клієнти потребують однакового рівня залучення, і надмірні інвестиції в неактивні сегменти можуть знизити загальну рентабельність. Тому важливо використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності взаємодії, визначення пріоритетних груп

та оптимізації маркетингових зусиль [3].

Таким чином, маркетинг стосунків є не просто інструментом комунікації, а стратегічною концепцією, яка дозволяє архітектурно-будівельним компаніям адаптуватися до змін ринку, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довготривалий розвиток. Впровадження цієї моделі потребує інституційної підтримки, інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток комунікативної культури всередині компанії та постійного вдосконалення взаємодії з клієнтами на всіх рівнях.

### **Література**

1. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств: монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. І.Л. Литовченко. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 512 с.

2. Чернобровкіна С.В., Горовий Д.А. Формування засобів маркетингових комунікацій машинобудівних підприємств: монографія. Харків: Видавець Іванченко І.С. 2023. 230 с.

3. Kubanov R., Kopchuk I., Zhovkva O., Makatora D. Relationship Marketing as an Innovative and Applied Concept for the Development of an Architectural and Construction Company. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 2024. № 3. Т. 1. С. 26-34. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-3)

УДК 378:658

**Вязовець Я.О.**, здобувачка вищої освіти,  
**Квіта Г.М.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

### **НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Перш ніж розглядати питання маркетингової діяльності закладів вищої освіти, потрібно розібратись з поняттям «маркетинг» в цілому. Класичним вважається визначення маркетингу від відомого на весь світ Філіпа Котлера, який визначає маркетинг, як «соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів» [1].



Термін «маркетинг» (англійською marketing, від market – ринок) з'явився в науковій економічній літературі США на межі XIX і XX століть. Саме в цей період в США під впливом науково-технічного розвитку відбулись процеси посилення конкуренції та вирішення проблем реалізації товарів та послуг. В США розпочався етап тривалого економічного зростання на фоні того, що можливості виробництва значно розширились, але можливості споживання продукції залишились на тому ж рівні, тобто не змінились [2]. Тобто пропозиція перевищувала попит. Це і стало мотивуючим фактором для здійснення маркетингової діяльності. Мета маркетингової діяльності – задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку. В науковій літературі виокремлюють три класичні підходи до визначення сутності маркетингу:

- 1) як функція управління;
- 2) як самостійний вид підприємницької діяльності;
- 3) як філософія бізнесу.

Не можна не погодитись з кожним із них. Для того, щоб більш зрозуміти наукові підходи до терміну «маркетинг», проведемо порівняльний аналіз визначення терміну «маркетинг», наданий як відомими науковцями-засновниками, так і сучасними (табл. 1). Слід зазначити, що ще в 1988 році на Делійському симпозиумі маркетингологів зафіксовано понад 2000 визначень маркетингу [5]. Тому переходимо безпосередньо до сутності маркетингової діяльності закладів вищої освіти в сучасних умовах. Так само, як метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності, так і в закладах вищої освіти.

Таблиця 1

#### Визначення терміну «маркетинг»

| Автор                                 | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Філіп Котлер [1]                      | 1) це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну;<br>2) соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів;                                                                                                               |
| Пітер Друкер [4]                      | 1) це вміння дивитися на весь бізнес очима споживача;<br>2) весь бізнес, який розглядається з точки зору клієнта;                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Американська асоціація маркетингу [5] | це процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів, і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій;                                                                                                                                                                                                             |
| Ж.-Ж. Ламбен [5]                      | це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що надають цінність покупцям;                                                                                                                                                                                               |
| О. І. Храбатин, Л. В. Яворська [3]    | 1) процес, завдяки якому суспільство, по-перше, забезпечує свої потреби, по-друге, створює і розвиває систему розподілу товарів та послуг, по-третє, виходячи з технічних, економічних, естетичних і соціальних умов, сприяє пошукам товарів, які реалізують внаслідок ринкового розподілу праці;<br>2) процес втілення задуму, здійснення ціноутворення та просування товарів на ринок. |



Сутність маркетингової діяльності закладів вищої освіти (далі - ЗВО) в сучасних умовах полягає в стратегічному плануванні, спрямованому на задоволення потреб здобувачів вищої освіти та ринку праці, конкурентному позиціонуванні, формуванні бренду, залученні талановитих студентів та забезпеченні фінансової стійкості. Це не лише набір інструментів просування, а комплексний підхід, який базується на вивченні попиту, оновленні освітніх та освітньо-професійних програм, цифровізації та створенні унікальної пропозиції для підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

О. В. Шикіна та О. В. Кузнєцова [6] зазначають, що в умовах посиленої конкуренції між ЗВО маркетингова діяльність стає невід'ємним інструментом стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності ЗВО. В сучасних умовах господарювання ефективна маркетингова стратегія ЗВО повинна базуватись на комплексному підході до формування іміджу закладу освіти, брендингу, комунікаційної політики та взаємодії з потенційними здобувачами освіти та партнерами.

В свою чергу Н. І. Михайлик [7] зауважує, що в сфері надання освітніх послуг загострюється конкурентна боротьба за потенційних абітурієнтів, що потребує розробки специфічних маркетингових стратегій, які б забезпечили ефективне функціонування ЗВО на ринку освітніх послуг, особливо в умовах зниження державного фінансування. Ефективна маркетингова стратегія здатна забезпечити досягнення цілей діяльності ЗВО, зокрема щодо підвищення їх конкурентоздатності, задоволення соціально-економічних потреб суспільства загалом та запитів споживачів у якісних освітніх послугах зокрема. Відповідно до особливостей та зміни умов функціонування ЗВО слід уточнювати і теоретичний базис стратегічного маркетингу. Уточнення потребують і підходи до класифікації їх маркетингових стратегій, що сприятиме полегшенню вибору стратегії для конкретного ЗВО з врахуванням умов його функціонування та спеціалізації, а також забезпечить скорочення витрат на планування, розробку та запровадження обраної маркетингової стратегії.

### **Література**

1. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика. 2020. 880 с.
2. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с.
3. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг: Навчальний посібник за наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
4. П. Друкер. Виклики для менеджменту XXI століття / Переклад. Т. Літенська. Видавництво Stone Publishing, 2020 – 240 с.
5. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник / А. В. Софієнко.,

В. В. Шукліна, Р. М. Набока. – 2-е вид., переробл. і допов. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021.– 494 с.

6. Шикіна О. В. Маркетингова діяльність закладів вищої освіти та її ефективність / О. В. Шикіна, О. В. Кузнєцова // *Географія та туризм: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди* (12 березня 2025 р., Харків) / за заг. ред. П.І. Лоцмана. – Харків: ХНПУ ім. Г.С. Сковороди, 2025. – С. 260-264.

7. Михайлик Н. І. Маркетингові стратегії ЗВО: суть та класифікація. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 2022, № 34, С. 220-226. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7299800>

УДК 339.138:659

**Олещенко В.С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОМНІКАНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ**

Оmnіканальний маркетинг полягає у створенні безперебійного та послідовного досвіду для клієнтів, незалежно від того, який канал вони використовують. Він передбачає використання різних каналів, таких як електронна пошта, соціальні мережі, веб-сайти та мобільні додатки, для зв'язку з клієнтами на різних етапах їхньої подорожі [2].

Коли підприємство застосовує оmnіканальний підхід, воно ретельно планує подорож клієнта та забезпечує однаковий досвід на всіх каналах, онлайн чи офлайн. Незалежно від того, чи відвідує клієнт веб-сторінку, використовує мобільний додаток чи йде до магазину, він отримує цілісний досвід та послідовні повідомлення [1].

За умов цифрової трансформації підприємства, постійних змін у поведінці споживачів та зростаючої конкуренції підприємства зіштовхуються з необхідністю ефективного управління даними клієнтів. Але водночас актуальними залишаються вимоги до дотримання стандартів конфіденційності, що сильно обмежує можливість використання сторонніх файлів cookie з метою збору інформації про користувача. Це зумовлює зростання попиту на сучасні технологічні рішення, які дозволяють централізовано збирати, обробляти та аналізувати первинні дані клієнтів, зокрема через використання CRM-систем

(Customer Relationship Management) та CDP-платформ (Customer Data Platform) [3].

CRM-системи призначені для комплексного управління взаємодією з клієнтами в межах підприємства. Вони забезпечують зберігання та обробку даних про клієнтів, автоматизацію процесів продажів, маркетингу й обслуговування, а також підтримують персоналізовані комунікації.

На відміну від вузького операційного підходу, сучасні CRM виконують і аналітичні функції, зокрема сегментацію клієнтів, аналіз їхньої поведінки та оцінку ефективності комунікацій. Вони використовуються як інструмент не лише операційного, а й стратегічного управління, забезпечуючи цілісне бачення клієнта та формування довгострокових відносин [5].

CDP-платформи, на відміну від CRM, мають ширший функціонал щодо збору та обробки даних клієнтів. CDP платформи інтегрують інформацію з різноманітних джерел – як онлайн (сайти, додатки, email, соціальні мережі), так і офлайн (касові операції, події, кол-центри), створюючи єдиний уніфікований профіль клієнта [6]. Таке централізоване сховище дозволяє проводити глибоку сегментацію аудиторії, аналіз поведінкових патернів, прогнозувати попит та формувати ефективні персоналізовані комунікації в рамках омніканальної маркетингової стратегії.

Не менш важливим елементом сучасного маркетингу є автоматизація комунікаційних процесів. Вона забезпечує узгодженість взаємодії з аудиторією в різних каналах - через тригерні повідомлення, персоналізовані електронні листи, SMS, push-сповіщення та сценарії в соціальних мережах. Це дає змогу бізнесу відійти від уніфікованих масових розсилок на користь індивідуального підходу до кожного споживача. У наукових дослідженнях Філіпа Котлера підкреслюється підкреслюється, що зрілий рівень інтеграції маркетингових комунікацій сприяє підвищенню ефективності рекламних кампаній і зміцненню позицій бренду. У вітчизняному контексті омніканальний підхід до комунікацій дедалі частіше розглядається як вагомий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ще один ключовий інструментом є аналітика маркетингових комунікацій. В омніканальному середовищі не є достатнім лише організація присутності у різних каналах, адже принципово важливо вимірювати, наскільки ефективно кожен із них виконує свою функцію. Для цього застосовується широкий спектр метрик: показники конверсії та відкриттів, кліки, частота повторних покупок, рівень залученості та утримання споживачів, а також індекси лояльності. І вже саме на підставі цих даних маркетологи отримують розуміння того, які канали й типи повідомлень справді дають віддачу, а які потребують перегляду або оптимізації. Відтак аналітика стає основою для прийняття обґрунтованих

управлінських рішень у сфері комунікацій. Окремо варто виділити атрибуційний аналіз, бо він дозволяє встановити реальний внесок кожного каналу в загальний маркетинговий результат і тим самим раціональніше розподіляти ресурси між різними напрямками просування [4].

Незалежно від того, через який канал споживач взаємодіє з брендом, усі комунікаційні матеріали повинні зберігати єдність, як у стилістичному, так і в змістовному та візуальному вимірах. Дана узгодженість формує цілісну картину бренду в уяві користувачів, зміцнює рівень довіри до бренду та мінімізує ймовірність виникнення комунікаційних перешкод.

Отже, інструментарій омніканального управління маркетинговими комунікаціями охоплює технологічні, аналітичні та змістові елементи, що мають працювати як єдина система. До основних інструментів слід віднести CRM- і CDP-рішення, маркетингову автоматизацію, аналітику результативності, атрибуцію каналів, а також узгоджене контентне наповнення комунікацій. Ефективне поєднання зазначених інструментів дозволяє підприємству забезпечити безперервну взаємодію зі споживачем, підвищити якість клієнтського досвіду та зміцнити власні конкурентні позиції.

### Література

1. Gitter G., Raymond M., Robinson K., Wilkie J. The end of shopping's boundaries: Omnichannel personalization [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Fill C., Turnbull S. Marketing Communications: Fame, Influencers and Agility. – 9th ed. – Harlow ; New York : Pearson, 2023. – 628 p. – P. 5–11.
3. Кобилюх О. Я. Використання CRM- і CDP-технологій для побудови ефективних клієнтоорієнтованих рішень у бізнесі // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2025. – № 1(13). – С. 164–177. – DOI: 10.23939/smeu2025.01.164. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38880/250524maket-166-177.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).
4. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств // Економіка та суспільство. – 2025. – № 76. – DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-36. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6251> (дата звернення: 17.04.2026).
5. 113 Impressive CRM stats [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://thrivemyway.com/crm-stats/> (дата звернення: 18.04.2026).

6. CRM система для соціальних мереж, інтернет-магазинів та маркетплейсів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sitniks.ua/> (дата звернення: 19.04.2026).

УДК 339.138:004.9:658.5

**Цюпа А.Р.**, здобувач освіти,  
**Шіковець К. О.**, науковий керівник, к.е.н., доц.  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ДОМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ**

Сучасний етап розвитку економіки України, з урахуванням воєнних викликів та євроінтеграційних процесів, підсилює значення соціально відповідального маркетингу як інструменту узгодження інтересів бізнесу, споживачів і суспільства [1-3]. Відбувається поступовий перехід від традиційної орієнтації на прибуток до комплексного врахування соціальних та екологічних наслідків діяльності [1-3].

У другій половині ХХ ст. відбулося зміщення акцентів від виробничої до ринкової орієнтації бізнесу. Важливим етапом стало проголошення прав споживачів, що закріпило їхню роль як ключового суб'єкта ринку (право на безпеку, інформацію, вибір і захист інтересів) [1-4]. Усвідомлення обмеженості природних ресурсів і негативного впливу виробництва на довкілля сприяло розширенню функцій маркетингу за межі економічної діяльності [1-4].

Соціально відповідальний маркетинг розглядається як діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів із одночасним забезпеченням довгострокового добробуту суспільства [1-4]. Концепція поєднує три ключові складові: економічну ефективність (прибутковість), орієнтацію на споживача і соціальну та екологічну відповідальність [1-4].

Отже, маркетинг трансформується у соціально орієнтований процес, що впливає на суспільні цінності. У сучасних умовах соціально відповідальний маркетинг в Україні набуває нових змістових характеристик, пов'язаних із трансформацією економіки та появою ветеранського підприємництва як важливого соціально-економічного явища.

В умовах тривалої війни в Україні виникає новий тип підприємництва – ветеранський бізнес, який стає важливою складовою соціально відповідального



маркетингу [5,6]. Ветерани входять у бізнес-середовище не як отримувачі допомоги, а як повноцінні економічні агенти, які створюють робочі місця та формують нову культуру управління [5,6]. Стратегічне мислення, лідерські якості, здатність працювати в умовах невизначеності трансформуються у конкурентні переваги на ринку [5,6].

Ветеранські бренди мають виражену соціальну місію. Вони сприяють реінтеграції військових у цивільне життя та формують спільноти взаємопідтримки [5,6]. Високий рівень довіри з боку суспільства робить ветеранські бренди особливо цінними з точки зору маркетингу. Важливою характеристикою є зміна підходу від підтримки до інвестування. Ветеранські підприємства дедалі частіше розглядаються як перспективні об'єкти для довгострокових вкладень [5,6]. Ветеранський бізнес охоплює різні сфери від громадського харчування і виробництва до ІТ, консалтингу та реабілітаційних послуг, формуючи багатогалузеву структуру [5,6]. Таким чином, ветеранські підприємства стають не лише економічним явищем, а й носієм нових стандартів соціальної відповідальності [5,6].

Соціально відповідальний маркетинг в Україні розвивається під впливом як глобальних тенденцій, так і складних соціально-економічних умов, спричинених нинішніми випробуваннями для країни. Його визначальною рисою є поєднання економічних інтересів із суспільними потребами та етичними принципами. Ветеранський бізнес виступає новою домінантою, яка трансформує маркетинг у напрямі більшої соціальної орієнтованості та відповідальності. Формується нова економічна модель, у якій підприємництво базується на довірі, партнерстві та практичному досвіді. У перспективі саме поєднання соціально відповідального маркетингу та розвитку ветеранської економіки стане основою сталого відновлення України.

### Література

1. Захарова С. В. Соціальний маркетинг: теоретичні аспекти та практичне застосування // Економіка та суспільство. – 2019. – № 20. – С. 45–52.
2. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – Суми: СумДУ, 2018. – № 3. – С. 112–118.
3. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2020. – № 4. – С. 67–73.
4. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // Business & Society. – 1999. – Vol. 38. – P. 268–295.
5. Створено мапу ветеранських бізнесів [Електронний ресурс] // Міністерство у справах ветеранів України. – Режим доступу: <https://mva.gov.ua/news/stvoreno-mapu-veteranskih-biznesiv>
6. Ветеранський бізнес – нова економіка після служби [Електронний ресурс] // BIG.U. – Режим доступу: <https://big-u.org/veteranskyj-biznes-nova-ekonomika-pislya-sluzhby/>



**Одинський М. В.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Приватний вищий навчальний заклад «Інститут екології економіки і права», м. Київ Україна

## **ВПЛИВ МИСЛЕННЯ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ ЛЮДИНИ: ЯК ФОРМУЮТЬСЯ УСТАНОВКИ ТА ЯК ЇХ ЗМІНЮВАТИ**

У сучасних умовах глобальних трансформацій концепція сталого розвитку набуває ключового значення, охоплюючи екологічні, економічні та соціальні аспекти [1]. Водночас досягнення цілей сталого розвитку неможливе без зміни поведінкових моделей людей, що безпосередньо пов'язано з їх мисленням та психологічними установками.

Важливу роль у цьому процесі відіграють маркетингові комунікації, які не лише інформують, а й формують сприйняття, цінності та поведінку споживачів [2, 3]. Таким чином, дослідження впливу мислення та механізмів формування установок у поєднанні з маркетинговими інструментами є актуальним у контексті забезпечення сталого розвитку.

Мислення визначає спосіб сприйняття інформації, оцінку альтернатив і прийняття рішень, зокрема у сфері споживання. Психологічні установки виступають ключовим чинником, який впливає на вибір товарів, послуг та моделей поведінки.

У контексті сталого розвитку особливого значення набувають установки щодо екологічної відповідальності, етичного споживання та підтримки соціально відповідального бізнесу [2]. Такі установки формуються під впливом як особистого досвіду, так і зовнішніх комунікацій, зокрема маркетингових.

Сучасний маркетинг виходить за межі стимулювання продажів і дедалі більше виконує соціальну функцію. Через рекламу, брендинг і комунікаційні кампанії він впливає на систему цінностей споживачів.

Основні механізми впливу: створення емоційних асоціацій із брендом; формування соціальних норм (наприклад, популяризація екологічних практик); використання наративів відповідальності та сталості (ESG-комунікації). У результаті маркетинг стає інструментом не лише економічного, а й соціального впливу [3].

Ефективність маркетингових комунікацій значною мірою залежить від когнітивних процесів споживачів. Когнітивні викривлення можуть як посилювати, так і спотворювати сприйняття інформації. Зокрема ефект соціального доказу сприяє поширенню сталих практик; евристика доступності

впливає на оцінку екологічних ризиків; чорно-біле мислення може спрощувати складні питання сталого розвитку. Розуміння цих механізмів дозволяє створювати більш ефективні комунікаційні стратегії.

Незважаючи на зростання обізнаності, значна частина населення зберігає обмежуючі переконання, які перешкоджають впровадженню сталих практик, зокрема «мої дії нічого не змінюють»; «екологічні товари є занадто дорогими»; «сталий спосіб життя є незручним». Такі установки знижують ефективність навіть найкращих маркетингових кампаній. Подолання цих бар'єрів потребує цілеспрямованих комунікаційних стратегій.

Комунікація змін передбачає не лише передачу інформації, а й трансформацію мислення. У цьому процесі маркетинг відіграє роль каталізатора. Ефективні підходи включають акцент на особистій вигоді від сталих рішень; демонстрацію реальних прикладів (кейси, історії успіху); залучення лідерів думок і соціальних інфлюенсерів; поступове формування нових поведінкових норм. Такий підхід сприяє переходу від інформування до реальної зміни поведінки.

Попри значний вплив маркетингу, вирішальну роль відіграє особиста відповідальність людини. Усвідомлення власного впливу на довкілля та суспільство формує основу для сталих рішень. Свідоме мислення дозволяє критично оцінювати маркетингові повідомлення, уникати маніпуляцій та обирати відповідальні моделі споживання. Таким чином, поєднання ефективних комунікацій і зрілого мислення є ключем до досягнення цілей сталого розвитку.

Мислення та психологічні установки є визначальними чинниками поведінки людини, зокрема у сфері споживання. У контексті сталого розвитку їх трансформація є необхідною умовою глобальних змін. Маркетинг виступає потужним інструментом формування установок і комунікації змін, впливаючи на цінності та поведінку суспільства. Водночас ефективність цього впливу залежить від урахування когнітивних особливостей людини та подолання обмежуючих переконань. Синергія свідомого мислення та відповідальних маркетингових стратегій створює передумови для формування сталих моделей поведінки та забезпечення довготривалого розвитку суспільства.

### Література

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення 20.04.2026 року).
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken : Wiley, 2017. 208 p.
3. Kotler P., Sarkar C. Brand Activism: From Purpose to Action. Minneapolis : Idea Bite Press, 2018. 160 p.

УДК 658.89:687

**Скороходов І. М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ПЕРЕДАЧА ЦІННОСТІ-У-ВИКОРИСТАННІ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У В2В-ЛАНЦЮГУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Управління клієнтським досвідом у В2В-контексті розглядається переважно в межах двосторонньої діади «постачальник – клієнт». Zolkiewski et al. зазначили, що систематичні огляди літератури з клієнтського досвіду до 2017 року не охоплювали В2В-специфіку [1]. Wirtz et al. систематизували три типи В2В-ціннісних пропозицій (полегшуючі, уможлиблюючі, збагачуючі) та чотири архетипи стратегій управління клієнтським досвідом у межах двосторонньої аналітичної рамки [2]. Rejikumar та Asokan-Ajitha встановили зв'язок між досвідом бізнес-клієнта та якістю обслуговування кінцевого споживача в В2В2С-контексті, проте без моделювання механізму передачі [3]. Існуючі моделі не охоплюють каскадну передачу цінності-у-використанні через рівні ланцюга створення цінності, що обумовлює потребу в розбудові теоретичного апарату.

Метою дослідження є обґрунтування механізму передачі цінності-у-використанні (Value-in-Use Transmission, VUT), що пояснює каскадну трансформацію цінності між рівнями В2В-ланцюга легкої промисловості, та отримання перших емпіричних свідчень на основі вимірювання абсорбційної здатності учасників навчальної програми Центру швейних технологій (ЦШТ).

Теоретичним фундаментом слугують три конструкти: 1) сервісно-домінантна логіка, зокрема аксіоми FP6 (клієнт є співтворцем цінності), FP9 (усі учасники обміну є інтеграторами ресурсів) та FP10 (цінність визначається феноменологічно бенефіціаром) [4]; 2) абсорбційна здатність, визначена як спроможність підприємства розпізнати, засвоїти та застосувати нове зовнішнє знання [5]; 3) типологія В2В-управління клієнтським досвідом [2], яка залишається в межах однієї діади.

Механізм передачі цінності-у-використанні побудовано на основі аксіом сервісно-домінантної логіки. Цінність-у-використанні, визначена бенефіціаром на одному рівні ланцюга, перетворюється на оперантний ресурс для наступного рівня за модерації абсорбційної здатності організації-реципієнта. Аналіз механізму за п'ятьма елементами (каскадна трансформація, послідовна інтеграція ресурсів, абсорбційна здатність як модератор, перетин

міжорганізаційних меж, формалізація) на чотирьох суміжних моделях [1; 2; 3; 6] засвідчив: жодна з них не охоплює більше двох елементів одночасно. У контексті легкої промисловості визначено три функціональні рівні ланцюга: верхній (постачальник обладнання та знань), середній (фабрика, технолог), нижній (бренд, кінцевий споживач).

Емпіричну перевірку здійснено на матеріалі навчальної програми «Школа технологів» ЦШТ (потік 7, 13–16 квітня 2026 р.). Softorg як постачальник обладнання (верхній рівень) передає цінність-у-використанні технологам швейних фабрик (середній рівень) через навчання. Вибірку склали 14 учасників, переважно технологів та конструкторів підприємств із чисельністю 11–50 осіб; 64% не проходили подібного навчання раніше. Зміну абсорбційної здатності вимірювано за шістьма компетентностями (шкала Лікерта 1–5) до і після курсу.

Встановлено зростання середньої самооцінки компетентностей з 2,94 до 4,10 бала (+1,16 бала, +40%). Найбільшу дельту отримано у розрахунку собівартості (+1,53 бала, +60%) та оптимізації виробничих потоків (+1,35 бала, +49%), що збігається з найпоширенішою проблемою учасників до курсу (9 з 14 осіб). Оцінка курсу: якість викладання 5,00/5, практична цінність 4,85/5, індекс лояльності 9,77/10. Відкриті відповіді засвідчили конкретні наміри інтеграції знань у виробництво (перерахунок собівартості, реорганізація потоку, впровадження поденного контролю), що інтерпретується як первинна ознака трансформації цінності-у-використанні в оперантний ресурс. Відповіді на запитання про теми, яких бракувало, виявили запит на поглиблення (засоби малої механізації, програми організації робочого місця), що свідчить про активізацію абсорбційної здатності.

Обмеження дослідження: самооцінка компетентностей (не об'єктивний тест), непарне порівняння (повні дані до курсу від 11 осіб, після – від 13), одна когорта, вплив на виробничий аутпут не вимірювався. Подальше дослідження передбачає лонгітюдну перевірку робочих пропозицій із залученням відстроченої анкети, анкети менеджера підприємства та глибинного інтерв'ю.

Механізм передачі цінності-у-використанні інтегрує чотири раніше розділених літературних потоки (сервісні теорії цінності, вимірювання B2B-цінності-у-використанні, управління багаторівневими ланцюгами постачання, теорію абсорбційної здатності) та пропонує першу формалізовану модель каскаду цінності-у-використанні у B2B-ланцюгу легкої промисловості. Дані ЦШТ підтвердили зростання самооцінки компетентностей на 40%. Найбільше зростання спостерігається у компетентностях з найнижчим вхідним рівнем. Механізм реалізує людиноцентричний принцип Індустрії 5.0 [7] у межах виробничого ланцюга.

## Література

1. Zolkiewski J., Story V., Burton J., Chan P., Gomes A., Hunter-Jones P., O'Malley L., Peters L. D., Raddats C., Robinson W. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*. 2017. Vol. 31, No. 2. P. 172–184. DOI: 10.1108/JSM-10-2016-0350.
2. Wirtz J., Kowalkowski C., Jaakkola E., Holmlund M., Ulaga W., Ahmed T. Customer experience management in B2B markets: CXM value propositions and archetypical CXM strategies. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 189. Article 115165. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.115165.
3. Rejikumar G., Asokan-Ajitha A. Business customer experience in B2B2C service settings: a scale development. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2023. Vol. 38, No. 4. P. 886–904. DOI: 10.1108/JBIM-07-2021-0342.
4. Vargo S. L., Lusch R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. Vol. 44, No. 1. P. 5–23. DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.
5. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, No. 1. P. 128–152. DOI: 10.2307/2393553.
6. Wilhelm M., Villena V. H. Cascading sustainability in multi-tier supply chains: when do Chinese suppliers adopt sustainable procurement? *Production and Operations Management*. 2021. Vol. 30, No. 11. P. 4198–4218. DOI: 10.1111/poms.13516.
7. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Brussels : European Commission, 2021. 48 p. DOI: 10.2777/308407.

УДК 658.8:339.138:330.162

**Бабічева О.І.**, к.е.н., доцент,  
**Петрик Д.А.**, здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Академія праці, соціальних відносин  
та туризму, м. Київ, Україна

## **«МАРКЕТИНГ СОЛІДАРНОСТІ» ЯК ІНСТРУМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабне вторгнення Росії стало каталізатором глибокої трансформації соціально-відповідального маркетингу (СВМ) в Україні. Умови воєнного стану зумовили переорієнтацію бізнесу з традиційних комерційних цілей на забезпечення виживання та підтримку оборонного сектору. У цьому контексті СВМ еволюціонував у «маркетинг солідарності» – інструмент національної резильєнтності, що забезпечує здатність суспільства протистояти екзистенційним загрозам. За даними аналітичних звітів, понад 83% підприємств реалізували концепцію СВМ у 2022–2024 роках, а 67% компаній відзначили зростання репутації завдяки соціальній активності [1].

Трансформація СВМ у маркетинг солідарності відбувається на кількох рівнях. По-перше, змінюється природа комунікацій: бренди переходять від декларацій до конкретних дій, інтегрованих у всі елементи маркетинг-міксу. Наприклад, компанії агропромислового комплексу (МХП, Kernel) не лише забезпечили продовольчу безпеку, а й спрямували тисячі тонн продукції на гуманітарні потреби. По-друге, формується патріотичне споживання. Дослідження Navas Village Ukraine підтверджує, що українці очікують від брендів активної соціальної ролі, що безпосередньо впливає на лояльність [2].

Національна резильєнтність включає економічну, соціальну та психологічну складові. Маркетинг солідарності посилює їх через стабілізацію ланцюгів постачань та збереження робочих місць. Компанії з високим рівнем соціальної відповідальності зберегли ринкову вартість на 30% краще за конкурентів. Суспільно-політична солідарність, де народна самоорганізація доповнює державні інститути, стала ключовим фактором стійкості [3].

Психологічна резильєнтність підтримується через емоційний маркетинг, що транслює наративи надії та опору. Використання патріотичних символів і сатири сприяє збереженню морального духу населення. Міжнародні



дослідження вказують, що зусилля, спрямовані на вираження солідарності (solidarity) та опору (resistance), стали фундаментом для «community resilience» [4].

Традиційний СВМ орієнтований на етику в умовах стабільності, тоді як маркетинг солідарності є реактивно-адаптивним інструментом. Він передбачає адаптацію продуктів під потреби оборони, цінову політику з елементами благодійності та дистрибуцію через волонтерські канали. Науковці Гавдан Є. Р., Мангушев Д. В. та Тимохова Г. Б. зазначають, що в умовах конфліктів СВМ зміщується в бік партнерських активностей та задоволення нагальних потреб населення [5]. Бучковська А. А. наголошує на необхідності інвестицій у комунікацію навіть у кризу для збереження довгострокової лояльності [6]. Яловега Н. І. акцентує, що маркетинг солідарності допомагає долати логістичні обмеження та виклики інформаційної безпеки через спільні платформи бізнесу й держави [7]. Савицька Н. Л. вводить поняття резильєнтного маркетингу як динамічного процесу зміни стратегій під впливом кризи [8]. Емпіричні дані свідчать, що великий бізнес (Nova Poshta, Kernel) демонструє системну резильєнтність, тоді як малий застосовує реактивні стратегії підтримки [9].

Маркетинг солідарності виконує функцію мосту («whole of society resilience»), де бізнес стає співтворцем оборонної стійкості [10]. Практичні приклади включають мілітарі-маркетинг для рекрутингу та створення патріотичних колекцій, що підтримують колективну пам'ять. Проте існують і ризики: надмірна мілітаризація може призвести до втоми аудиторії або етичних дилем щодо «комерціалізації трагедії». Кириченко Н. В. наголошує на важливості балансу економічних та етичних аспектів у воєнний період [11].

Перспективи розвитку маркетингу солідарності пов'язані з його інституціоналізацією. У повоєнний час інструмент має еволюціонувати в напрямку реконструкції: від гуманітарної допомоги до інвестицій у зелену трансформацію та цифрові інновації [12].

Висновки. Маркетинг солідарності трансформував СВМ із периферійної практики у стратегічний інструмент національної резильєнтності. Він об'єднав комерційну доцільність із суспільною місією, забезпечивши мобілізацію ресурсів для оборони. Компанії, що застосовували солідарні практики, зміцнили позиції в суспільній свідомості, створивши основу для повоєнного відновлення України.

### Література

1. Тренди корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу
2. у 2022–2024 роках : аналітичний звіт / Центр «Розвиток КСВ». Київ : CSR Ukraine, 2024. 68 с.

3. Ukrainian Consumer Expectations During Wartime : Research Report / Havas Village Ukraine. Kyiv, 2022. 34 p.
4. Суспільно-політична солідарність в Україні в умовах війни : аналітична доповідь / Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса НАН України ; за ред. О. Рафальського. Київ, 2024. 52 с.
5. Tkal Y. et al. Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 566–582. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123>.
6. Гавдан Є. Р., Мангушев Д. В., Тимохова Г. Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів: український контекст. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 479–485.
7. Бучковська А. А., Горбаль Н. І. Вплив війни в Україні на маркетингові стратегії підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. № 4. С. 140–151.
8. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи подолання. *Науковий журнал Львівського бізнес-політехнікуму*. 2023. С. 45–52.
9. Савицька Н. Л. Резильєнтний маркетинг як передумова ринкової стійкості підприємств в умовах кризи. *Економіка і суспільство*. 2022. № 45. С. 112–120.
10. Захарова О. В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах воєнного стану: трансформація практик та вплив на стійкість. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 312–320.
11. Корольчук О. Л., Грищенко І. М. Безпекові аспекти соціогуманітарної та економічної стабільності у формуванні національної резильєнтності України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 16–37.
12. Кириченко Н. В. Управління соціально-етичним маркетингом підприємств в умовах воєнного та повоєнного періодів. *Економічний вісник*. 2024. № 3. С. 86–94.
13. Пахуча Е. В., Ковальчук О. В. Ринкова резильєнтність бізнесу в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 2. С. 178–190.

УДК 339.138:502.131.1

**Середа Н.М.**, к.е.н., доцент,  
Академія праці, соціальних відносин  
і туризму, м. Київ, Україна

## **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Виклики сучасної економіки визначають необхідність використання механізму формування маркетингових стратегій підприємств. Посилення екологічних викликів, обмеженість природних ресурсів, зміна поведінки та відповідальність споживачів формують нову парадигму бізнесу - сталий розвиток [1]. Маркетингова діяльність підприємства зміщується у площину координації матеріальних потоків та створення ланцюгів споживчої цінності, що забезпечують використання циркулярної економіки.

Стратегія маркетингу в системі економіки замкненого циклу орієнтується на оптимізацію виробництва та існування продукту та раціоналізацію його цінності через сервісні та інформаційні потоки. Підсилення стандартів до ефективності використання ресурсів та скорочення відходів формує нові критерії оцінки діяльності підприємств [3].

Підприємства сьогодні змушені адаптувати свою діяльність до умов, де ключовими факторами результативності стає ресурсна оптимізація та вторинне використання матеріалів у виробничих процесах. Конкурентні переваги формуються за рахунок якості продукції, ціни, а також здатність компанії підвищувати ефективність освоєння природних ресурсів та можливість впровадження циркулярних виробничих моделей в процес виробництва [2].

Для інноваційного розвитку підприємств і трансформації маркетингових підходів циркулярна економіка відкриває нові можливості, стимулюючи створення нових форматів взаємодії з клієнтами та повторне використання продукції продовж життєвого циклу товару. У результаті маркетинг стає інструментом не лише залучення клієнтів, але й формування культури сталого споживання, що є необхідною умовою відповідального бізнесу.

У традиційній моделі конкурентні переваги визначались якістю продукції та ціною. В умовах циркулярної економіки конкурентний орієнтир принципово змінюється через ефективне використання ресурсів, зниження витрат через замкнені виробничі цикли та впровадження циркулярних підходів у всі етапи операційної діяльності підприємства.

Стратегія маркетингової діяльності підприємства в умовах сталого розвитку базується на інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей.

Вона передбачає орієнтацію як на прибуток, мінімізацію екологічно несприятливого впливу так і ефективне використання ресурсів та формування відповідального споживання. Важливою характеристикою такої стратегії є її довгостроковий характер, яка бере до уваги інтереси майбутніх поколінь.

Циркулярна економіка виступає практичним інструментом реалізації орієнтирів сталого розвитку. Її значення визначається у замкненому циклі використання ресурсів, де відходи одних процесів стають ресурсами для інших [2]. Для підприємств це означає перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до моделі «створення – використання – повторне використання – відновлення». У цьому масштабі маркетингова стратегія повинна враховувати нові підходи до розробки продукту, враховуючи ціну, розподіл та комунікацію.

Подальший маркетинговий алгоритм формування стратегії передбачає адаптацію маркетинг-міксу до принципів циркулярної економіки, що включає перегляд товарної політики, впровадження нових моделей ціноутворення, оптимізацію каналів розподілу та трансформацію комунікаційної діяльності.

Важливим напрямом продуктової політики є формування екологічно орієнтованої продукції, використовуючи безпечні матеріали та матеріали повторного використання. У системі економіки замкненого циклу продуктовий орієнтир набуває стратегічного характеру, оскільки продукт досліджується не як одноразова одиниця продажу, а як елемент довготривалої системи корисності для споживача з урахуванням зовнішніх умов функціонування, підприємства впроваджують принципи модульного дизайну, що дозволяє легко замінювати окремі компоненти товару без необхідності повної заміни виробу. Крім того, актуальності набуває концепція розробки товару, яка включає етапи повернення, відновлення та повторного введення продукції. Це сприяє не тільки зменшення екологічного сліду, але й підвищення конкурентоспроможності товару на ринку та лояльності клієнтів.

Цінова політика в умовах сталого розвитку також зазнає змін під впливом факторів турбулентного середовища. Вона враховує не лише виробничі витрати, але й екологічну та соціальну складову. Формування цін у межах сталого розвитку дедалі більше ґрунтується на концепції повної вартості товару [3]. Це означає врахування витрат не тільки на виробництво, але й на утилізацію, переробку та екологічний вплив. Водночас підприємства використовують гнучкі моделі ціноутворення, такі як диференційовані тарифи, бонуси за повернення продукції або знижки за участь у моделях спільного використання та обміну. Визначені механізми стимулюють екологічно відповідальну поведінку споживачів і водночас забезпечують стабільні фінансові надходження. Такий

підхід сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокову взаємодію з клієнтами.

У сфері розподілу важливого значення набуває підвищення ефективності логістичних операцій з урахуванням екологічних критеріїв. Це включає скорочення транспортних витрат, використання екологічних видів транспорту, впровадження зворотної логістики для повернення використаної продукції або упаковки. Важливим елементом є розвиток зворотних логістичних процесів, що забезпечують повернення продукції до виробника для подальшого відновлення або повторного використання. У системі циркулярної економіки розподіл проходить поза межі традиційної логістики і трансформується у багатоканальну мережу управління потоками ресурсів. Суттєвим елементом є інтеграція цифрових технологій для оптимізації маршрутів, відстеження продукції та управління зворотними потоками. Крім того, підприємства активно розвивають локальні виробничі та розподільчі мережі, формуючи центри, які дозволяють скоротити транспортні витрати та зменшити викиди. Формування ефективних каналів повернення продукції стає ключовим фактором забезпечення циркулярності бізнес-моделі. Таким чином, підприємства формують замкнені ланцюги створення цінності, що відповідають принципам циркулярної економіки [3].

Комунікаційна політика підприємства також трансформується в процес циркуляції та відновлення. Її метою є зміцнення довіри та зростання поінформованості споживачів про екологічні ініціативи компанії. Просування в умовах сталого розвитку орієнтується на формування стійкої співпраці з клієнтами через ціннісну комунікацію. Підприємства активно використовують освітній контент, спрямований на підвищення екологічної обізнаності споживачів, формування культури відповідального споживання та залучення до циркулярних практик [1]. Особливу роль відіграє цифровий маркетинг, який дозволяє персоналізувати комунікації та демонструвати реальні результати екологічної діяльності компанії. Це забезпечує підвищення довіри до бренду та зміцнення його репутації на ринку. Прозорість, достовірність інформації та підтвердження заяв через сертифікацію або звітність стають ключовими чинниками ефективної комунікації і формування довіри клієнтів до підприємства.

Окремої уваги заслуговує зміна поведінки споживачів. У середовищі циркулярної економіки споживач залучається до процесу створення цінності через участь у програмах повернення, обміну та повторного використання продукції, що змінює характер попиту та ринкових взаємодій. Це обумовлює потребу поділу ринку за рівнем екологічної свідомості та коригування маркетингових стратегій відповідно до нових очікувань споживачів.



Упровадження маркетингової стратегії в умовах сталого розвитку потребує системного підходу. Підприємства повинні інтегрувати принципи циклічної економіки у всі бізнес-процеси, включаючи управління ресурсами, виробництво, логістику та взаємодію з клієнтами. Ключову роль відіграє також корпоративна культура, орієнтована на відповідальність та інновації.

Реалізація такої стратегії передбачає поетапний і комплексний процес трансформації діяльності підприємства. Насамперед важливим є проведення глибокого аудиту поточного стану та контролю, що включає оцінку використання ресурсів, структури витрат, екологічного впливу та ефективності існуючих маркетингових інструментів. Особливу роль відіграє визначення ключових показників ефективності, що дозволяють оцінювати досягнення цілей у сфері екології, економіки та соціально орієнтованої відповідальності.

Важливим є також розвиток партнерських відносин із постачальниками, споживачами та іншими стейкхолдерами, що дозволяє формувати замкнені ланцюги створення цінності. У цьому контексті підприємства активно впроваджують інноваційні рішення, цифрові технології та нові бізнес-моделі, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля.

У результаті стратегія діяльності підприємства за умов відповідального маркетингу та циркулярної економіки є інтегрованою системою управління, що поєднує господарські, екоспрямовані та соціальні аспекти діяльності підприємства. Її реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, підтримці стабільної взаємодії та лояльності зі споживачами у межах циклічних моделей споживання та забезпеченню сталого розвитку соціуму в цілому.

### Література

1. Довгань Ю., Середницька Л. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49>.
2. Sujanska L., Nadanyiova M. (2023). Sustainable Marketing and its Impaction the Image of the Company. *Marketing and Management of Innovations*. 2023.Vol. 2. pp. 51–57. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-06> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Sharma R.R., Kaur T. Syan A.S. Sustainability Marketing – The Social Perspective. *Sustainability Marketing*, Emerald Publishing Limited, Leeds. 2021.pp. 93-105. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-244-720211007> (дата звернення: 09.04.2026)



УДК 378:339

**Бєбко С. В.**, д.е.н., професор,  
**Гайдай О.Д.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Розвиток сучасної вищої освіти в умовах глобалізованого світу неможливо уявити поза процесами інтернаціоналізації, які набувають системного характеру та реалізуються через різноманітні форми міжнародної кооперації. У ХХІ столітті інтернаціоналізація перестає бути виключно освітнім чи академічним феноменом і трансформується у стратегічний інструмент позиціонування університетів на глобальному ринку освітніх послуг [4].

У сучасних умовах університети дедалі активніше інтегруються у світовий освітній простір, формуючи міжнародні партнерства, розширюючи географію освітніх програм і залучаючи іноземних студентів та викладачів. Інтернаціоналізація охоплює як внутрішні процеси (інтернаціоналізація навчальних планів, викладання іноземними мовами, розвиток міжкультурного середовища), так і зовнішні (академічна мобільність, спільні програми, участь у міжнародних дослідницьких проєктах) [3-4].

Водночас інтернаціоналізація стає важливим елементом стратегічного управління університетом, оскільки дозволяє не лише підвищити якість освіти та наукових досліджень, але й сформувати унікальну ціннісну пропозицію, зміцнити бренд і забезпечити стійкі конкурентні позиції на глобальному ринку освітніх послуг [3].

Хоча міжнародна співпраця має історичні передумови та традиційно сприяла підвищенню ефективності діяльності, у сучасних умовах вона набуває нового змісту. Університети використовують її не лише для розвитку науки й освіти, але й для формування конкурентних переваг, зміцнення бренду та підвищення репутації на міжнародному рівні [1].

Проявом глобалізації є стрімкий розвиток світового ринку освітніх послуг, що супроводжується зростанням академічної мобільності, збільшенням кількості іноземних студентів, розвитком програм подвійних дипломів і міжнародних дослідницьких консорціумів. Ці процеси зумовлені активною інтеграцією національних освітніх систем у глобальний освітній простір, інтенсифікацією міжуніверситетської співпраці та цифровізацією освітнього середовища.

Важливу роль у цьому відіграє розвиток дистанційного та змішаного навчання, що розширює доступ до освітніх ресурсів незалежно від географічних обмежень. У маркетинговому контексті дані процеси формують ціннісну пропозицію університету, яка включає [1; 5]:

- міжнародне освітнє середовище;
- доступ до глобальних знань і практик;
- можливості працевлаштування на міжнародному ринку праці;
- розвиток міжкультурних компетенцій.

Основні напрями інтернаціоналізації вищої освіти та їх маркетинговий ефект узагальнено у табл.1.

Таблиця 1

Інтернаціоналізація вищої освіти як маркетинговий інструмент

| Напрямок       | Зміст                                              | Маркетинговий ефект                    |
|----------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Освітній       | Мобільність, міжнародні програми, подвійні дипломи | Підвищення привабливості для студентів |
| Науковий       | Міжнародні дослідження, консорціуми                | Зміцнення академічної репутації        |
| Фінансовий     | Гранти, міжнародні проекти                         | Зростання інвестиційної привабливості  |
| Комунікаційний | Цифровий і контент-маркетинг                       | Підвищення впізнаваності бренду        |
| Інституційний  | Партнерства, рейтинги, мережі                      | Посилення конкурентних позицій         |
| Соціальний     | Сталий розвиток, інклюзія                          | Формування позитивного іміджу          |

Джерело: узагальнено автором на основі [1-5]

Як зазначено в табл.1, інтернаціоналізація охоплює ключові сфери діяльності університету та виступає комплексним інструментом його маркетингового позиціонування.

Важливою складовою інтернаціоналізації є диверсифікація фінансових ресурсів через міжнародні гранти, партнерські проекти та програми академічного обміну. Це дозволяє університетам [4]:

- зменшувати залежність від державного фінансування;
- підвищувати фінансову стійкість;
- інвестувати у розвиток інфраструктури та інновацій.

З маркетингової точки зору це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню іміджу інноваційного університету.

Інтернаціоналізація сприяє гармонізації освітніх систем і реалізації цілей сталого розвитку. Університети виступають активними учасниками глобального соціального маркетингу, просуваючи інклюзію та рівний доступ до освіти, міжкультурний діалог, екологічну відповідальність, соціальну активність студентів.

Освіта для сталого розвитку формує новий тип студента – орієнтованого на глобальні виклики, міждисциплінарність і відповідальність. У відповідь університети адаптують освітні продукти та активно застосовують цифровий маркетинг, брендинг і контент-стратегії [2].

Міжнародні рейтинги університетів виконують подвійну функцію: оцінювання якості та формування ринкового сигналу. Високі позиції у рейтингах підвищують довіру абітурієнтів, зміцнюють репутацію та впливають на вибір партнерів та інвесторів.

Особливого значення набуває використання маркетингових стратегій, що включають сегментацію іноземних студентів, розвиток бренду університету, формування унікальної ціннісної пропозиції та просування через цифрові канали [5].

В Україні інтернаціоналізація регулюється законодавчо та підтримується через інтеграцію до європейського освітнього простору. Це створює умови для розвитку академічної мобільності, участі у міжнародних програмах та підвищення якості освіти [4].

Водночас для українських університетів інтернаціоналізація є важливим інструментом маркетингового просування, що дозволяє зміцнювати міжнародну репутацію та залучати іноземних студентів.

Отже, інтернаціоналізація вищої освіти є багатовимірним процесом, що поєднує освітні, наукові, економічні та соціальні аспекти. У сучасних умовах вона виступає не лише механізмом інтеграції у глобальний освітній простір, але й ефективним інструментом маркетингового позиціонування університетів, забезпечуючи їх конкурентоспроможність, впізнаваність бренду та стійкий розвиток.

### Література

1. Мойсієнко О. Поняття промоції як складника підвищення якості вищої освіти. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. 13, 9. С. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i9-013>.
2. Перемозова І. В., Дзьоба О. Г., Жарська Т. М. Особливості формування маркетингової стратегії закладу вищої освіти. *Економічна парадигма*. 2024. №2 (1 (81)). С. 23-34.
3. Решетняк О. І. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні: оцінка та напрямки розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 720 с.
4. Стратегії вищої освіти в умовах інтернаціоналізації для стійкого розвитку суспільства: монографія. В. Зінченко, Н. Базелюк, М. Бойченко, Л. Горбунова, С. Курбатов, Ю. Мелков, О. Шипко; за ред. В. Зінченка. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. 199 с.
5. Шпильова В., Дібрівка, А., Пономаренко А. Напрями формування конкурентоспроможної стратегії розвитку ЗВО. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 346(5). С. 334-340. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-49>

УДК 330.34

**Кипич І.В.**, д.е.н., доцент,  
**Коткова А.О.**, здобувач освіти, 081 Право,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК І КОМУНІКАЦІЯ ЗМІН: РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ**

Сучасний світ характеризується швидкими глобальними змінами, які охоплюють економічну, соціальну, екологічну та технологічну сфери. У цих умовах концепція сталого розвитку набуває особливої актуальності, оскільки передбачає баланс між економічним зростанням, збереженням довкілля та соціальною відповідальністю. Важливу роль у цьому процесі відіграє маркетинг як інструмент комунікації, що формує поведінку споживачів і бізнесу та сприяє впровадженню змін у суспільстві.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасний маркетинг поступово трансформується в напрямі сталості, інтегруючи екологічні та соціальні цінності в стратегії підприємств. Як зазначають дослідники, маркетинг сталого розвитку є відповіддю на виклики глобалізації, цифровізації та зростання суспільної відповідальності бізнесу [2, с. 150–151].

Особливої уваги потребує комунікаційна функція маркетингу, адже саме через неї відбувається поширення ідей сталого розвитку. Комунікація змін у цьому контексті означає не лише інформування споживачів, а й формування нових моделей поведінки, орієнтованих на відповідальне споживання. Маркетингові комунікації виступають каналом взаємодії між бізнесом і суспільством, допомагаючи адаптуватися до нових умов глобального середовища [6, с. 3–4].

У працях українських науковців наголошується, що сталий маркетинг є частиною ширшої концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає врахування екологічних наслідків діяльності підприємств та формування довгострокових цінностей для суспільства [4, с. 76]. Це свідчить про зміну підходів до маркетингу: від орієнтації лише на прибуток до комплексного врахування впливу бізнесу на суспільство та довкілля.

Глобальні трансформації, зокрема цифровізація, значно посилили роль маркетингу. Використання цифрових платформ, соціальних мереж і аналітики великих даних дозволяє більш точно комунікувати зі споживачами та формувати сталі моделі поведінки. У той же час цифровий маркетинг стає інструментом швидкого поширення ідей сталого розвитку, що робить його важливою

складовою сучасних трансформацій [5, с. 112].

Окремо варто зазначити, що маркетинг у контексті сталого розвитку виконує не лише економічну, а й соціально-освітню функцію. Він сприяє підвищенню екологічної свідомості населення, популяризації відповідального споживання та формуванню нових цінностей у суспільстві. Таким чином, маркетинг стає інструментом не тільки просування товарів і послуг, а й комунікації змін у глобальному масштабі.

Узагальнюючи, можна зазначити, що роль маркетингу у глобальних трансформаціях полягає у забезпеченні ефективної комунікації змін, інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність бізнесу та формуванні нової культури споживання. Це робить маркетинг одним із ключових механізмів адаптації суспільства до викликів сучасності.

### Література

1. Фоменко В. С., Квіта Г. М. Сталий розвиток і комунікація змін: роль маркетингу у глобальних трансформаціях // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ: КНУТД, 2025. – С. 138–139.
2. Балабаниць А., Рібєро Рамос О., Верительник Т. Sustainable marketing in the context of global transformations. – Economic Synergy, 2025. – С. 150–156.
3. Ларіна Я. С., Нагорна О. В. Сталий маркетинг: сутність та можливості... // Економічний журнал, 2024. – С. 12–14.
4. Гончар М., Зеленевиц В. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній. – Хмельницький, 2025. – С. 75–77.
5. Карпенко О., Карпенко І. Маркетинг сталого розвитку в умовах цифровізації. – Economic Synergy, 2025. – С. 111–113.
6. Копитова І. В., Федоренко В. О. Маркетингові комунікації в контексті глобальних трансформацій. – Таврійський науковий вісник, 2020. – С. 3–4.

УДК 339. 138

**Шевчук П.Д.**, асистент кафедри маркетингу  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ВІД АЛГОРИТМІЧНОГО РАНЖУВАННЯ ДО СИНТЕЗУ СЕНСІВ В ЕПОХУ AI-ПОШУКУ: GEO ТА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ 2.0 ЯК МАЙБУТНЄ ПОШУКОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА SEO**

Вступ. Сучасний цифровий маркетинг характеризується сайтоцентричністю, тобто саме вебсайт компанії виступає центральним елементом реалізації маркетингових стратегій у цифровому середовищі. Це обумовлено тим що сайт є найбільш контрольованим компанією цифровим ресурсом. Саме через вебсайт як ядро маркетингових комунікацій найчастіше реалізуються рекламні кампанії, здійснюється збір лідів, відбувається продаж продукції та забезпечується взаємодія зі споживачами. Важливість сайтів підтверджує їх надзвичайна кількість, станом на сьогодні існує близько 1,4 мільярда вебсайтів з яких активно підтримується 205 мільйонів (14,6%) [1] Одним із ключових завдань digital-маркетингу є забезпечення постійного потоку цільових користувачів на вебсайт компанії. Тривалий час одним із найефективніших інструментів реалізації цього завдання вважалося SEO (Search Engine Optimization — пошукова оптимізація). Ситуація почала змінюватися з появою генеративного штучного інтелекту (ШІ), активний розвиток якого призвів до кардинальних змін ландшафту інтернет-середовища та, як наслідок, до активної зміни шаблонів поведінки інтернет-користувачів. Одним із найбільш помітних явищ став феномен zero-click search («нульового кліку») за якого користувачі отримують необхідну інформацію безпосередньо через взаємодію із ШІ-сервісами без необхідності заходити на сайти. Сучасні аналітичні дані свідчать про стрімке зростання частки таких запитів: сьогодні zero-click-пошук становить понад 58 % від загальної кількості пошукових взаємодій [2, с. 2], що вимагає суттєвої трансформації підходів до SEO та цифрового маркетингу загалом.

Мета дослідження полягає в аналізі тенденції розвитку цифрового маркетингу спрямованих на адаптацію маркетингових практик у сфері пошукового маркетингу та пошукової оптимізації (SEO) в період активного впровадження технологій штучного інтелекту.

Результати. Одними з основних інструментів сучасного цифрового маркетингу є контекстна реклама та SEO-оптимізація. Контекстна реклама забезпечує залучення трафіку на вебсайт через розміщення платних оголошень у пошукових системах, тоді як SEO-оптимізація спрямована на вдосконалення структури та контенту вебсайту з



метою забезпечення його високих позицій в органічній (безкоштовній) пошуковій видачі. Із бурхливим розвитком технологій штучного інтелекту, який розпочався після публічного запуску ChatGPT у 2022 році, модель поведінки інтернет-користувача почала активно трансформуватися. За даними DataReportal, станом на жовтень 2025 року платформами генеративного штучного інтелекту користується понад 1 мільярд людей на місяць, які щоденно генерують мільярди діалогів із ШІ-системами. Лідером серед платформ генеративного штучного інтелекту наразі залишається ChatGPT із аудиторією близько 489 млн користувачів, що становить приблизно 65,7 % від загальної аудиторії провідних платформ генеративного ШІ. Значну популярність також демонструють Google Gemini — 122 млн користувачів (16,4 %), DeepSeek — 45,2 млн (6,1 %), Grok — 26,3 млн (3,5 %), Perplexity — 24,8 млн (3,3 %), Microsoft Copilot — 19,7 млн (2,6 %) та Claude — 16,8 млн користувачів (2,3 %)[3, с. 136].

Насамперед генеративні системи ШІ використовуються для роботи з контентом: створення текстів, пошуку й узагальнення інформації, генерації зображень, програмного коду, аудіо- та відеоматеріалів. Це підтверджують дослідження користувацьких запитів до ChatGPT. Найбільшу частку становлять завдання, пов'язані зі створенням або обробкою контенту. Загалом це 41,5% від усіх запитів. Зокрема, 10,6% усіх розмов припадає на редагування або критику наданого користувачем тексту, 8,0% — на допомогу з написанням особистих текстів чи ділової комунікації, 4,5% — на переклад між різними мовами, 4,2% — на створення зображень, ще 4,2% — на написання програмного коду, 3,9% — на творчу генерацію ідей, а 3,6% — на формування аргументів або створення коротких підсумків і самарі. На написання художніх та літературних текстів припадає 1,4%, а на генерацію інших типів медіаконтенту — 1,1%. [3, с. 143].

Окрім роботи з контентом, інтернет-користувачі від перших днів існування генеративного ШІ почали активно використовувати його для пошуку інформації. Зокрема, згідно з дослідженням користувацьких запитів до ChatGPT, близько 18,3% усіх взаємодій із системою пов'язані саме з пошуком специфічної інформації, фактів, рекомендацій та відповідей на запити користувачів [3, с. 143]. У зв'язку з цим упродовж 2022–2024 років почали активно розвиватися спеціалізовані ШІ-інструменти для пошуку інформації, зокрема ChatGPT Search, Perplexity та Google AI Overviews. Згодом фактично всі провідні системи генеративного ШІ почали поєднувати генерацію контенту з функціональністю пошукових систем. Оскільки Google продовжує утримувати близько 90 % світового ринку традиційного вебпошуку [4, с. 2], саме впровадження Google AI Overviews суттєво вплинуло на трансформацію поведінки інтернет-користувачів. Користувачі дедалі частіше отримують готові відповіді, сформовані системами ШІ безпосередньо у пошуковій видачі, без необхідності переходу на вебсайти-першоджерела. Унаслідок цього активно поширюється

феномен zero-click search («нульового кліку»), який може суттєво вплинути на механізми розподілу вебтрафіку, ефективність SEO та економіку цифрової реклами загалом.

Виникнення феномену zero-click тісно пов'язане з переходом персоналізації у цифровому середовищі на якісно новий рівень. Від моменту свого зародження цифровий маркетинг був орієнтований на глибоку персоналізацію взаємодії з користувачем. На першому етапі розвитку цифрового маркетингу персоналізація базувалася на аналізі поведінкового профілю споживача, історії пошуку, контексті споживання інформації та алгоритмічних моделях ранжування. Основною метою такої персоналізації було швидке спрямування користувача до найбільш релевантних вебресурсів. Такий підхід доцільно розглядати як етап «Персоналізації 1.0», у межах якого пошукові системи виконували функцію інтелектуального посередника між користувачем і цифровим контентом.

Із впровадженням технологій ШІ маркетологи отримали якісно нові можливості для персоналізації маркетингових комунікацій і взаємодії зі споживачем. Так, Netflix використовує алгоритми ШІ для аналізу моделей поведінки глядачів і формування індивідуалізованих рекомендацій щодо фільмів і серіалів; іншим прикладом є Vanguard, який застосовує когнітивні технології та ШІ-аналітику для надання персоналізованих інвестиційних консультацій і створення індивідуальних фінансових планів для клієнтів [5]. ІКЕА завдяки використанню ШІ та технологій доповненої реальності (AR — augmented reality) через власний мобільний додаток дозволяє клієнтам персоналізовано візуалізувати, як конкретні меблі виглядатимуть у їхньому помешканні, тоді як Sephora пропонує інструменти для віртуального тестування макіяжу перед здійсненням покупки [6, с. 159]. HubSpot та Marketo реалізують динамічну персоналізацію контенту на вебсайтах і в email-розсилках на основі аналізу моделей поведінки користувачів [6, с. 160], а Amazon та eBay використовують передові алгоритми динамічного ціноутворення для багаторазової зміни цін протягом дня, що суттєво підвищує ефективність продажів і прибутковість платформ [7, с. 2]. Окремим напрямом розвитку стало впровадження «розумних» чат-ботів і віртуальних помічників, які забезпечують цілодобову підтримку користувачів природною мовою завдяки технологіям NLP (Natural Language Processing) [5].

Наведені приклади демонструють лише частину можливостей інтеграції ШІ у сучасні маркетингові сервіси, однак саме вони ілюструють формування нового етапу розвитку цифрового маркетингу, який умовно можна визначити як «Персоналізація 2.0». На відміну від попереднього етапу, нова модель дозволяє перейти до глибокої динамічної персоналізації в режимі реального часу. Саме

цей підхід сьогодні лежить в основі генерації персоналізованих відповідей на пошукові запити, які формуються системами на кшталт Google AI Overviews безпосередньо у пошуковій видачі [8, с. 1].

Усі зазначені тенденції спонукають компанії до пошуку нових підходів, здатних адаптувати цифровий маркетинг до умов стрімкого розвитку технологій ШІ, у межах якого формуються нові бізнес-моделі, зокрема B2NN (Business-to-Neural Network — бізнес для неймереж), NN2B (Neural Network-to-Business — неймережі для бізнесу) та NN2NN (Neural Network-to-Neural Network — неймережі для неймереж) [9, с. 193]. Такі трансформації свідчать про посилення ролі ШІ у процесах інформаційного пошуку, формуванні споживчої поведінки та прийнятті користувацьких рішень.

У зв'язку з цим на перший план виходить необхідність забезпечення видимості компаній для систем ШІ з метою включення ресурсів компанії до процесу генерування персоналізованих відповідей для користувачів — потенційних клієнтів. Фактично йдеться про трансформацію традиційної моделі SEO, орієнтованої на ранжування у пошуковій видачі, у модель оптимізації контенту для генеративних систем ШІ.

У 2022 році група дослідників, пов'язаних із Princeton University, Indian Institute of Technology Delhi та незалежними дослідницькими групами у Seattle, опублікувала наукову працю «GEO: Generative Engine Optimization» [10], фактично ввівши в науковий і професійний обіг поняття GEO (Generative Engine Optimization-оптимізація для генеративних пошукових систем) [10, с. 2,11]. Основним висновком дослідження стало те, що класичні інструменти SEO демонструють обмежену ефективність у середовищі генеративного пошуку (див. рис. 1), що зумовлює необхідність формування нових підходів до оптимізації цифрового контенту для систем ШІ.

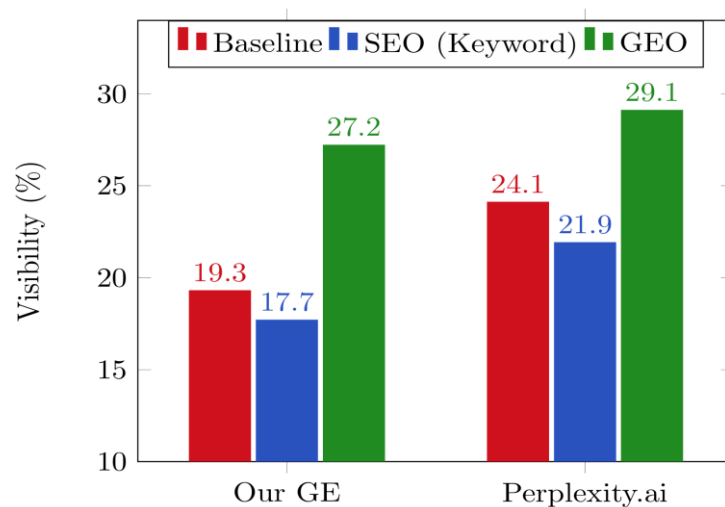


Рис. 1. Порівняння ефективності SEO та GEO щодо забезпечення видимості в генеративних ШІ, джерело [11]

Надалі концепція GEO набула широкого поширення й сьогодні продовжує активно розвиватися. У таблиці 1 узагальнено основні підходи, запропоновані провідними науковцями, які у своїх працях досліджували питання GEO.

Таблиця 1.

Узагальнення основних підходів до GEO. Джерело: розроблено автором на основі [2,4,9–12]

| Автор                           | Основна концепція                                            | Запропоновані інструменти та стратегії GEO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pranjal Aggarwal та ін. [10,11] | Семантичні та стилістичні модифікації тексту.                | 1. Додавання статистики: використання кількісних даних та фактів замість загальних описів.<br>2. Додавання цитат: включення прямих цитат від авторитетних джерел/експертів.<br>3. Цитування джерел: додавання посилань на надійні звіти та документи.<br>4. Авторитетний тон: зміна стилю тексту на більш переконливий та експертний.<br>5. Оптимізація плавності - узгодженості сенсів: покращення читабельності та переходів між реченнями.<br>6. Спрощення зрозумілості тексту: адаптація тексту для легкого розуміння<br>7. Технічні терміни: використання специфічної галузевої термінології.                                                                                                                                                |
| Mahe Chen та ін. [4]            | Адаптація поведінку конкретних систем розбудова авторитету.  | 1. Сайт як "API для машин": глибоке структурування (таблиці порівнянь, списки "за і проти", маркування Schema.org).<br>2. Активний PR: отримання згадок на незалежних оглядових сайтах та в незалежних медіа (оскільки ШІ надає їм пріоритет).<br>3. Специфічні тактики для різних ШІ: адаптація контенту залежно від цільової моделі (наприклад, відео для Perplexity, експертні статті для Claude).<br>4. Формування "Shortlist": чітке формулювання ціннісної пропозиції для полегшення аргументації ШІ.<br>5. Стратегія для нішевих брендів: побудова вузької експертності та залучення UGC (Reddit, YouTube) для подолання упередженості ШІ до великих брендів.<br>6. Багатомовна локалізація: розміщення на авторитетних локальних доменах. |
| Junwei Yu та ін. [2]            | Структурна інженерія контенту (незалежно від його змісту).   | 1. Макроструктура (архітектура документа): оптимізація глибини ієрархії заголовків (H1, H2, H3), логіка переходів, перехресні посилання.<br>2. Мезоструктура (організація блоків): оптимізація розміру абзаців (chunking), різноманітність форматів (списки, таблиці, блоки коду), щільність інформації.<br>3. Мікроструктура (візуальні акценти): використання напівжирного шрифту та курсиву для ключових слів, оптимізація синтаксичних патернів для кращого зчитування алгоритмом.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Jiaqi Yuan та ін. [12]          | Автоматизована еволюційна система оптимізує контент для ШІ). | 1. Багатоетапне агентне переписування (Multi-turn rewriting): використання ШІ-агента для ітеративного покращення тексту.<br>2. Еволюційний архів стратегій (MAP-Elites): динамічний набір інструкцій, форматів та тональностей, які система сама підбирає під конкретний текст замість статичних правил.<br>3. Co-Evolving Critic (Критик): використання легкої ШІ-моделі як "судді", що імітує поведінку великих пошукових систем для вибору найкращої стратегії оптимізації.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| І.К. Лядський та ін. [9]        | Інтеграція класичного SEO, семантики (LSI) та GEO.           | 1. Семантичне структурування: використання латентно-семантичних (LSI) ключових слів, синонімів для допомоги нейромережам у розумінні контексту.<br>2. Чітка структура тексту: заголовки, підзаголовки, списки та таблиці.<br>3. Інтеграція мультимедіа: відео та інфографіка для кращого сприйняття.<br>4. Залучення UGC (контент користувачів): робота з відгуками та коментарями для підвищення довіри.<br>5. Співпраця з лідерами думок: для підвищення експертності та довіри алгоритмів.                                                                                                                                                                                                                                                     |

Незважаючи на різні підходи, більшість дослідників сходяться у кількох ключових інструментах:

1. Структурування контенту (використання списків, таблиць, заголовків). Це один із найбільш універсальних інструментів GEO-оптимізації. Так, М. Chen наголошує на необхідності перетворення вебсайту на умовне «API для машин» через використання таблиць, списків і структурованих блоків даних

[4, с. 5]. J. Yu розглядає такий підхід як елемент «мезоструктури» [2, с. 4], акцентуючи увагу на активному використанні розмаїття форматів (format diversity) оскільки наявність списків та таблиць на рівні 25-35% від загального тексту здатна підвищити точність парсингу контенту ШІ-системами на 43% [2, с. 6]. І. Лядський також рекомендує структурувати текст за допомогою заголовків, списків і логічно організованих блоків для полегшення аналізу контенту алгоритмами ШІ [9, с. 193].

2. Фактологічна насиченість (статистика та дані): Р. Aggarwal довів, що додавання статистики підвищує видимість тексту, оскільки заміна якісних описів на кількісні дані дозволяє збільшити показники видимості та суб'єктивного сприйняття контенту генеративними пошуковиками на 30–40% [10, с. 6]. J. Yu підтверджує це через показник "щільності інформації" [2, с. 4], а М. Chen радить чітко артикулювати технічні характеристики та переваги [4, с. 13].

3. Авторитетність та цитування (домінування в незалежних медіа / цитування): М. Chen наполягає на домінуванні у незалежних медіа та оглядах [4, с. 25]. Р. Aggarwal пропонує додавати цитати експертів та посилання на джерела [10, с. 4]. І. Лядський підтримує цей підхід через інструмент "співпраці з експертами" [9, с. 193].

4. Локалізація: І М. Chen, і І. Лядський звертають увагу на необхідність адаптації контенту під культурні та регіональні особливості (багатомовна оптимізація), оскільки ШІ по-різному шукає джерела для різних мов [4, с. 13, 9, с. 193].

Висновок. Сучасний цифровий маркетинг сьогодні зазнає тектонічних трансформацій, пов'язаних із активним розвитком і впровадженням технологій штучного інтелекту. На перший план виходить здатність компаній інтегрувати інструменти ШІ у маркетингові та бізнес-процеси, а також забезпечувати видимість і ефективну взаємодію власних інтернет-ресурсів із генеративними системами ШІ. Дослідження Pew Research Center показало, що відповіді, сформовані ШІ, з'являлися у 18 % пошукових запитів. За їх наявності кількість переходів на зовнішні сайти знижувалася з 15 % до 8 %, тоді як близько 26 % пошуків завершувалися без жодного кліка, формуючи модель zero-click search. [4, с. 2]. Це доводить, що традиційне SEO поступово втрачає ефективність і потребує трансформації через інтеграцію методів латентно-семантичного індексування (LSI) [9, с. 190] та передових стратегій оптимізації для генеративних систем (GEO). На сьогодні лише такий комплексний підхід гарантує конкурентоспроможність цифрового маркетингу.

### Література

1. Furborough C. Website Statistics 2026 - Exclusive Facts & Trends // Reboot Online. 2026. URL: <https://www.rebootonline.com/website-statistics/> (дата звернення: 10.04.2026)



2. Yu J., Yang M., Ding Y., Sato H. Structural Feature Engineering for Generative Engine Optimization: How Content Structure Shapes Citation Behavior // arXiv. 2026. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2603.29979>..
3. Kemp S. Digital 2026: Global overview report. Kepios Pte. Ltd., We Are Social Ltd., 2026. URL: <https://datareportal.com/> (дата звернення: 16.04.2026)..
4. Chen M., Wang X., Chen K., Koudas N. Generative Engine Optimization: How to Dominate AI Search // arXiv. 2025. DOI: 10.48550/arXiv.2509.08919.
5. Струнгар А. В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку // Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-160.
6. Кочевой М. М., Крюковська С. О. Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 7–8 (332–333). С. 155–162. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-155-162>.
7. Gupta M. Dynamic Pricing Optimization in E-Commerce Using AI and Machine Learning: A Comprehensive Framework for Demand Prediction and Revenue Maximization // Social Science Research Network. 2024. DOI: 10.2139/ssrn.5075196.
8. Alsaffarini E., Awwad B. S. Artificial Intelligence in Sustainable Marketing: How AI Personalization Impacts Consumer Purchase Decisions // Sustainability. 2026. Vol. 18. No. 2. P. 1123. DOI: 10.3390/su18021123.
9. Лядський І. К., Решетнікова О. В., Кушніренко М. О. SEO, LSI та GEO-адаптація контенту в комунікативних стратегіях соціально відповідального маркетингу // Економічний простір. 2025. № 202. С. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.189-195>.
10. Aggarwal P., Murahari V., Rajpurohit T., Kalyan A., Narasimhan K., Deshpande A. GEO: Generative Engine Optimization // arXiv. 2024. DOI: 10.48550/arXiv.2311.09735.
11. Aggarwal P., Murahari V., Rajpurohit T., Kalyan A., Narasimhan K., Deshpande A. GEO: Generative Engine Optimization. 2024. URL: <https://generative-engines.com/GEO/> (дата звернення: 15.04.2026)
12. Yuan J., Wang J., Wang Z., Sun Q., Wang R., Li J. AgenticGEO: A Self-Evolving Agentic System for Generative Engine Optimization // arXiv. 2026. URL: <https://arxiv.org/abs/2603.20213v1> (дата звернення: 10.04.2026).



**ПЛАТФОРМА 5**  
**МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ**  
**ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ІМПЕРАТИВИ ЗРОСТАННЯ, РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТА**  
**СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

УДК 330.34:502.131.1

**Ольшанська О. В.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В**  
**КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Поглиблення глобальних економічних дисбалансів, загострення екологічних проблем, ресурсні обмеження та технологічні зміни зумовлюють необхідність переосмислення сучасних моделей економічного зростання. Традиційна модель розвитку, орієнтована переважно на інтенсивне використання природних ресурсів, масштабування виробництва та кількісне зростання макроекономічних показників, дедалі більше демонструє свою вразливість в умовах сучасних викликів [1-6]. Формування нової економічної парадигми пов'язане з переходом до принципів сталого розвитку, у межах яких економічна ефективність поєднується з екологічною безпекою, соціальною збалансованістю та інноваційною модернізацією.

Трансформація моделей економічного зростання відбувається під впливом структурних змін у глобальній економіці. Світове господарство поступово переходить від індустріально-сировинної моделі до економіки знань, цифрових технологій та інноваційних систем управління. У таких умовах ключовими чинниками економічного розвитку стають інтелектуальний капітал, технологічні інновації, цифровізація та ефективність використання ресурсів. Конкурентоспроможність держав визначається вже не лише виробничим потенціалом, а здатністю швидко адаптуватися до глобальних трансформацій та формувати стійкі моделі розвитку [2-4].

Особливу роль у трансформації економічного зростання відіграє цифровізація економіки, де використання штучного інтелекту, великих масивів даних, цифрових платформ, автоматизованих систем управління та інноваційних технологій суттєво змінює структуру виробничих процесів і міжнародної економічної взаємодії. Так, цифрова економіка забезпечує підвищення

продуктивності, оптимізацію використання ресурсів та формування нових моделей створення доданої вартості, але водночас, цифрова трансформація потребує модернізації інституційного середовища, розвитку цифрової інфраструктури та формування сучасних професійних компетентностей.

Важливого значення набуває екологічна складова економічного розвитку, коли кліматичні зміни, виснаження природних ресурсів та зростання екологічних ризиків актуалізують необхідність переходу до низьковуглецевої моделі економіки. У міжнародній практиці дедалі активніше впроваджуються механізми декарбонізації виробництва, розвитку відновлюваної енергетики, екологічного фінансування та циркулярної економіки. Такі підходи формують основу нової моделі економічного зростання, орієнтованої на ресурсоефективність, мінімізацію екологічного навантаження та забезпечення довгострокової стійкості економічних систем [4-6].

Суттєвої трансформації зазнає й міжнародна фінансова система. Інвестиційна політика дедалі більше орієнтується на принципи екологічної та соціальної відповідальності. У світовій практиці активно розвиваються механізми сталого фінансування, «зелені» інвестиції, екологічні облігації та фінансові інструменти підтримки інноваційних проєктів. У результаті формується нова модель фінансової взаємодії, у межах якої інвестиційна привабливість визначається не лише прибутковістю, а й рівнем екологічної та соціальної стійкості економічних систем.

Важливим елементом трансформації моделей економічного зростання є розвиток циркулярної економіки, коли на відміну від традиційної моделі виробництва та споживання, циркулярний підхід передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів та формування замкнених виробничих циклів, що сприяє підвищенню ресурсної ефективності, скороченню екологічних втрат та забезпечує формування нових конкурентних переваг у глобальному економічному середовищі. Окремого значення набуває розвиток людського капіталу – сучасна економіка потребує нової системи професійних компетентностей, орієнтованих на інноваційність, цифрову адаптивність, міждисциплінарність та стратегічне мислення, де освітні системи поступово трансформуються відповідно до потреб економіки знань, що передбачає розвиток цифрової освіти, інтеграцію науки та бізнесу, підтримку дослідницької діяльності та формування культури безперервного навчання [1-6].

Глобальні кризові процеси також посилюють значення економічної резильєнтності як важливого елемента сучасних моделей розвитку. Економічні системи повинні бути здатними не лише забезпечувати економічне зростання, а

й підтримувати стабільність у періоди криз, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати механізми стратегічного відновлення. Саме тому сучасні моделі економічного розвитку дедалі більше орієнтуються на принципи адаптивного управління, диверсифікації економіки та зміцнення внутрішнього інноваційного потенціалу.

Для України трансформація моделей економічного зростання має стратегічне значення в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, оскільки формування нової економічної моделі повинно базуватися на інноваційній модернізації, цифровізації, розвитку екологічно орієнтованих виробництв та інтеграції до європейського економічного простору. Особливий потенціал мають біоекономіка, високотехнологічні сектори, відновлювана енергетика, цифрова інфраструктура та інноваційні кластери, здатні забезпечити структурне оновлення економіки та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

Отже, трансформація моделей економічного зростання в контексті сталого розвитку є закономірною відповіддю на сучасні глобальні виклики. У сучасних умовах економічне зростання повинно ґрунтуватися не на екстенсивному використанні ресурсів, а на інноваціях, цифрових технологіях, екологічній стійкості та розвитку людського капіталу. Поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки формує основу нової моделі розвитку, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість економічних систем.

### Література

1. Томашук, І. В., Германюк, Н. В., & Коваль, Н. І. (2025). Інституційні стратегії розвитку інновацій як інструменти сталого економічного зростання. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, № 1, С. 113-128.
2. Дармограй, Д. В. (2025). Інтенсифікація розвитку зеленої енергетики як чинник економічної трансформації та сталого зростання: концептуальні та методологічні основи оцінювання. *Економічний вісник Донбасу*, № 3, С. 214-228.
3. Грод, М. І., & Резнікова, Н. В. (2023). Циркулярна економіка у концепті сталого розвитку: парадокси міжнародного макроекономічного середовища та фінансування зеленого зростання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, № 7-8, С. 155-166.
4. Верстяк, А., & Верстяк, О. (2024). Механізм забезпечення сталого еколого-економічного зростання України в умовах євроінтеграції та повоєнної

відбудови. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, Вип. 3, С. 52-62.

5. Башлай, С. В., Сохацька, О. М., & Рубан, О. О. (2024). Вплив зеленої економіки на стале зростання та економічну стійкість країни: переваги та виклики. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, № 7(1), С. 27-35.

6. Кивлюк О., Гарбар, Г., Пунченко, О., Арабаджієв, Д., Андрюкайтене, Р. (2024). Філософія сталого розвитку в умовах цифрової трансформації як основа збалансованого економічного зростання, соціального добробуту та екологічної стійкості. *Humanities studies*, Вип. 21, С. 45-54.

УДК 330.34:502.131.1:339.9

**Пузирьова П. В.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем глобальної нестабільності, що проявляється у фінансових кризах, геополітичних конфліктах, кліматичних змінах, енергетичних ризиках, цифрових трансформаціях та посиленні соціально-економічної нерівності. Глобальна економічна турбулентність суттєво впливає на функціонування національних економік, міжнародних ринків, фінансових систем та глобальних ланцюгів створення вартості. У цих умовах концепція сталого розвитку набуває особливого значення як стратегічна модель забезпечення економічної стабільності, екологічної безпеки та соціальної збалансованості [1-7].

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних компонентів розвитку з метою забезпечення довгострокової стабільності та ефективного використання ресурсів. У сучасних умовах дана концепція розглядається не лише як екологічна стратегія, а як комплексний механізм адаптації економічних систем до глобальних викликів та кризових процесів [1; 2; 3]. Реалізація принципів сталого розвитку дозволяє підвищити стійкість економіки, мінімізувати ризики ресурсної залежності,

забезпечити інноваційну модернізацію виробництва та створити передумови для довгострокового економічного зростання.

Одним із ключових чинників глобальної економічної турбулентності є кліматична криза, яка супроводжується зростанням екологічних ризиків, деградацією природних ресурсів та збільшенням витрат на адаптацію економіки до змін навколишнього середовища. У зв'язку з цим міжнародні організації, уряди та бізнес-структури активно впроваджують ESG-підходи, «зелену» (циркулярну) економіку, сталі фінансування як інструменти забезпечення екологічної стійкості та економічної безпеки [4; 5]. Особливого значення набуває European Green Deal, орієнтований на декарбонізацію економіки, розвиток відновлюваної енергетики та формування кліматично нейтральної моделі розвитку.

Важливим напрямом забезпечення сталого розвитку є цифрова трансформація економіки. Використання цифрових технологій та smart-систем управління сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів та розвитку інноваційних бізнес-моделей. Цифровізація забезпечує формування нових механізмів управління ризиками, підвищення адаптивності економічних систем та інтеграцію до глобального цифрового простору. Не менш важливим викликом глобальної турбулентності є посилення енергетичної нестабільності та залежності від традиційних ресурсів. У цьому контексті сталий розвиток передбачає активне впровадження альтернативної енергетики, енергоефективних технологій та механізмів «зеленої» трансформації виробництва. Розвиток біоенергетики, сонячної та вітрової енергетики сприяє підвищенню енергетичної безпеки держав та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище [6; 7]. Світова практика демонструє активне використання зелених облігацій, ESG-інвестування, сталого банкінгу та механізмів фінансування екологічних і соціально орієнтованих проєктів. Використання таких інструментів забезпечує залучення інвестицій у сферу екологічних технологій, цифровізації, відновлюваної енергетики та інноваційного розвитку (табл. 1).

Також, особливого значення набуває розвиток інноваційних екосистем та людського капіталу. Концепція сталого розвитку передбачає інтеграцію науки, освіти, бізнесу та держави з метою формування інноваційного середовища, здатного забезпечити адаптацію до глобальних викликів. Важливими напрямками є розвиток цифрових компетентностей, ESG-освіти, STEM/STEAM-підходів та концепції навчання впродовж всього життя, що сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу.

Таблиця 1

Ключові виклики глобальної економічної турбулентності та інструменти сталого розвитку

| Глобальний виклик          | Прояви                                   | Інструменти сталого розвитку               |
|----------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Кліматичні зміни           | Зростання екологічних ризиків            | Green Deal, ESG, декарбонізація            |
| Енергетична нестабільність | Залежність від традиційних ресурсів      | Відновлювана енергетика, зелена енергетика |
| Фінансові кризи            | Волатильність ринків та інфляція         | Стале фінансування, зелені облігації       |
| Цифрова трансформація      | Технологічна нерівність                  | ШІ, Big Data, smart-технології             |
| Соціальна нерівність       | Дисбаланс доходів та зайнятості          | Інклюзивне зростання, ESG-підходи          |
| Продовольчі ризики         | Порушення глобальних ланцюгів постачання | Біоекономіка та smart-агро                 |

Джерело: узагальнено автором на основі [1-7].

Для України питання сталого розвитку є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення, економічної модернізації та євроінтеграційних процесів. Впровадження європейських стандартів екологічного управління, цифрової трансформації та сталого фінансування створює можливості для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, розвитку інноваційного підприємництва та інтеграції до європейського економічного простору.

Таким чином, сталий розвиток виступає стратегічною відповіддю на виклики глобальної економічної турбулентності та формує основу сучасної моделі економічного розвитку. Реалізація принципів сталості, цифровізації, ESG-трансформації та інноваційного розвитку забезпечує підвищення економічної стійкості, екологічної безпеки та конкурентоспроможності держав у глобальному середовищі. Для України впровадження концепції сталого розвитку є важливою передумовою післявоєнного відновлення, модернізації економіки та інтеграції до європейського простору.

### Література

1. Атаманчук, З. А., Дідович, І. І., & Рильський, В. В. (2024). Драйвери сталого розвитку країн в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*, 5, 16-25.
2. Бондаренко, Л., & Блават, А. (2024). Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах esg в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
3. Дорошенко, Г., Калініченко, Л., Сукрушева, Г., Тернова, І.А., & Кононенко, Я. (2024). Реалізація цілей сталого розвитку на основі ESG-факторів крізь призму європейського досвіду. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. DOI: 10.32702/2306\_6814.2024.2.33



4. Пузирова, П. (2025). Методологічні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в контексті цифрової трансформації. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2(8), 352-363.
5. Тарасюк, О. В. (2025). Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(111), 51–63.
6. Туниця, Ю. Ю., Адамовський, О. М., & Загвойська, Л. Д. (2024). Ефективність економічної діяльності у контексті глобальних викликів і сталого розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*, 8(1), 149-164.
7. Яценко, О. М. (2022). Циркулярна економіка як незворотній глобальний мегатренд та драйвер сталого розвитку України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 11-12, 131-143.

УДК 339.9:338.2

**Бондар Ю.А.**, к.е.н., професор,  
Центральноукраїнський державний  
університет імені Володимира  
Винниченка, м. Кропивницький, Україна

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах глобалізації, посилення геополітичної нестабільності та зростання економічних ризиків особливого значення набуває забезпечення стабільності національних економік. Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових чинників економічного розвитку, оскільки визначає рівень інтеграції країни у світове господарство, доступ до ресурсів, ринків збуту та інвестиційних потоків. Водночас залежність від обмеженого кола зовнішніх партнерів або ринків підвищує вразливість економіки до зовнішніх шоків, таких як торговельні обмеження, політичні конфлікти чи зміни кон'юнктури світових ринків.

У цьому контексті особливої актуальності набуває диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків як стратегічний інструмент підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності держави. Розширення географії зовнішньої торгівлі, розвиток нових партнерств, оптимізація структури

експорту та імпорту сприяють зниженню ризиків, забезпечують більш рівномірний економічний розвиток та створюють передумови для довгострокового зростання.

Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків виступає важливим інструментом забезпечення економічної стабільності держави в умовах глобальної турбулентності. Вона передбачає розширення географії зовнішньої торгівлі, зменшення залежності від окремих ринків, а також оптимізацію структури експорту та імпорту. У сучасних умовах нестабільності світових ринків, політичних конфліктів і економічних криз диверсифікація дозволяє мінімізувати ризики та підвищити адаптивність економіки [3].

Сутність диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків полягає у створенні багатовекторної системи міжнародної взаємодії, яка охоплює різні країни, регіони та економічні блоки [1]. Це дозволяє забезпечити більш рівномірний розподіл ризиків та підвищити ефективність використання ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків

| Напрямок диверсифікації     | Характеристика                                         | Очікуваний ефект                      |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Географічна диверсифікація  | Розширення торговельних партнерів, вихід на нові ринки | Зниження залежності від окремих країн |
| Товарна диверсифікація      | Розширення асортименту експорту та імпорту             | Зменшення ризиків коливання попиту    |
| Валютна диверсифікація      | Використання різних валют у розрахунках                | Зниження валютних ризиків             |
| Інституційна диверсифікація | Співпраця з різними міжнародними організаціями         | Посилення економічної інтеграції      |
| Інвестиційна диверсифікація | Залучення інвестицій з різних джерел                   | Підвищення фінансової стійкості       |

*Джерело: сформовано автором*

Важливим аспектом диверсифікації є її вплив на економічну стабільність. Зокрема, зменшення залежності від одного або декількох ринків дозволяє уникнути значних втрат у разі кризових явищ у цих країнах. Крім того, диверсифікація сприяє розвитку нових секторів економіки, підвищенню конкурентоспроможності продукції та стимулює інноваційну діяльність [2].

У контексті глобалізації важливу роль відіграють цифрові технології, які спрощують вихід підприємств на міжнародні ринки та сприяють розвитку електронної торгівлі. Це відкриває нові можливості для диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків навіть для малих і середніх підприємств.

Для комплексного розуміння ролі диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків у забезпеченні стабільності економіки доцільно проаналізувати основні фактори, що визначають її ефективність та вплив на макроекономічні показники. Узагальнення таких факторів та їх характеристика наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Фактори впливу диверсифікації на стабільність економіки

| Група факторів | Зміст                                            | Вплив на економіку                          |
|----------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Економічні     | Структура експорту, рівень відкритості економіки | Зростання ВВП, стабілізація доходів         |
| Політичні      | Міжнародні відносини, санкції, угоди             | Зниження геополітичних ризиків              |
| Технологічні   | Рівень цифровізації, інновації                   | Підвищення ефективності зовнішньої торгівлі |
| Соціальні      | Рівень зайнятості, розвиток людського капіталу   | Підвищення добробуту населення              |
| Фінансові      | Доступ до інвестицій, валютна стабільність       | Зниження фінансових ризиків                 |

*Джерело: сформовано автором*

Як видно з табл. 2, диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків впливає на економічну стабільність через сукупність взаємопов'язаних економічних, політичних, технологічних, соціальних та фінансових факторів. Їх комплексний вплив сприяє підвищенню ефективності функціонування економіки, зниженню ризиків та формуванню передумов для її сталого розвитку.

Таким чином, диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків є одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та стійкого розвитку національної економіки в умовах глобальної турбулентності. Вона дозволяє зменшити залежність від обмеженого кола торговельних партнерів, мінімізувати вплив зовнішніх шоків та забезпечити більш збалансований розвиток економіки.

Так, ефективна диверсифікація передбачає комплексний підхід, який охоплює географічну, товарну, валютну та інвестиційну складові. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств, розширенню ринків збуту, активізації інноваційної діяльності та залученню іноземних інвестицій.

Водночас встановлено, що процес диверсифікації супроводжується певними ризиками, зокрема зростанням витрат на освоєння нових ринків, необхідністю адаптації до міжнародних стандартів та посиленням вимог до якості продукції. Це зумовлює потребу у формуванні ефективної державної політики підтримки експорту, розвитку інституційного середовища та впровадженні сучасних цифрових технологій.

Отже, диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків виступає

стратегічним напрямом підвищення економічної резильєнтності, що забезпечує адаптивність економіки до змін глобального середовища, сприяє сталому розвитку та формує довгострокові конкурентні переваги країни на міжнародному ринку.

### Література

1. Бондар Ю.А. Ключові аспекти інтеграції України до Європейського союзу. *Україна та ЄС: досвід співпраці та перспективи інтеграції в сучасних умовах*: збірник матеріалів Міжнар. наук. конф (19 черв. 2024 р., м. Миколаїв). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. С. 47-50
2. Jesse Mora, Michael Olabisi Economic development and export diversification: The role of trade costs. *International Economics*. 2023, Vol. 173, pp. 102-118 <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2022.11.002>
3. Arnold McIntyre, Mike Xin Li, Ke Wang, Hanlei Yun Economic Benefits of Export Diversification in Small States. *IMF Working Papers*. 2018. <https://doi.org/10.5089/9781484351017.001>

УДК 339.9:330.34

**Ольшанська О. В.**, д.е.н., професор,  
**Насібович І. С.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## НОВІ КОНТУРИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ЗРУШЕНЬ

Формування нової архітектури міжнародної економіки відбувається в умовах масштабних геоекономічних трансформацій, які суттєво змінюють характер глобальної економічної взаємодії. Геополітична нестабільність, структурні кризи світових ринків, технологічне суперництво, енергетичні дисбаланси та порушення міжнародних виробничо-логістичних зв'язків формують нові умови функціонування глобальної економіки. Світове господарство поступово переходить від моделі надглобалізації до більш фрагментованої системи економічних відносин, у межах якої ключового значення набувають економічна безпека, технологічна автономія та стратегічна

стійкість держав [1-7]. Геоекономічні зрушення змінюють традиційні механізми міжнародної конкуренції. Якщо раніше основними драйверами глобального розвитку були лібералізація торгівлі та масштабування міжнародних ринків, то сьогодні визначальними стають контроль над технологіями, доступ до критичних ресурсів, енергетична незалежність та домінування у сфері цифрової інфраструктури. У результаті міжнародна економіка дедалі більше набуває ознак багатополярності, де економічний вплив формується через поєднання фінансових, технологічних, енергетичних та інституційних чинників.

Однією з ключових тенденцій сучасного етапу є трансформація глобальних ланцюгів створення вартості. Порушення міжнародної логістики, геополітичні ризики та нестабільність світових ринків стимулюють держави та корпорації до регіоналізації виробництва, диверсифікації постачань і скорочення залежності від окремих виробничих центрів. Світова економіка поступово переходить до моделей «дружнього партнерства», локалізації стратегічних виробництв та формування нових економічних блоків. У цих умовах гнучкість виробничих систем та здатність швидко перебудовувати економічні зв'язки стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Суттєвих змін зазнає і структура міжнародної торгівлі. Економічна взаємодія дедалі більше залежить не лише від ринкових механізмів, а й від політичних, технологічних та екологічних чинників. Впровадження вуглецевого регулювання, екологічних стандартів та механізмів декарбонізації трансформує систему міжнародної конкуренції. У сучасних умовах доступ до глобальних ринків визначається рівнем технологічної модернізації, екологічної відповідальності та відповідністю міжнародним стандартам сталого розвитку.

Окремого значення набуває цифрова трансформація міжнародної економіки, де цифрові платформи, штучний інтелект, великі масиви даних та автоматизовані системи управління формують нові центри економічного впливу. Технологічні компанії перетворюються на ключових суб'єктів глобальної економіки, а контроль над цифровими даними стає стратегічним ресурсом міжнародної конкуренції. У результаті формується цифрова геоекономіка, у межах якої, технологічне лідерство визначає позиції держав у глобальному економічному просторі. Енергетичний чинник також суттєво впливає на нові контури міжнародної економіки. Так, глобальна енергетична нестабільність стимулює країни до прискорення переходу на відновлювані джерела енергії, розвитку водневої економіки та формування енергетично автономних систем. У світовій економіці поступово формується нова модель енергетичної конкуренції, де ключову роль відіграють технології накопичення енергії, енергетична

інфраструктура та інновації у сфері «зеленої» енергетики [2; 4; 5; 6].

Трансформація міжнародної економіки супроводжується також зміною ролі фінансових систем. Світовий фінансовий ринок стає більш чутливим до геополітичних ризиків, інфляційних процесів та кризових коливань. У відповідь міжнародні фінансові інститути активізують розвиток механізмів сталого фінансування, цифрових валют, екологічних інвестицій та нових моделей регулювання фінансових потоків. Фінансова стійкість дедалі більше залежить від здатності економічних систем адаптуватися до нестабільного глобального середовища та формувати ефективні механізми управління ризиками. Суттєво змінюється і роль людського капіталу у міжнародній економіці. Конкуренція між державами поступово переходить у площину технологічних компетентностей, інноваційного потенціалу та інтелектуальних ресурсів. Країни, які здатні забезпечити розвиток науки, цифрової освіти, високотехнологічних секторів та інноваційних екосистем, отримують стратегічні переваги у глобальному економічному середовищі. Саме людський капітал стає основою формування нової моделі економічного лідерства.

Для України геоекономічні зрушення створюють як масштабні виклики, так і нові можливості. Інтеграція до європейського економічного простору, розвиток цифрової економіки, модернізація виробничих систем та адаптація до міжнародних стандартів сталого розвитку формують передумови для структурного оновлення національної економіки. Водночас підвищення конкурентоспроможності України потребує розвитку інноваційних секторів, енергетичної незалежності, цифрової інфраструктури та інтеграції у нові глобальні виробничі й технологічні ланцюги.

Отже, сучасні геоекономічні зрушення формують нові контури міжнародної економіки, у межах яких, ключового значення набувають технологічна автономія, економічна резильєнтність, цифрова трансформація та екологічна стійкість. Глобальна економіка переходить до нової моделі розвитку, що базується на стратегічному контролі ресурсів, інноваціях, знаннях та адаптивності економічних систем. У цих умовах здатність держав швидко реагувати на структурні зміни світового середовища стає визначальним чинником їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

### Література

1. Кургузов, Є. В. (2013). Напрями реформування міжнародної інтеграції економіки України. *Управління розвитком*, № 14, С. 40-42.



2. Далевська, Н. М. (2014). Напрями функціональної трансформації суб'єктів міжнародних відносин за умов глобалізації світової економіки. *Бізнес Інформ*, № 11, С. 14-19.
3. Босак, А. О., & Переста, О. Ю. (2013). Неокласичні теорії міжнародної економіки: проблеми методології та напрями розвитку. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка, Вип. 34, С. 171-178.
4. Сергієнко, Л. В. (2016). Напрями реформування державної політики в забезпеченні циркулярної економіки в контексті міжнародної співпраці. *Інвестиції: практика та досвід*, № 23, С. 100-110.
5. Ємельянов, В. М. (2014). Напрямки формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності на регіональному рівні. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління, Т.242, Вип.230, С. 51-55.
6. Чорна, Н. П. (2017). Напрямки і перспективи входження України до міжнародного економічного співробітництва. *Формування ринкових відносин в Україні*, № 2, С. 13-18.
7. Ковбатюк, М., Кузьменко, О., & Костенко, А. (2018). Перспективні напрями розвитку міжнародних економічних зв'язків України. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія : Економіка і управління, Вип. 42(2), С. 77-88.

УДК 330.34:339.9:005.44

**Власюк Т. М.**, к.е.н., доцент,  
**Рясненко О. П.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Економічна стійкість визначає здатність економіки забезпечувати стабільність функціонування, адаптуватися до зовнішніх шоків, ефективно реагувати на кризові виклики та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність у динамічному глобальному середовищі. Сучасний світовий економічний простір функціонує в умовах високої турбулентності, спричиненої геополітичними конфліктами, енергетичними кризами, трансформацією міжнародних ринків, цифровізацією, кліматичними змінами та посиленням глобальної конкуренції. У таких умовах економічна стійкість перетворюється на стратегічний імператив розвитку держав, міжнародних корпорацій та глобальних економічних систем [1; 2; 3].

Трансформація сучасної міжнародної економіки супроводжується зміною традиційних моделей розвитку. Високий рівень невизначеності та нестабільності формує потребу у переході до адаптивних моделей господарювання, орієнтованих на інноваційність, цифрову трансформацію, ресурсоефективність та сталий розвиток. У цьому контексті економічна стійкість розглядається не лише як здатність до збереження макроекономічної стабільності, а як комплексна характеристика економічної системи, що поєднує фінансову, енергетичну, інноваційну, технологічну, екологічну та соціальну компоненти.

Одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості є диверсифікація економіки та формування адаптивних моделей управління. Залежність від окремих ринків, ресурсів або секторів економіки значно підвищує рівень економічних ризиків і вразливість до глобальних кризових процесів. У сучасних умовах конкурентоспроможними стають економічні системи, здатні забезпечувати гнучкість виробничих процесів, швидку трансформацію бізнес-моделей та ефективне управління ризиками. Особливого значення набуває розвиток високотехнологічних секторів, інноваційних кластерів та цифрових платформ. Суттєвий вплив на формування економічної стійкості здійснює

цифрова трансформація. Так, цифровізація сприяє оптимізації використання ресурсів, розвитку інноваційних бізнес-моделей та інтеграції до глобальних цифрових ринків. Водночас технологічна залежність, кіберризики та цифрова нерівність формують нові виклики для економічної стійкості, що потребує розвитку механізмів цифрової безпеки та кіберрезильєнтності [4; 5; 6].

Економічна стійкість безпосередньо пов'язана з реалізацією принципів сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління. Кліматичні зміни, екологічні ризики та виснаження природних ресурсів актуалізують необхідність переходу до моделей циркулярної економіки та декарбонізації виробництва. Інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління забезпечує підвищення рівня екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, формування стійких виробничих систем та адаптацію економіки до сучасних глобальних викликів.

Особливого значення набуває енергетична стійкість, яка визначає здатність держав забезпечувати стабільність функціонування енергетичних систем в умовах глобальних криз та ресурсної нестабільності. Енергетична залежність від традиційних ресурсів формує значні економічні ризики, що стимулює розвиток альтернативної енергетики. Розвиток біоенергетики, сонячної, вітрової та водневої енергетики забезпечує підвищення рівня енергетичної безпеки та створює основу для формування стійких моделей економічного розвитку.

Важливим елементом економічної стійкості є фінансова стабільність та розвиток механізмів сталого фінансування. Сучасні фінансові ринки характеризуються високою волатильністю, інфляційними процесами та зростанням системних ризиків. У відповідь на це міжнародні фінансові інститути активно впроваджують інструменти підтримки «зелених» і цифрових трансформацій. Формування стійких фінансових систем забезпечує підтримку інноваційного розвитку, активізацію інвестиційної діяльності та мінімізацію кризових ризиків. Не менш важливим чинником економічної стійкості є розвиток людського капіталу. У сучасній економіці саме знання, інновації та цифрові компетентності виступають основою конкурентоспроможності держав і міжнародних корпорацій. Формування сучасної системи освіти, розвиток STEM-підходів та інтеграція науки, освіти й бізнесу забезпечують підготовку фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної нестабільності та технологічної трансформації [7; 8].

У контексті глобального розвитку важливого значення набуває також продовольча та логістична стійкість. Порушення глобальних ланцюгів постачання, нестабільність світових ринків та зростання продовольчих ризиків

актуалізують необхідність розвитку локалізованих виробничих систем, smart-технологій та цифрових платформ управління логістикою. Формування гнучких і диверсифікованих ланцюгів створення вартості забезпечує підвищення адаптивності економіки та зниження рівня зовнішньої залежності.

Для України економічна стійкість має стратегічне значення в умовах післявоєнного відновлення, євроінтеграційних процесів та необхідності модернізації національної економіки. Впровадження європейських стандартів, цифрової трансформації та інноваційного управління створює можливості для формування сучасної конкурентоспроможної моделі розвитку [1-7]. Особливого значення набуває розвиток інноваційних кластерів та цифрових екосистем як ключових драйверів економічної стійкості держави.

Таким чином, економічна стійкість у сучасних умовах виступає стратегічним імперативом глобального розвитку та визначає здатність економічних систем ефективно функціонувати в умовах нестабільності, кризових процесів і глобальних трансформацій. Для України забезпечення економічної стійкості є ключовою умовою післявоєнного відновлення, інтеграції до європейського економічного простору та формування інноваційної моделі розвитку.

### Література

1. Іванова, Т. Л. (2013). Стратегічні імперативи синергетичного підходу до стійкого розвитку економіки України. *Сталий розвиток економіки*, № 1, С. 47-54.
2. Жидяк, О. Р. (2011). Економічна та стратегічна стійкість аграрних підприємств як основа розвитку сільських територій. *Бізнес-навігатор*, № 2, С. 58-62.
3. Чернега, О. Б., & Іванчук, К. О. (2015). Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого економічного розвитку. *Ефективна економіка*, № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_49).
4. Темченко, О. А., & Гук, О. Ю. (2017). Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності. *Стратегія економічного розвитку України*, № 40, С. 77-85.
5. Кукса, І. М., & Петухова, Т. О. (2018). Креативна економіка як елемент інноваційної та стійкої стратегії розвитку України. *Ефективна економіка*, № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_15).
6. Петренко, М. І., & Іванюта, П. В. (2020). Дослідження особливостей стратегії досягнення економічної стійкості та ефективності на сучасному етапі розвитку підприємства. *Економічний простір*, №161, С. 89-93.

7. Своробович, Л. М. (2021). Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, № 1, С. 158-174.

8. Тардаскіна, Т. (2025). Цифрова модель розвитку соціально-економічних систем України. *Journal of Innovations and Sustainability*, 9(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus\\_2025\\_9\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2025_9_1_7).

УДК 339.9:330.34:502.131.1

Пузирьова П. В., д.е.н., професор,  
Дмитренко А. С., здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ

Сучасний розвиток міжнародної економіки відбувається в умовах посилення системних криз, що охоплюють фінансову, енергетичну, продовольчу, екологічну та соціальну сфери. Глобальна економічна нестабільність, геополітичні конфлікти, зміни клімату, порушення міжнародних ланцюгів постачання, цифрова трансформація та посилення ресурсних дисбалансів формують нові виклики для функціонування світового господарства. У цих умовах концепція сталого розвитку набуває стратегічного значення як ключовий напрям забезпечення економічної стійкості, екологічної безпеки та довгострокової конкурентоспроможності держав і міжнародних економічних систем [1; 2; 3]. Системні кризи сучасності суттєво трансформують механізми міжнародної економічної взаємодії та формують потребу у переосмисленні традиційних моделей економічного розвитку. Зростання глобальної невизначеності та нестабільності посилює необхідність переходу до моделей господарювання, орієнтованих на ресурсоефективність, інноваційність, цифровізацію та екологізацію виробничих процесів. У зв'язку з цим сталий розвиток розглядається не лише як екологічна концепція, а як комплексна модель адаптації міжнародної економіки до кризових процесів і глобальних трансформацій.

Одним із ключових імперативів сталого розвитку міжнародної економіки є забезпечення екологічної стійкості та реалізація принципів декарбонізації. Кліматичні зміни, деградація природних ресурсів та зростання екологічних ризиків актуалізують необхідність впровадження «зеленої» економіки та ESG-орієнтованого управління. В контексті сучасної міжнародної економічної політики важливого значення набувають European Green Deal та інструменти стимулювання «зеленої» трансформації економіки. Декарбонізація виробництва, розвиток відновлюваної енергетики та ресурсоефективних технологій формують основу нової моделі глобального економічного розвитку [4; 5].

Важливим імперативом сучасного розвитку є цифрова трансформація міжнародної економіки. Цифровізація забезпечує підвищення ефективності управління ресурсами, розвиток цифрових платформ, автоматизацію виробничих процесів та формування нових бізнес-моделей. Водночас цифрова трансформація супроводжується новими викликами, пов'язаними з кібербезпекою, цифровою нерівністю та технологічною залежністю, що потребує розвитку механізмів цифрової резильєнтності.

Особливого значення набуває забезпечення енергетичної безпеки та розвиток альтернативної енергетики. Системні енергетичні кризи, нестабільність глобальних енергетичних ринків та зростання залежності від традиційних ресурсів стимулюють міжнародну економіку до переходу на моделі розвитку. Так, розвиток біоенергетики, водневої енергетики, сонячної та вітрової генерації сприяє підвищенню енергетичної стійкості держав та мінімізації екологічних ризиків. Не менш важливим імперативом сталого розвитку є формування стійких фінансових систем. Сучасні фінансові інструменти орієнтовані на підтримку інноваційних екологічних проєктів, розвиток «зеленої» інфраструктури, фінансування цифрової трансформації та забезпечення соціальної стабільності. У цьому контексті фінансова стійкість стає важливим елементом економічної безпеки та адаптації міжнародної економіки до системних криз. Важливим аспектом сталого розвитку міжнародної економіки є розвиток людського капіталу та інноваційних екосистем. В умовах глобальної турбулентності конкурентоспроможність держав і міжнародних корпорацій значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей, інноваційності, здатності до адаптації та ефективності системи освіти. Формування інноваційного людського капіталу забезпечує здатність економічних систем ефективно реагувати на кризові виклики та впроваджувати сучасні технологічні рішення. Системні кризи також суттєво впливають на міжнародні ланцюги створення вартості. Порушення логістичних процесів, геополітичні ризики та нестабільність



світових ринків стимулюють держави та міжнародні корпорації до диверсифікації ринків, регіоналізації виробництва та розвитку локальних інноваційних екосистем [6; 7].

Для України питання сталого розвитку міжнародної економіки є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності забезпечення економічної безпеки. Впровадження європейських стандартів ESG, «зеленої» економіки, цифровізації та сталого фінансування створює можливості для модернізації національної економіки, розвитку інноваційного підприємництва та підвищення конкурентоспроможності держави у глобальному середовищі. Особливого значення набуває розвиток біоекономіки, цифрових технологій, «зеленої» енергетики та інноваційних кластерів як ключових драйверів економічного відновлення. Таким чином, імперативи сталого розвитку міжнародної економіки в умовах системних криз формують основу нової моделі глобального економічного розвитку, орієнтованої на стійкість, цифровізацію, екологізацію та інноваційність. Поєднання принципів ESG, «зеленої» економіки, сталого фінансування та цифрової трансформації забезпечує адаптацію міжнародної економіки до глобальних викликів, підвищення рівня економічної безпеки та формування конкурентоспроможних моделей розвитку [1-7]. Для України реалізація принципів сталого розвитку є важливою передумовою післявоєнної модернізації економіки, інтеграції до європейського простору та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

### Література

1. Ільчишин, М. Є., & Пузирьова, П. В. (2025). Інноваційні аспекти міжнародної стратегії в умовах глобалізації. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 19 березня 2025 року. Київ : АПСВТ, 2025. С. 203-204.
2. Пузирьова, П. В. Інноваційна складова зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрної сфери. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 25 жовтня 2024 року. Київ : НАУ, 2024. С. 182-184.
3. Савельєв, Є. В., & Куриляк, В. Є. (2011). Міжнародна економіка: поглиблення і розширення дослідницького потенціалу України. *Фінанси України*, 11, 45-53.

4. Шабанов, П., & Пузирьова, П. В. (2025). Фінансово-інноваційний потенціал зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сталого розвитку. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 року. Київ : АПСВТ, 2025. С. 226-228.

5. Bychkova, V., & Puzyrova, P. (2022). Theoretical basics of the strategy of the entry of foreign enterprises to the markets of Ukraine. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 10-16

6. Olshanska, O.V., Puzyrova, P. V., & Parashchak, O. V. (2022). Actual aspects of foreign economic activity and foreign economic relations in modern economic conditions. *Market Relations Development in Ukraine*, 9(256), 21–28.

7. Puzyrova, P.V., Khaliliaeva, O.V., & Okhrimenko, S.O. (2023). Fundamentals of management and planning foreign economic activities of export–import enterprises. *Market Relations Development in Ukraine*, 10(257), 94-100.

УДК 339.9:330.34

**Ольшанська О. В.**, д.е.н., професор,  
**Атаєв А.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: НОВА АРХІТЕКТУРА РОЗВИТКУ**

Початок ХХІ ст. ознаменувався формуванням принципово нового середовища функціонування міжнародної економіки, у якому нестабільність, багаторівневі ризики та кризові трансформації стали системними характеристиками глобального розвитку. У таких умовах світова економіка поступово переходить до нової архітектури розвитку, заснованої на принципах стійкості, адаптивності, технологічної модернізації та стратегічної диверсифікації. Глобальна турбулентність трансформує саму природу

міжнародної економічної взаємодії. Якщо раніше ключовими чинниками глобалізації були максимальна відкритість ринків, виробнича концентрація та масштабування міжнародних ланцюгів доданої вартості, то сучасна економічна система дедалі більше орієнтується на регіоналізацію, економічну безпеку та диверсифікацію стратегічних ресурсів. Порушення глобальних ланцюгів постачання продемонструвало вразливість світової економіки до зовнішніх шоків, що стимулювало держави до перегляду механізмів міжнародної кооперації та посилення внутрішнього економічного потенціалу [1-6].

У сучасних умовах формується нова модель міжнародної конкуренції, у межах якої визначальне значення мають технологічне лідерство, цифрова інфраструктура та контроль над стратегічними ресурсами. Цифровізація міжнародної економіки змінює структуру глобальних ринків, механізми міжнародної торгівлі та фінансової взаємодії. Використання штучного інтелекту, великих масивів даних, автоматизованих платформ управління та цифрових фінансових технологій формує нові центри економічного впливу та змінює баланс глобальної економічної сили. У результаті цифрові технології перетворюються не лише на фактор інноваційного розвитку, а й на інструмент геоекономічного домінування [2-4].

Суттєвої трансформації зазнає міжнародна фінансова система, коли висока волатильність ринків, інфляційні процеси, боргові ризики та нестабільність валютних систем стимулюють пошук нових механізмів забезпечення фінансової стійкості. Світова фінансова архітектура поступово інтегрує принципи екологічної та соціальної відповідальності, що проявляється у розвитку сталого фінансування, екологічних інвестицій та нових моделей регулювання міжнародного капіталу. Інвестиційна привабливість держав і корпорацій дедалі більше визначається рівнем технологічної модернізації, екологічної ефективності та здатністю забезпечувати довгострокову стійкість розвитку.

Особливого значення у новій архітектурі міжнародної економіки набуває енергетична трансформація. Відтак, енергетичні кризи продемонстрували критичну залежність світової економіки від стабільності ресурсних ринків та актуалізували необхідність переходу до нової моделі енергетичного розвитку. У глобальному масштабі посилюються процеси декарбонізації, розвитку відновлюваної енергетики, водневих технологій та енергетичної диверсифікації. Енергетична безпека стає складовою геоекономічної стратегії держав, а доступ до технологій «зеленої» енергетики формує нові конкурентні переваги у міжнародному середовищі.

Глобальна турбулентність також посилює значення економічної

резильєнтності, де сучасні економічні системи повинні бути здатними швидко адаптуватися до кризових процесів, підтримувати стабільність функціонування стратегічних секторів та забезпечувати ефективне відновлення після зовнішніх шоків. У зв'язку з цим у міжнародній економіці посилюється роль адаптивного управління, стратегічного прогнозування, диверсифікації економіки та формування стійких виробничих моделей [4-6]. Окремого значення набуває трансформація міжнародного ринку праці та людського капіталу. Цифровізація, автоматизація та технологічні зміни формують нові вимоги до професійних компетентностей, стимулюють розвиток інтелектуального капіталу та змінюють структуру глобальної зайнятості. Так, конкурентоспроможність держав дедалі більше залежить від рівня розвитку освіти, інноваційного середовища та здатності формувати висококваліфікований людський капітал.

У межах нової архітектури розвитку змінюється і роль держави в міжнародній економіці. Якщо попередні етапи глобалізації супроводжувалися переважанням ліберальних моделей економічного регулювання, то сучасні кризові процеси актуалізують необхідність посилення стратегічної ролі держави у забезпеченні економічної безпеки, підтримці інноваційних секторів та формуванні національної економічної стійкості. Державна політика дедалі більше орієнтується на розвиток високотехнологічних виробництв, цифрової інфраструктури, енергетичної незалежності та стимулювання інновацій.

Для України формування нової архітектури міжнародної економіки має особливе значення в контексті післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. Глобальні трансформації створюють як ризики, так і нові можливості для структурної модернізації економіки. У сучасних умовах стратегічними напрямками розвитку виступають цифровізація, інноваційна модернізація виробництва, розвиток біоекономіки, відновлюваної енергетики та інтеграція до європейських економічних і технологічних систем.

Таким чином, міжнародна економіка в умовах глобальної турбулентності формує нову архітектуру розвитку, у межах якої ключового значення набувають стійкість, технологічна адаптивність, інноваційність та економічна безпека. Світова економічна система поступово переходить від моделі глобальної концентрації ресурсів до моделі стратегічної диверсифікації та резильєнтності. У цих умовах конкурентоспроможність держав визначатиметься не лише масштабами економіки, а здатністю формувати сучасні технологічні, енергетичні та інституційні моделі розвитку, орієнтовані на довгострокову стійкість та ефективну адаптацію до глобальних викликів.

### Література

1. Далевська, Н. М. (2013). Формування міжнародної стратегії економічного розвитку світового господарства у контексті методологічних проблем. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*, № 2, С. 30-36.
2. Куцмус, Н. М., Прокопчук, О. А., Усюк, Т. В., & Забуранна, Л. В. (2024). Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. *Економічний простір*, №189, С. 123-128.
3. Лакіза, В. В., Шевчук, І. І., & Клим, Р. В. (2025). Інтеграційна політика та циркулярна економіка як чинники розвитку інноваційних процесів промислових підприємств у контексті міжнародного співробітництва. *Ефективна економіка*, № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_6\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_75).
4. Панченко, В., Резнікова, Н., & Іващенко, О. (2024). Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 1, С. 350-358.
5. Сорока, М. П. (2011). Формування стратегічних пріоритетів розвитку міжнародної економічної діяльності регіону з урахуванням впливу світових глобалізаційних процесів. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління*, № 2, С. 183-188.
6. Філіпенко, А. С. (2012). Політика міжнародного сприяння економічному розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, Т.17, Вип. 3-4, С. 81-88.

УДК 330:34

**Бунда О.М.**, к.е.н, доцент кафедри економіки,  
**Рогальчук Д.В.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В умовах сталого розвитку майже всі сфери життя суспільства постійно трансформуються завдяки цифровим технологіям. Цифрові технології стрімко розвиваються і застосовуються вже практично в усіх видах діяльності - від виробництва та логістики до економіки, освіти і державного управління. Використання цифрових технологій дозволяє вивести економіку країни на якісно новий рівень, тим самим істотно вплинувши на рівень життя її громадян.

Цифровізація - це процес переведення різної інформації у всіх її формах у цифровий формат, що забезпечує зберігання, обробку і передачу за допомогою сучасних засобів [1, с.42].

Якщо країни не інвестують достатньо в цифрові технології, то є ризик зіткнутися з такими негативними наслідками, як відсутність доступу до сучасних цифрових інструментів, що обмежує можливості для розвитку бізнесу, освіти, охорони здоров'я та інших сфер. Крім того, якщо країна не буде інвестувати в розвиток цифрової економіки, то її відставання від країн з вищим рівнем цифровізації буде швидко зростати [2, с. 269].

Тенденції впровадження інформаційних технологій проявляються у зниженні витрат на виробництво, маркетинг і збут; підвищенні управлінським процесом щодо створення вартості та покращення внутрішнього функціонування суб'єкта господарювання; створенні ринків збуту [3, с.99].

Цифровізація передбачає впровадження інтелектуальних систем обробки даних, використання великих даних (Big Data), машинного навчання (Machine Learning) та бізнес-аналітики (Business Intelligence) [4, с.67].

Зараз використовують багато платформ та додатків для дистанційного навчання, що стало популярною альтернативою традиційному у аудиторії, особливо військового стану. За допомогою інформаційних технологій стало можливим отримувати доступ до своїх навчальних курсів та навчальних матеріалів з будь-якої точки світу.

Позитивна динаміка з'явилась і в державному управлінні за допомогою цифрового збереження документів. Новітнім введенням стала платформа від



міністерства України «Дія». Дана платформа надає змогу керувати своїми документами, котрі посвідчують особу в онлайн режимі, користуватись адміністративними обслуговуванням та багатьма іншими послугами [1, с.43].

Також швидко розвиваються безготівкові платежі та фінансові технології, які реалізуються через такі сервіси, як Приват24 та Monobank. Ці сервіси дозволяють швидко виконувати фінансові операції, оплачувати різні послуги, керувати рахунками.

Цифровізація поступово поширюється в бізнесі та підприємстві. Онлайн-платформи електронної комерції, такі як, Rozetka та інші, створюють нові можливості для продажу товарів та послуг, збільшують ринки збуту та допомагають розвиватися малому та середньому бізнесу в Україні.

Отже, цифрова трансформація відіграє важливу роль у стабільному економічному зростанні України, оскільки допомагає покращити ефективність економіки, розвивати інновації, вдосконалити якість державних послуг і створити нові можливості для бізнесу та громадян. У майбутньому подальше розширення цифрових технологій, інвестиції в інфраструктуру та зростання цифрової грамотності населення дозволить Україні забезпечити довгостроковий економічний розвиток.

### Література

1. Веретенникова Г. Б. (2021) Діджиталізація, як інструмент управління підприємством / Г. Б. Веретенникова, О. С. Устименко // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. : тези допов. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. – С. 42-43. <https://orcid.org/0000-0002-7041-8504>
2. Маслак О., Яковенко Я., Маслак М. Цифрова трансформація економіки України: стратегії зростання та виклики //Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2025. – С.269-271
3. Чіков, І. (2022). ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ, ОСОБЛИВОСТІ. Підприємництво та інновації, (25), 97-102. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.16>
4. Бунда О. Цифровізація системи аналітичних процедур на підприємстві / О. Бунда // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 29 квітня 2025 року. – Київ : КНУТД, 2025. – С. 67-68. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31728>

УДК 330.341.1

**Шацька З. Я.**, д.е.н., професор,  
**Когут А.Л.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РЕГІОНАЛЬНА СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, зумовлені воєнними викликами, потребують формування нової моделі відновлення агропромислового сектору, що базується на інноваційних засадах, регіональних конкурентних перевагах та інтеграції у європейський економічний простір. У цьому контексті особливого значення набуває концепція смарт-спеціалізації, яка є ключовим інструментом регіональної політики ЄС і спрямована на концентрацію ресурсів у пріоритетних сферах розвитку.

Післявоєнне відновлення України супроводжується структурними змінами в економіці регіонів, трансформацією агропродовольчих ланцюгів, порушенням логістики та зростанням територіальних диспропорцій. За таких умов традиційні підходи до розвитку агропромислового сектору виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність впровадження інноваційно-орієнтованих моделей розвитку, зокрема на засадах смарт-спеціалізації.

Згідно з аналітичними дослідженнями, післявоєнна економіка України потребує зосередження на розвитку конкурентоспроможних секторів та підвищенні доданої вартості через спеціалізацію, інновації та розвиток людського капіталу [3].

Водночас агропромисловий сектор залишається стратегічною галуззю, здатною забезпечити економічну стабільність та експортний потенціал держави. Смарт-спеціалізація передбачає ідентифікацію унікальних ресурсних, інноваційних та технологічних переваг регіонів з метою формування стратегічних пріоритетів розвитку. В агропромисловому секторі це означає концентрацію на тих видах сільськогосподарської діяльності, які забезпечують максимальну додану вартість, ефективне використання природних ресурсів та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості.

Регіональна смарт-спеціалізація агропромислового сектору базується на таких принципах:

- підприємницьке відкриття;
- інноваційна орієнтація виробництва;
- міжсекторальна інтеграція (агропромисловий сектор-переробка-логістика-ІТ);
- сталий розвиток та екологізація;
- децентралізація управління регіональним розвитком.

В Україні пріоритетні напрями смарт-спеціалізації, визначені у стратегіях розвитку регіонів до 2027 року. Так, з 24 областей України 13 областей (54%) обрало пріоритетними напрямками смарт-спеціалізації промисловість, 11 областей (45,3%) – сільське господарство, 1 область (0,2%) – медицину. Сільське господарство обрано пріоритетним напрямом розвитку смарт-спеціалізації такими областями, як: Житомирська, Луганська, Львівська, Одеська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Чернівецька, Чернігівська [2].

В умовах війни та післявоєнного відновлення змінюється профіль регіонів, що відкриває можливості для формування нових конкурентних переваг на основі інноваційних підходів. Як зазначається у дослідженнях, смарт-спеціалізація є інструментом структурної трансформації економіки та формування нових секторів розвитку регіонів [2]. За таких умов, ключовими стратегічними напрямками регіональної смарт-спеціалізації агропромислового сектору є:

1. Цифровізація та розумне фермерство. Впровадження технологій точного землеробства, IoT, Big Data, штучного інтелекту та інших smart-технологій дозволяє підвищити продуктивність та ефективність використання ресурсів.

2. Розвиток біоекономіки. Виробництво біопалива, біоматеріалів, органічної продукції сприяє екологізації виробництва та формуванню нових ринків збуту.

3. Поглиблення переробки сільськогосподарської продукції. Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю для харчової промисловості.

4. Трансформація логістики шляхом розвитку мультимодальних перевезень, альтернативних логістичних маршрутів, цифрових логістичних платформ.

5. Сталий розвиток та розумне сільське господарство. Застосування практик, що забезпечують одночасно продуктивність, адаптацію до кліматичних змін та зниження викидів парникових газів.

Ефективна реалізація регіональної смарт-спеціалізації потребує комплексного підходу, який базується на формуванні організаційно-економічного механізму, який включає:

- інституційне забезпечення (державна та регіональна політики);
- фінансові інструменти (гранти, інвестиції, міжнародна допомога);
- розвиток інноваційної інфраструктури (кластери, технопарки, арохаби);
- партнерство між державою, бізнесом та наукою.

Особливу роль відіграє міжнародна підтримка, зокрема участь України у програмах ЄС (Horizon Europe), що сприяє розвитку інновацій та трансферу технологій [4].

Реалізація концепції регіональної смарт-спеціалізації забезпечує: підвищення конкурентоспроможності регіонів; ефективне використання ресурсного потенціалу; формування інноваційних екосистем; інтеграцію у європейський економічний простір; забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору.

Крім того, смарт-спеціалізація дозволяє адаптувати економіку регіонів до нових умов, сформованих війною, та сприяє переходу до інноваційного зростання.

Отже, регіональна смарт-спеціалізація агропромислового сектору виступає ключовим інструментом післявоєнного відновлення економіки України. Її реалізація забезпечує структурну трансформацію регіонів, формування нових конкурентних переваг та інтеграцію у глобальні агропродовольчі ланцюги. В умовах сучасних викликів особливого значення набуває орієнтація регіонального розвитку на інновації, цифровізацію, розвиток біоекономіки та стале використання ресурсів. Впровадження смарт-спеціалізації в агропромисловому секторі сприятиме не лише економічному відновленню регіонів, а й формуванню довгострокової регіональної стратегії сталого розвитку.

### Література

1. Підоричева І.Ю., Баш А.С. Смарт-спеціалізація промислових регіонів України: організаційно-економічний супровід. 2024. №2(106). URL: <https://ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/300/356>
2. Шацька З.Я. Agri-food 4.0, як вектор смарт-спеціалізації агропромислового сектору України. V Міжнародна науково-практична конференція «Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: дорожня карта для України» 19 грудня 2024 року. DOI:10.36059/978-966-397-448-4-29
3. A Smart Specialization Strategy. GMF. 2024. URL: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2024-04/A%20Smart%20Specialization%20Strategy%20for%20Ukraine.pdf>
4. Specific support for Ukrainian research and innovation. *Horizon Europe*. URL: <https://horizon-europe.org.ua/en/about-he/support-for-ukraine>

УДК 330.342:005.44

**Ольшанська О. В.**, д.е.н., професор,  
**Муртазові А.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **АДАПТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У СЕРЕДОВИЩІ ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Динаміка сучасних глобальних процесів свідчить про формування нового економічного середовища, для якого характерними є нестабільність, непередбачуваність та високий рівень ризиків. Світова економіка функціонує під впливом багатовекторних кризових чинників – геополітичних конфліктів, енергетичних дисбалансів, фінансової волатильності, кліматичних змін, цифрової трансформації та руйнування традиційних моделей міжнародної взаємодії. За таких умов визначальним чинником ефективності економічних систем стає не лише здатність забезпечувати економічне зростання, а насамперед рівень їх адаптивності до змін зовнішнього середовища. Адаптивність економічної системи відображає її спроможність швидко реагувати на зовнішні виклики, перебудовувати внутрішні механізми функціонування та підтримувати стабільність у періоди кризових трансформацій. На сучасному етапі саме адаптивність формує основу економічної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Економічні системи, які характеризуються високою гнучкістю управління, інноваційною активністю та здатністю до структурної модернізації, отримують стратегічні переваги у глобальному економічному середовищі [1-6].

В умовах високої турбулентності особливого значення набуває диверсифікація економічних процесів. Надмірна залежність від окремих ринків, ресурсів чи виробничих секторів суттєво підвищує вразливість економіки до зовнішніх шоків. Саме тому сучасні країни дедалі активніше орієнтуються на розвиток багатогалузевих моделей економіки, підтримку внутрішнього виробництва, локалізацію стратегічних секторів та формування інноваційних кластерів. Диверсифікована економічна структура забезпечує вищий рівень гнучкості та дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових процесів. Суттєвий вплив на трансформацію економічних систем здійснює цифровізація економіки. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизованих



систем управління, штучного інтелекту та аналітики великих масивів даних змінює механізми виробництва, фінансових операцій та міжнародної економічної взаємодії. Цифрова економіка формує новий тип адаптивності, заснований на швидкості обробки інформації, оперативності прийняття управлінських рішень та здатності інтегрувати інноваційні технології у виробничі процеси. Водночас технологічна трансформація посилює ризики цифрової залежності та кіберзагроз, що потребує формування ефективних систем цифрової безпеки [1-4].

Одним із ключових напрямів адаптації економічних систем є розвиток екологічно орієнтованої економіки. Кліматичні зміни та ресурсні обмеження стимулюють перехід до нових моделей господарювання, заснованих на принципах ресурсоефективності, декарбонізації та екологічної безпеки. У міжнародній практиці дедалі активніше впроваджуються механізми «зеленої» трансформації, розвиток відновлюваної енергетики, циркулярної економіки та екологічного фінансування [5-6]. У результаті адаптивність економіки починає визначатися не лише фінансовими чи виробничими показниками, а й здатністю інтегрувати екологічні стандарти у систему стратегічного розвитку. Суттєвих змін зазнає і система міжнародної економічної взаємодії. Глобальні кризові процеси продемонстрували вразливість міжнародних ланцюгів постачання та залежність багатьох держав від зовнішніх виробничих центрів. У відповідь на це відбувається трансформація глобальної економічної архітектури, що супроводжується регіоналізацією виробництва, формуванням нових економічних альянсів та переорієнтацією торговельних потоків. Адаптивність економічних систем дедалі більше залежить від здатності швидко змінювати структуру міжнародної співпраці та інтегруватися у нові економічні моделі.

Висока волатильність фінансових ринків, інфляційні процеси та нестабільність міжнародного інвестиційного середовища потребують використання нових механізмів фінансового регулювання та стратегічного управління капіталом. Формуються нові підходи до фінансування економічного розвитку, орієнтовані на підтримку інновацій, екологічних проєктів та цифрової модернізації економіки. У таких умовах фінансова адаптивність стає важливим інструментом забезпечення економічної стабільності. Важливою складовою адаптивності економічних систем виступає людський капітал. Саме рівень професійних компетентностей, інноваційного мислення та здатності до швидкого навчання визначає ефективність реагування економіки на структурні зміни. Сучасний ринок праці потребує фахівців, здатних працювати в умовах постійних трансформацій, цифрового середовища та високої інноваційної



динаміки. У зв'язку з цим зростає роль освіти, розвитку цифрових навичок, міждисциплінарної підготовки та системи безперервного професійного розвитку [1-6].

Для України проблема адаптивності економічних систем має стратегічне значення в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. Сучасний етап розвитку потребує формування нової економічної моделі, заснованої на інноваціях, цифровізації, енергетичній незалежності та структурній модернізації виробництва. Особливий потенціал мають високотехнологічні галузі, цифрова інфраструктура, відновлювана енергетика та інноваційне підприємництво, які здатні забезпечити довгострокову стійкість економіки та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

Отже, адаптивність економічних систем у середовищі високої турбулентності стає ключовою характеристикою сучасного економічного розвитку. Ефективність функціонування економіки визначається здатністю швидко реагувати на зовнішні виклики, інтегрувати інноваційні технології, модернізувати структуру виробництва та формувати нові механізми стратегічного управління. У сучасних умовах саме адаптивність забезпечує економічну стійкість, конкурентоспроможність та можливість довгострокового розвитку в умовах глобальної нестабільності.

### Література

1. Богуславський, Є. І., & Дорохов, Є. В. (2017). Концептуалізація невизначеності у сучасній економічній системі. вплив ефекту талаба на розвиток економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*, № 17, С. 62-69.
2. Гончаренко, О. М. (2011). Прогнозування стійкого розвитку економічної системи в умовах невизначеності. *Вісник соціально-економічних досліджень*, № 2, С. 186-191.
3. Мостіпака, О. В. (2017). Синергетичне управління соціально-економічною системою України в умовах турбулентності та хаосу. *Університетські наукові записки*, № 4, С. 170-183.
4. Холод, С. Б., & Войт, С. М. (2015). Системність на полі невизначеності напрямів державного та регіонального регулювання економічних процесів. *Економічний вісник Донбасу*, № 3, С. 50-55.
5. Чернятевич, Я. В. (2020). Турбулентність у соціально-економічній системі України. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, Т. 25, Вип. 2, С. 43-48.
6. Шкодін, І. В., & Карпова, І. В. (2017). Глобальна невизначеність як ознака трансформації соціально-економічної системи. *Бізнес Інформ.*, № 6, С. 8-12.

УДК 330:34

**Бунда О.М.**, к.е.н, доцент кафедри економіки,  
**Бахмацька О.В.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Розвиток і впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту призвели до кардинальних змін економічних відносин. Цифрова економіка передбачає використання нових технологій, таких як: штучний інтелект, хмарні сервіси, Інтернет речей, блокчейн, які прискорюють процес створення цифрових представлень об'єктів реального світу, активізують роботу в мережі та сприяють персоналізації [1].

Цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях та інформаційно-комунікативних технологіях (ІКТ), але, на відміну від інформатизації, цифрова трансформація не обмежується впровадженням інформаційних технологій, а докорінно перетворює сфери і бізнес-процеси на базі Інтернету та нових цифрових технологій [2, с. 16].

Цифрові технології допомагають збільшити ефективність роботи, розвивати онлайн-торгівлю та створювати нові сфери діяльності. Сучасні цифрові платформи дають можливість підприємствам і організаціям працювати на світових ринках не витрачаючи багато коштів. У сфері соціальних послуг цифрові технології забезпечують доступ до основних сервісів.

В екологічному напрямку цифрові технології допомагають економити ресурси. Наприклад, використання «умовних» енергетичних систем, цифрового вимірювання викидів та автоматизованих управління дозволяє зменшити шкоду для довкілля. Для України розвиток цифрової економіки є особливо актуальним. Активне впровадження електронного урядування, цифрових сервісів і інноваційних технологій сприяє підвищенню прозорості, ефективності управління та інтеграції у світовий економічний простір.

Для забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки необхідні якісне інтернет-покриття, відмінна підготовка фахівців, які працюють з інформаційно-комунікаційними технологіями, розвиток сучасної цифрової інфраструктури та цифрових сервісів технологій [3].

Сталий розвиток визначається як комплексний процес, що спрямований на

гармонізацію соціальних, економічних і екологічних складових з метою ефективного використання, збереження та відновлення природного середовища.

Перспективи розвитку цифрової економіки пов'язані з подальшим впровадженням штучного інтелекту, автоматизації, розвитку «розумних міст» та цифрових платформ. Це створює умови для більш ефективного досягнення цілей сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку охоплюють 17 цілей і 169 завдань, спрямованих на подолання бідності, зменшення нерівності, захист навколишнього середовища, стимулювання сталого економічного зростання та зміцнення інституційного потенціалу.

Сталий розвиток розглядає такі важливі аспекти, як забезпечення доступу до якісної освіти, гендерної рівності, охорони здоров'я, боротьби зі зміною клімату, тощо [4].

Ефективне функціонування діяльності підприємства передбачає надання доступу різним типам користувачам до баз даних програмного рішення системи бухгалтерського обліку підприємства. Тому важливо здійснювати постійний моніторинг такого доступу і чітко встановити права і можливості кожного типу користувачів і способи отримання такої інформації [5, с. 137].

Отже, цифрова економіка є потужним інструментом досягнення цілей сталого розвитку. Її ефективний розвиток можливий лише за умови збалансованого поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів.

### Література

1. Цифрова економіка : підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О. В. Птащенко,. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с.
2. Голячук Н.В., Голячук С.Є. «Цифрова економіка» у визначеннях науковців та практиків. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (25-26 червня 2021 р). Вип. 13. Луцьк. 2021. С. 14-18.
3. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. No 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
4. Президент України. Указ № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
5. Бунда О. М. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства [Текст] / О. М. Бунда, М. М. Матюха // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2023. - № 6 (17). - С. 133-142.

УДК 339.9:330.34:502.131.1

**Власюк Т. М.**, к.е.н., доцент,  
**Заріцька Н. М.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ**

Глобальна економіка переживає період глибокої структурної трансформації, у межах якої традиційна модель економічного зростання, заснована на надмірному споживанні ресурсів та індустріальному домінуванні, поступово втрачає ефективність. Кліматичні зміни, енергетична нестабільність, фінансові дисбаланси, деградація екосистем та соціальна нерівність формують системні ризики для світового розвитку. У цих умовах принципи сталого розвитку перестають бути виключно екологічною концепцією та інтегруються у механізми глобальної економічної політики, міжнародної торгівлі, фінансових систем і корпоративного управління. Сучасний етап глобалізації характеризується переходом від моделі кількісного економічного зростання до моделі якісної трансформації економіки, орієнтованої на сталий розвиток, резильєнтність (стійкість до кризових викликів), створення довгострокової цінності. У центрі цієї трансформації знаходяться ESG-принципи, декарбонізація, циркулярна економіка, «зелені» фінанси та цифровізація виробничих систем. Відповідно, конкурентоспроможність держав і міжнародних корпорацій дедалі більше визначається не лише економічними показниками, а здатністю інтегрувати екологічні та соціальні стандарти у стратегічне управління [1; 2; 3].

Одним із ключових механізмів інтеграції принципів сталого розвитку у глобальні економічні процеси є трансформація міжнародної фінансової системи. Світові фінансові ринки активно переорієнтовуються на стале фінансування та ESG-інвестування. Інвестиційна привабливість компаній дедалі більше залежить від рівня ESG-прозорості, вуглецевої нейтральності та ефективності управління сталим розвитком. У результаті формується нова архітектура глобального капіталу, де екологічна та соціальна відповідальність стають повноцінними економічними активами. Суттєвих змін зазнають і міжнародні виробничі системи, коли глобальні ланцюги постачання трансформуються під впливом вимог щодо скорочення вуглецевого сліду, відповідального ресурсного забезпечення та циркулярних моделей виробництва. Міжнародні корпорації інтегрують ESG-стандарти у логістичні процеси, управління ресурсами та

виробничу політику, що стимулює розвиток екоіндустріальних систем, екологічно орієнтованого виробництва та інтелектуальних виробничих технологій. У сучасних умовах екологічна ефективність виробництва перетворюється на стратегічний чинник доступу до міжнародних ринків [4; 5].

Важливим напрямом інтеграції принципів сталого розвитку є цифрова трансформація глобальної економіки, де smart-платформи формують нові механізми управління ресурсами, енергетичними системами та міжнародними економічними потоками. Цифровізація забезпечує прозорість ESG-звітування, автоматизацію моніторингу екологічних показників та підвищення ефективності сталого управління. Водночас формування цифрової економіки актуалізує питання цифрової нерівності, кібербезпеки та етичного використання технологій, що потребує розробки нових глобальних регуляторних підходів.

У структурі глобальної економіки посилюється роль «зеленої» енергетики та низьковуглецевих технологій, де реалізація European Green Deal та міжнародних кліматичних угод стимулює держави до розвитку відновлюваної енергетики, водневої економіки та чистих технологій. У результаті формується нова модель енергетичної конкуренції, де ключовими ресурсами стають технології, інновації та доступ до екологічно безпечної енергії. Країни, які забезпечують швидкий «зелений» перехід, отримують стратегічні переваги у глобальній економіці. Особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у міжнародну торговельну політику. Сучасні торговельні угоди дедалі частіше включають ESG-компоненти, кліматичні положення та вимоги щодо екологічної відповідальності виробництва. Запровадження механізму вуглецевого коригування на кордоні (CBAM) демонструє перехід міжнародної торгівлі до моделі, у межах якої екологічні стандарти стають чинником конкурентоспроможності на глобальних ринках. У цих умовах держави змушені адаптувати національні економічні системи до нових правил міжнародної економічної взаємодії. Суттєву роль у процесах сталого розвитку відіграє людський капітал, коли глобальна економіка потребує нової моделі професійних компетентностей, орієнтованих на цифрову адаптивність, мислення на основі ESG-принципів, управління інноваціями та лідерство, орієнтоване на сталий розвиток. Саме людський капітал стає основою формування інноваційної та стійкої економіки нового покоління [6; 7].

Для України інтеграція принципів сталого розвитку у глобальні економічні процеси має стратегічне значення в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Адаптація до європейських ESG-стандартів, розвиток «зеленої» економіки, сталого фінансування та цифрових технологій створює передумови



для модернізації економіки та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності. Особливий потенціал мають біоекономіка, відновлювана енергетика, цифрове агровиробництво та інноваційні промислові екосистеми, здатні забезпечити структурне оновлення національної економіки.

Отже, інтеграція принципів сталого розвитку у глобальні економічні процеси формує нову парадигму світового розвитку, у межах якої економічна ефективність поєднується з екологічною безпекою, соціальною відповідальністю та технологічною інноваційністю. У сучасних умовах сталий розвиток стає не окремим напрямом економічної політики, а системною основою функціонування глобальної економіки. Держави та корпорації, які здатні ефективно інтегрувати принципи сталого розвитку у стратегічне управління, отримують довгострокові конкурентні переваги та формують нову модель економічної стійкості у глобальному середовищі.

### Література

1. Войтович, Р. (2012). Шляхи забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної інтеграції. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*, Вип. 1, С. 3-16.
2. Коцко, Т. А. (2020). Екологізація економіки як інструмент переходу до сталого розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, Т. 31(70), № 3(1), С. 63-70.
3. Лутковська, С. М., Коломієць, Т. В., & Зеленчук, Н. В. (2023). Перспективи розвитку відновлюваної енергетики в контексті євро інтеграційних процесів на шляху до сталого економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, № 1, С. 11-21.
4. Немченко, В. В., Козак, К. Б., & Меліх, О. О. (2021). Зсуви в методології дослідження економічних процесів: виклики парадигми сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*, Т. 6, № 2, С. 8-14.
5. Рамазанов С. К. (2016). Проблема сталого розвитку й інтегральна модель еколого-економічного управління в умовах глобальних криз. *Економіка розвитку*, № 2, С. 63-72.
6. Сапа, Н. В. (2007). Формування концепції інтеграції та сталого економічного розвитку в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, Вип. 28, С. 100-116.
7. Толкованов, В. В. (2014). Роль міжнародних організацій у забезпеченні доброго врядування і сталого розвитку в контексті розгортання процесів глобалізації та інтеграції. *Актуальні проблеми державного управління*, № 1, С. 253-261.



УДК 339.9:330.34:005.44

**Пузирьова П. В.**, д.е.н., професор,  
**Асланов Е.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ**

Сучасний етап розвитку міжнародної економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено геополітичними конфліктами, фінансовими кризами, енергетичними ризиками, кліматичними змінами, цифровою трансформацією та порушенням глобальних ланцюгів постачання. Глобальна турбулентність формує нові умови функціонування світового господарства, у межах яких ключового значення набуває здатність економічних систем адаптуватися до кризових процесів, швидко відновлюватися після зовнішніх шоків та забезпечувати довгострокову стійкість розвитку. У зв'язку з цим концепція резильєнтності міжнародної економіки стає одним із пріоритетних напрямів сучасних наукових досліджень та економічної політики.

Резильєнтність міжнародної економіки розглядається як здатність глобальних економічних систем, держав, міжнародних корпорацій та фінансових інститутів ефективно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечувати стабільність функціонування в умовах невизначеності. У сучасних умовах резильєнтність стає стратегічним імперативом розвитку, що поєднує економічну стійкість, інноваційність, адаптивність, цифрову трансформацію та екологічну безпеку [1; 2; 3].

Одним із ключових викликів сучасної міжнародної економіки є геополітична нестабільність, яка супроводжується трансформацією глобальних ринків, зміною міжнародних економічних зв'язків та посиленням ризиків для міжнародної торгівлі. Порушення глобальних ланцюгів постачання, торговельні обмеження та нестабільність світових фінансових ринків суттєво впливають на економічну безпеку держав та міжнародних корпорацій. У цих умовах важливого значення набуває диверсифікація ринків, розвиток регіональної співпраці та формування нових механізмів економічної адаптації [4; 5]. Суттєвим чинником глобальної турбулентності є також цифрова трансформація світової економіки.

Активне впровадження цифровізації та smart-технологій створює нові можливості для економічного розвитку, проте одночасно формує нові ризики, пов'язані з цифровою нерівністю та технологічною залежністю. У зв'язку з цим резильєнтність міжнародної економіки значною мірою залежить від рівня цифрової адаптивності, розвитку цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій управління. Важливого значення набуває енергетична резильєнтність, яка передбачає здатність держав забезпечувати стабільність енергетичних систем в умовах глобальних криз та ресурсної нестабільності. У сучасних умовах міжнародна економіка активно орієнтується на розвиток відновлюваної енергетики, зелену економіку та сталий розвиток. Реалізація принципів European Green Deal, декарбонізації та ESG-трансформації сприяє формуванню стійких моделей економічного розвитку та мінімізації залежності від традиційних енергетичних ресурсів [6; 7].

Не менш важливим викликом є фінансова нестабільність, що супроводжується високою волатильністю світових ринків, інфляційними процесами та посиленням боргових ризиків. У цих умовах міжнародні фінансові інститути та держави активно впроваджують механізми сталого фінансування, ESG-інвестування та антикризові інструменти фінансового регулювання. Розвиток «зеленого» фінансування та цифрових фінансових технологій сприяє підвищенню стійкості фінансових систем та підтримці інноваційного розвитку.

Таблиця 1

Ключові виклики глобальної турбулентності та імперативи розвитку міжнародної економіки

| Глобальний виклик             | Прояви                                 | Імперативи розвитку                 |
|-------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|
| Геополітична нестабільність   | Торговельні конфлікти, санкції         | Диверсифікація ринків та партнерств |
| Порушення ланцюгів постачання | Логістичні та ресурсні кризи           | Регіоналізація виробництва          |
| Цифрова трансформація         | Технологічна залежність та кіберризики | Цифровізація та кіберрезильєнтність |
| Енергетична криза             | Нестабільність енергетичних ринків     | Розвиток зеленої енергетики         |
| Фінансова нестабільність      | Інфляція та волатильність ринків       | Стале фінансування та ESG           |
| Кліматичні зміни              | Екологічні та ресурсні ризики          | Green Deal та декарбонізація        |

Джерело: систематизовано на основі [1-7].

У сучасних умовах важливим імперативом розвитку міжнародної економіки є формування інноваційних екосистем та розвиток людського капіталу. Конкурентоспроможність держав і міжнародних корпорацій значною мірою залежить від рівня інноваційності, цифрових компетентностей та здатності до адаптації в умовах постійних змін.

Для України питання резильєнтності міжнародної економіки є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності забезпечення економічної безпеки. Впровадження європейських стандартів ESG, цифровізації, сталого фінансування та інноваційного управління створює можливості для модернізації національної економіки, розвитку міжнародного співробітництва та підвищення конкурентоспроможності держави у глобальному середовищі.

Таким чином, резильєнтність міжнародної економіки виступає стратегічною відповіддю на виклики глобальної турбулентності та визначає нові імперативи економічного розвитку. Поєднання цифрової трансформації, інноваційності, екологічної стійкості та адаптивного управління забезпечує формування конкурентоспроможних і стійких економічних систем, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної нестабільності. Для України розвиток економічної резильєнтності є важливою передумовою післявоєнного відновлення, забезпечення економічної безпеки та інтеграції до європейського економічного простору.

### Література

1. Атаманчук, З. А., Дідович, І. І., & Рильський, В. В. (2024). Драйвери сталого розвитку країн в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*, 5, 16-25.
2. Бондаренко, Л., & Блават, А. (2024). Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
3. Дорошенко, Г., Калініченко, Л., Сукрушева, Г., Тернова, І.А., & Кононенко, Я. (2024). Реалізація цілей сталого розвитку на основі ESG-факторів крізь призму європейського досвіду. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. DOI: 10.32702/2306\_6814.2024.2.33
4. Пузирова, П. (2025). Методологічні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в контексті цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(8), 352-363.
5. Тарасюк, О. В. (2025). Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(111), 51–63.
6. Туниця, Ю. Ю., Адамовський, О. М., & Загвойська, Л. Д. (2024). Ефективність економічної діяльності у контексті глобальних викликів і сталого розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*, 8(1), 149-164.
7. Яценко, О. М. (2022). Циркулярна економіка як незворотній глобальний мегатренд та драйвер сталого розвитку України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 11-12, 131-143.

УДК 330:34

**Бунда О.М.**, к.е.н, доцент кафедри економіки,  
**Перетятко Є.О.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрова економіка стає важливим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності держав. Вона дозволяє ефективніше реагувати на глобальні виклики, зокрема економічні кризи, пандемії, військові конфлікти та кліматичні зміни.

Цифрова економіка розглядається як економіка, що базується на широкому використанні цифрових технологій, даних та мережевих платформ [1, с. 1]. За іншим підходом, це система економічних відносин, у якій ключову роль відіграють інформаційні ресурси, цифрові інновації та технології обробки даних [2, с. 5].

Цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності, включаючи виробництво, управління та сферу послуг. В Україні розвиток цифрової економіки регулюється рядом нормативно-правових актів, серед яких Закон України «Про електронні комунікації» та Закон України «Про захист персональних даних» [3, 4] та інші. Важливим стратегічним документом є також Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні» [6].

Цифрові рішення дозволяють підприємствам автоматизувати обробку великого обсягу інформації, знижуючи людський фактор та ризик помилок. Серед основних переваг цифровізації на підприємстві виділяють: оперативне виявлення трендів і аналіз відхилень; інтеграція системи аналітичних процедур з іншими бізнес-процесами; підвищення точності прогнозів використовуючи алгоритми штучного інтелекту; доступ до аналітичної інформації в режимі реального часу; зменшення витрат часу і ресурсів на підготовку оперативної звітності підприємств [6, с. 67].

Використання цифрових платформ та онлайн-сервісів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На глобальному рівні цифрова економіка тісно пов'язана з реалізацією Цілей сталого розвитку, затверджених Організацією Об'єднаних Націй. Зокрема,

цифрові технології сприяють досягненню цілі 8 (економічне зростання), цілі 9 (інновації та інфраструктура), цілі 11 (сталий розвиток міст) та цілі 16 (ефективні інституції) [7, с. 3].

Сучасні глобальні виклики посилюють необхідність цифрової трансформації. Зокрема, розвиток дистанційної роботи, електронної комерції, цифрових фінансових послуг та онлайн-освіти став відповіддю на кризові явища останніх років. Водночас цифровізація створює нові ризики, такі як кіберзагрози, цифрова нерівність та залежність від технологій.

Перспективи розвитку цифрової економіки пов'язані з впровадженням інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та блокчейн. Очікується, що в майбутньому цифрова економіка буде зростати за рахунок розвитку цифрових платформ, автоматизації виробництва та інтеграції різних секторів економіки.

Отже, цифрова економіка є важливим інструментом адаптації до глобальних викликів та забезпечення сталого розвитку. Вона сприяє інноваціям, підвищенню ефективності економіки та створенню нових можливостей для розвитку суспільства.

### Література

1. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). – URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
2. OECD. Digital Economy Outlook 2020. – URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook/>
3. Закон України «Про електронні комунікації». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
4. Закон України «Про захист персональних даних». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
5. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. Розпорядження Кабінету міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text>.
6. Бунда О. Цифровізація системи аналітичних процедур на підприємстві / О. Бунда // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 29 квітня 2025 року. – Київ : КНУТД, 2025. – С. 67-68. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31728>
7. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. – URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>



УДК: 330.3

**Мускеєв П. О.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м.Київ, Україна

## **ЕМІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Зовнішня та внутрішня міграція в Україні, що зумовлена довготривалою повномасштабною війною, стала чинником не тільки короткострокового демографічного шоку, а й структурним ризиком економічного розвитку. В цих умовах еміграція населення стає ключовим фактором що формує економічний потенціал України, оскільки вона безпосередньо впливає на розмір та якість наявних трудових ресурсів, видозмінює інвестиційний клімат та траєкторію повоєнного сталого розвитку. У сучасній економічній літературі зовнішня міграція розглядається крізь таких понять як «відтік мізків», «прирост мізків» та «циркуляція мізків» [1]. Міграція кваліфікованих фахівців з одного боку впливає на інтелектуальний та людський капітал, а також має безпосередній вплив на продуктивність праці, проте з іншого боку формує канали передачі знань, ділових зв'язків за умов обміну міграційними потоками та повернення осіб що виїхали закордон. Тому, економічний ефект від міграції значною мірою залежить від структури міграційних потоків, а економічний потенціал держави варто розглядати в контексті як внутрішнього людського капіталу, так і спроможності інтегрувати міграційні процеси в стратегію сталого економічного розвитку та акцентувати зусилля на поверненні висококваліфікованих фахівців.

В контексті наведеного вище, потрібно дослідити вплив міграційної кризи в Україні. Так, близько втрати населення внаслідок зовнішньої міграції оцінюються в 5,9 млн осіб, а внутрішня міграція нараховувала близько 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб станом на кінець 2025 року [2, 3]. Такі значні міграційні потоки відображають масштабні соціальні та територіальні зміни в структурі розселення населення, та доступності і залучення трудових ресурсів. Важливо розуміти, що в контексті зовнішньої міграції, структура потоків є селективною, де значну частку складають жінки, діти, кваліфіковані спеціалісти з вищою освітою, що напряду створює ризики довгострокової втрати людського капіталу. За поточними оцінками, в разі тривалого неповернення 1,7-2,7 млн осіб



щорічні втрати ВВП можуть сягати до 5-8% [4], що має безпосередній негативний вплив на потенціал економічного зростання в Україні.

Трансформація трудових ресурсів України під впливом еміграції, внутрішнього переміщення та мобілізації населення проявляється у скороченні зайнятості та посиленні дисбалансів на ринку праці. Загальна зайнятість у 2025 році оцінювалась приблизно на 10,6% нижчою, ніж у 2021 році, що відповідає скороченню числа зайнятих приблизно на 1,3 млн осіб [2]. Попри поступове зниження безробіття, ринок праці залишається структурно напруженим: дефіцит працівників, особливо кваліфікованих, стримує економічне відновлення та посилює дисбаланс між попитом і пропозицією праці. Це дає підстави говорити про поглиблення структурного дефіциту робочої сили, зумовленого як її кількісним скороченням, так і невідповідністю наявних фахівців потребам економіки.

Вплив еміграції на інвестиційний потенціал та можливості повоєнного відновлення проявляється через взаємодію людського і фізичного капіталу. Сукупні прямі пошкодження інфраструктури та основних фондів України станом на 2026 рік оцінюються більш ніж у 195,1 млрд дол. США, в цей же час, потреба у відновленні та модернізації на десятирічний період становлять близько 587,7 млрд дол [5]. Масштаб відбудови істотно перевищує довоєнний річний ВВП країни й передбачає мобілізацію як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів, включно з приватними інвестиціями та пошуком зовнішніх джерел фінансування. Сценарні оцінки повоєнного розвитку України свідчать, що масштаби повернення мігрантів і приплив інвестицій є одними з ключових детермінант економічного зростання. Відповідно, недостатнє відновлення людського капіталу та низька інвестиційна активність підвищують ризики затяжної стагнації.

Міжнародні фінансові інституції пов'язують здатність України реалізувати сценарії відновлення зі станом її людського капіталу. Серед ключових обмежень називаються слабке повернення мігрантів, стійкий дефіцит робочої сили, безпекові ризики та пошкодження енергетичної інфраструктури. За таких умов навіть значні обсяги зовнішньої допомоги не забезпечать повноцінного економічного відновлення без відновлення кадрового потенціалу країни. Отже, проблема еміграції виходить за межі демографічної площини й безпосередньо стосується інвестиційної спроможності та довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

Водночас спостерігаються і потенційні можливості щодо повернення зовнішніх мігрантів та повторного залучення їх в економіку України. У 2025-2026

роках близько 57% українських біженців працездатного віку в Європі були працевлаштовані, однак рівень їхньої зайнятості приблизно на 20-22 відсоткові пункти нижчий, ніж у місцевого населення, а близько 60% працюють нижче свого рівня кваліфікації [4]. Це свідчить про часткове недовикористання українського людського капіталу за кордоном. Водночас інтеграція мігрантів у соціально-економічне середовище країн перебування створює потенціал для набуття нових мовних, професійних і комунікаційних навичок, а також розширення соціально-професійних зв'язків. За умови ефективної державної політики ці ресурси можуть бути трансформовані у джерело інвестиційного, інноваційного та підприємницького розвитку через повернення мігрантів або активну взаємодію з діаспорою.

Отже, еміграція населення в умовах війни та глобальної турбулентності виступає не лише демографічним викликом, а й центральним чинником трансформації економічного потенціалу України. Її вплив має подвійний характер: у коротко- та середньостроковій перспективі еміграція послаблює трудовий, інвестиційний і виробничий потенціал країни, тоді як у довгостроковому вимірі може стати ресурсом модернізації через повернення мігрантів, інвестиції та передачу знань. Саме тому міграційна політика має розглядатися як складова економічної політики повоєнного відновлення, а не лише як напрям соціально-демографічного регулювання.

### Література

1. Batista C., Han D., Haushofer J. [та ін.]. Brain drain or brain gain? Effects of high-skilled international emigration on origin countries // Science. - 2025. - DOI: 10.1126/science.adr8861. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.adr8861>.
2. Y. Markuts, I. Studennikova, L. Mykhalyk [та ін.], Ukraine Human Capital Chartbook 2025 / KSE Institute. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>.
3. Ukraine Situation: UNHCR's 2026 plans and financial requirements / UNHCR, 2026. - 15 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/documents/download/120716>.
4. Mykhailyshyna D. [та ін.]. Ukrainian refugees after three years abroad: how many and who will return? // Centre for Economic Strategy, 2025. - 97 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/ukrainian-refugees.-fourth-wave.pdf>.
5. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment / World Bank, 2026. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4>.

УДК 330:34

**Бунда О.М.**, к.е.н, доцент кафедри економіки,  
**Василега А.М.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Глобальна економіка на сучасному етапі розвитку перебуває у стані підвищеної турбулентності, що зумовлена поєднанням геополітичних, економічних та технологічних чинників. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поряд із кризовими явищами, трансформує традиційні моделі господарювання, формуючи нову парадигму економічного розвитку, в основі якої лежать дані, інновації та цифрові платформи.

Однією з характерних особливостей сьогодення є глибоке проникнення цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності суспільства. Нова ера проривних інновацій, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, швидка зміна потреб бізнесу та суспільства, виникнення нових форм економічної взаємодії і дифузії знань – усе це невід'ємні компоненти сучасної реальності, пов'язаної зі складними та суперечливими процесами цифровізації різнорівневих господарських систем.

Глобальні виклики і загрози актуалізують проблематику цифрової трансформації економіки та посилюють важливість наукових досліджень у цій сфері. Зазначені проблеми є особливо актуальними для вітчизняної економіки, яка стала на шлях інноваційної модернізації. Відповідно до «Вектори економічного розвитку 2030» цифрові трансформації економіки на основі цифрових технологій як універсального акселератора, дозволять пришвидшити глобальні зміни та досягнути цілей сталого розвитку швидше, дешевше та з новою якістю [1, с. 54]

Цифрова трансформація управління розвитком національної економіки ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у всі аспекти управлінської діяльності, що спричиняє фундаментальні зміни в організаційних структурах, процесах прийняття рішень та взаємодії між суб'єктами економіки. Цей процес вимагає адаптації до нових умов, що включає розвиток цифрових компетенцій, перегляд управлінських практик та впровадження інноваційних рішень для забезпечення стійкого економічного зростання [2, с. 45].

В умовах глобальної турбулентності, зумовленої глобальними кризами, війнами, пандеміями та геополітичними змінами, національні економіки, зокрема економіка України, стикаються з безпрецедентними викликами. Стан економічної невизначеності та нестабільності потребує нових підходів до формування інноваційно-інвестиційної політики, яка має стати інструментом адаптації до швидких змін зовнішнього середовища [3, с.903].

До основних властивостей глобальної турбулентності належать: об'єкт, сила, тривалість, масштабність, шлях та вид енергії впливу. Дослідження наукових підходів щодо особливостей виникнення турбулентності визначають циклічність прояву криз, масштабність яких носить глобальний характер. Зазначено, що глобальній турбулентності характерна економічна складова (переважання видатків над доходами бюджету, скорочення інвестицій, збільшення зовнішнього боргу, нестабільність валютного ринку, низький рівень доходів населення тощо) [4].

Отже, цифрова трансформація економіки України є важливим інструментом підвищення її стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобальної турбулентності. Вона сприяє модернізації економічних процесів, розвитку бізнесу та ефективному державному управлінню. У перспективі цифровізація стане основою сталого економічного розвитку України.

### Література

1. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз // Економіка та держава. 2021. № 8. С. 53-57 URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2021/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf)
2. Мілютін О. Цифрова трансформація економіки України. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Кембридж, 9 трав. 2025 р.). Кембридж ; Вінниця, 2025. С. 44-47 URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2948/2992>
3. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Інноваційно-інвестиційні процеси в умовах глобальної турбулентності: виклики та можливості для розвитку національної економіки України під час війни та повоєнної відбудови // Наукові перспективи. 2025. № 3(57). С. 901–916. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-901-916](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-901-916)  
URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/21931/21901>
4. Павленко О. П., Іртищева І. О., Карпенко Г. Ю. Наукові підходи щодо глобальної турбулентності: особливості виникнення, сучасний стан та перспективи впливу // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 1. С. 238–246. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ujae\\_2022\\_r01\\_a30.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ujae_2022_r01_a30.pdf)

УДК 330.341.1:502.131.1

**Liudmyla Melnyk**, Associate Professor of the Department of Economics, PhD of Science in Economics

<https://orcid.org/0000-0002-3832-0101>

**Bihunenko Ye.A.**, student of the Department of Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

## TRANSFORMATION OF GLOBAL IMPERATIVES

The modern architecture of the global economy stands at a bifurcation point. The traditional paradigm “of extensive growth at any cost”, based on the linear use of resources and GDP maximization, has exhausted its potential and become a source of global ecological and social imbalances. In response to the poly-crisis state of the environment (pandemics, geopolitical conflicts, climate change), new global imperatives are emerging, where the central place belongs not simply to sustainable development, but to its combination with the concept of systemic resilience. The transformation of global imperatives implies a shift from quantitative indicators to qualitative parameters of sustainability. The classical model of economic growth was oriented toward short-term efficiency, which often rendered economic systems “fragile” in the face of unexpected shocks.

The transition to the new paradigm of resilient sustainable development marks an intellectual and practical break with the dogmas of classical capitalism, reorienting the vectors of global progress from quantitative expansion toward qualitative viability. Examining the first fundamental aspect (abandonment of resource dependency) we encounter the necessity of implementing a circular economy model, in which the concept of “waste” is annihilated through closed regeneration cycles. This implies not merely the recycling of secondary raw materials, but the systemic design of products that remain in circulation for as long as possible, preserving their useful value. Central here is the mechanism of decoupling – a strategic divergence whereby the trajectory of economic well-being continues to rise while the trajectory of primary resource consumption and anthropogenic pressure stabilizes or declines. This becomes possible through the bioeconomy, which substitutes fossil resources with renewable biological analogues, bringing economic activity within the boundaries of planetary ecosystem limits – limits that are no longer perceived as external constraints but become internal imperatives of system design.

The second component - priority of adaptability over rigid optimization -



requires abandoning excessive focus on the principle of “cost-effectiveness”, which in the past led to the creation of extraordinarily fragile, albeit inexpensive, global supply chains. Resilience in this context is founded on the deliberate creation of “systemic reserves”, previously regarded as wasteful. This means diversification of production capacity, multimodal logistics, and the development of flexible technologies capable of rapidly reorienting toward new types of raw materials or products. Strategic planning transforms from linear forecasting of the future into dynamic scenario modelling, where the primary goal is not predicting events but preparing the system for self-organization and the preservation of functionality under conditions of high entropy and unforeseen shocks. As a result, organizational structure becomes not “iron”, but “organic”, capable of absorbing shocks without destroying the foundation.

The third, critically important aspect - social inclusivity as a factor of security - shifts the human being from the role of “resource” to the status of a fundamental guarantor of the stability of the entire macrosystem. Social inclusion within this paradigm is viewed not through the lens of philanthropy, but as an instrument for minimizing systemic risks. High levels of inequality and social degradation create “fracture points” within society that, during external crises, become catalysts of chaos. Conversely, the stabilization of social capital through accessible education, healthcare, and equitable distribution of benefits generates a high level of social cohesion. It is this invisible bond that determines how swiftly a community or state can take coordinated action during catastrophes or economic depressions. Investments in human potential and an inclusive environment thus become a macroeconomic imperative that provides the “immunity” of the system, making it capable not merely of surviving, but of evolving under conditions of constant change. This creates a holistic ecosystem in which ecological responsibility, technological flexibility, and social resilience form an indivisible triangle of a resilient future.

An important instrument of this transformation is the smart specialization of regions and sectors, which allows resources to be focused on the most promising and innovative directions that ensure long-term sustainability rather than immediate profit. In the studied issue of the transformation of global imperatives, it has been substantiated that resilience is a necessary condition for sustainable development; without the capacity for recovery, any stationary model of sustainable consumption collapses under the pressure of external exogenous shocks. It is proposed to consider “resilient sustainable development” as an integrated macroeconomic category that combines ecological security, social justice, and dynamic economic flexibility.

The global transformation of imperatives demands that states and corporations revise their criteria of success. The transition to resilient sustainable development - is



not merely an ethical choice, but a strategic necessity for preserving the viability of economic systems in the twenty-first century. The future belongs to economies capable of transforming challenges into opportunities for renewal, while adhering to rigorous ecological and social frameworks.

### References

1. Meadows D. H., Randers J., Meadows D. L. The Limits to Growth: The 30-Year Update. White River Junction, Vermont : Chelsea Green Publishing, 2004. 368 p. URL: <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/> (accessed: 21.04.2026).
2. Raworth K. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. London : Random House Business Books, 2017. 320 p. URL: <https://www.kateraworth.com/doughnut/> (accessed: 21.04.2026).
3. Global Sustainable Development Report 2023 : Times of crisis, times of change / United Nations. New York, 2023. URL: <https://sdgs.un.org/gsdr/gsdr2023> (accessed: 21.04.2026).

УДК 330:34

**Бунда О.М.**, к.е.н, доцент кафедри економіки,  
**Шишко В.В.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ГЛОБАЛЬНИЙ ДОСВІД ТА ЇЇ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ІНТЕГРОВАНИХ РИНКІВ

В умовах глобальних трансформацій цифрова економіка стає визначальним чинником конкурентоспроможності держав та інтегрованих торговельних об'єднань. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) змінює архітектуру міжнародних ринків, стираючи географічні бар'єри та створюючи нові моделі створення вартості.

Міжнародний досвід свідчить, що країни-лідери (США, Китай, країни ЄС) розглядають цифровізацію не просто як технологічний апгрейд, а як фундаментальну перебудову економічних відносин. Згідно з методологією Світового банку, цифрова економіка охоплює не лише ІТ-сектор, а й усі сфери діяльності, де цифрові дані є ключовим ресурсом [1].

Для інтегрованих ринків, таких як Єдиний цифровий ринок ЄС (Digital Single Market), пріоритетом є гармонізація законодавства, що дозволяє вільно переміщувати товари, послуги та капітал у цифровому просторі [2].

Дослідження показують, що цифровізація сприяє інклюзивному зростанню, проте водночас створює ризики «цифрового розриву» між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. Як зазначає М. Кастельс, мережева структура економіки дозволяє гнучко адаптуватися до кризових явищ, проте вимагає від держав інвестицій у розвиток людського капіталу та цифрової інфраструктури [3, с. 34].

Важливим аспектом інтегрованих ринків є впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту та блокчейну для забезпечення прозорості ланцюгів постачання. За даними UNCTAD, частка електронної комерції у світовому ВВП продовжує зростати, що змушує національні уряди переглядати підходи до митного та податкового регулювання [4].

В українському контексті розвиток цифрової економіки тісно корелює зі стратегією євроінтеграції. Законодавче поле України поступово адаптується до норм ЄС, зокрема у сферах електронної ідентифікації, захисту персональних даних та кібербезпеки. Закон України «Про електронну комерцію» заклав фундамент для правового регулювання онлайн-транзакцій, проте подальша інтеграція потребує повного приєднання до єдиного цифрового простору ЄС [5].

Сучасні інформаційні системи, такі як ERP, CRM, BI-платформи (Business Intelligence platforms), дозволяють інтегрувати різноманітні джерела даних та здійснювати глибокий багатовимірний аналіз. Значного поширення набули хмарні технології, що забезпечують гнучкість та мобільність аналітичних процесів. Водночас дедалі частіше застосовуються рішення з автоматизованого фінансового аналізу та штучного інтелекту для виявлення закономірностей і аномалій у даних [6, с. 68].

ERP-системи потребують доволі значних інвестицій на етапі впровадження та мають високі вимоги до безпеки. Тому що централізована база даних є потенційно вразливою до кібератак. Тому належна інтеграція ERP-рішень значно підвищує ефективність управлінських процесів, що робить ці системи стратегічно важливими для розвитку малого і середнього бізнесу в Україні

Таким чином, глобальний досвід демонструє, що успіх інтегрованих ринків залежить від здатності країн синхронізувати свої цифрові стратегії. Перспективи для України полягають у синергії національного ІТ-потенціалу з міжнародними стандартами, що забезпечить сталий розвиток та підвищення ролі держави у

глобальній цифровій економіці.

### Література

1. OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/1689dc5-en>
2. Shaping the Digital Single Market. European Commission Official Website. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en>
3. Castells M. The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture. – Wiley-Blackwell, 2010. – 656 p.
4. World Development Report 2024: Digital Dividends for Integrated Markets. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024>
5. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
6. Бунда О. Цифровізація системи аналітичних процедур на підприємстві / О. Бунда // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 29 квітня 2025 року. – Київ : КНУТД, 2025. – С. 67-68. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31728>

УДК 330.341.1:004.9

**Liudmyla Melnyk**, Associate Professor of the Department of Economics, PhD of Science in Economics

**Melnyk M.M.**, student of the Department of Economics,  
Kyiv National University  
of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

### DIGITAL GAMIFICATION STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The modern global economy operates under conditions of permanent turbulence, which places new demands on the viability of economic systems. Traditional management models, focused exclusively on short-term profitability, are giving way to strategies of sustainable development. Under such circumstances, systemic resilience, i.e. the ability of a system not only to withstand shocks but also to adaptively transform, is becoming the primary competitive advantage. The key catalysts of this process are digital transformation and the tools of gamification, which enable the

synchronization of technological progress with socio-ecological imperatives.

Digital transformation today goes beyond simple process automation. It forms a transparent ecosystem where data becomes the foundation for sound managerial decisions. The application of Big Data technologies and AI enables real-time risk modelling, which is critically important for ensuring resilience at the micro- and mesoeconomic levels.

The integration of gamification into the management cycles of a modern organization transforms it from an auxiliary entertainment method into a powerful strategic tool of cognitive influence, operating at the intersection of behavioral economics and digital management. In the context of implementing a sustainable development strategy, this toolkit serves as a connecting link between the declarative goals of a company and the daily activities of each employee.

A deep explanation of the mechanisms of this influence is revealed through three key vectors. First, the transformation of behavioral patterns is based on the psychological concept of the “nudge theory”, where game mechanics create an architecture of choice that inclines people toward ecologically responsible actions without coercion. The introduction of rating systems and virtual rewards for eco-initiatives (for example, for reducing the carbon footprint or rational use of resources) translates abstract global goals into the domain of personal achievements. This activates the internal dopamine reward system, forming a stable habit of “sustainable” behavior, which over time becomes automatic and requires no additional external stimulation. In this way, corporate values become part of the employee's personal identity. Second, the strengthening of operational resilience through simulation games provides a unique experience “of safely experiencing” a crisis. Unlike standard briefings, game simulations immerse personnel in scenarios of stressful situations - from cyberattacks to ecological collapses - where the cost of a mistake is only virtual, yet the acquired decision-making experience is entirely real. This develops the dynamic capabilities of the organization: personnel do not merely study algorithms but train cognitive flexibility and speed of response. As a result, when faced with a real challenge, the team demonstrates higher adaptability, which is critically important for systemic resilience under conditions of unpredictability. Third, the fundamental restructuring of corporate culture through gamification resolves the problem of the “complexity” of social and environmental obligations. Traditionally, these tasks are perceived as an additional bureaucratic burden. Gamification deconstructs these complex concepts into understandable, measurable micro-tasks with immediate feedback. This creates an environment of transparency and inclusivity, where each person's contribution is visible and meaningful. The transformation of culture occurs

through a transition from external control to internal motivation, when sustainable development becomes not merely a report for investors but a shared playing field, where the victory of each participant contributes to the survival and prosperity of the entire system.

Thus, gamification within the digital management ecosystem acts as “soft power”, synchronizing the individual interests of employees with the global imperatives of sustainable development, transforming resilience from a theoretical concept into a living daily practice.

The proposed approach lies in the synergy of the technological (digitalization) and psycho-behavioral (gamification) components. If digital transformation provides “infrastructural stability”, then gamification forms “mental resilience” of stakeholders, creating conditions for continuous learning and innovative development.

The implementation of a sustainable development strategy in the digital age requires a departure from directive management in favor of inclusive and technological models. The use of gamification tools within digital transformation allows not only for the effective allocation of resources, but also for the creation of flexible systems capable of self-renewal and progressive development under conditions of uncertainty. This creates a reliable foundation for the transition from reactive to proactive management of systemic resilience.

### References

1. Kupriianov P. V. Gamification as a personnel management tool in the context of digital economic transformation. *Economy and Society*. 2021. No. 25.  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/215> (accessed: 18.04.2026).
2. Global Risks Report 2024 / World Economic Forum. 19th Edition. 2024. 124 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (accessed: 18.04.2026).
3. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press, 2020. 148 p. URL: <https://wdp.wharton.upenn.edu/book/for-the-win/> (accessed: 18.04.2026)

УДК 330:34

**Бунда О.М.**, к.е.н, доцент кафедри економіки,  
**Мохорт Н. Г.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Останніми десятиріччями прояви кризових явищ в економіці відбуваються все частіше, що пояснюється виникненням глобальних економічних дисбалансів, геополітичними змінами, енергетичними та ресурсними війнами. Все це створює умови для формування майже постійної турбулентності економічних систем, до якої необхідно вимушено пристосовуватися і відшукувати можливості для подальшого стратегічного розвитку [1].

Однією з таких можливостей можна вважати збільшення власної участі у глобальних ланцюгах доданої вартості. У 2021 р. для вітчизняних підприємств будь-якої галузі, які розвивалися в умовах підвищеного науково технічного рівня виробництва, а також активного впровадження процесних, технологічних, маркетингових, продуктових та організаційних інновацій, актуальним було питання щодо вдосконалення функціонуючих глобальних ланцюгів створення вартості. Але військова агресія проти України вимагає від вітчизняних підприємств перегляду власної участі у глобальних ланцюгах: участь в одних ланцюгах стала неможливою в найближчі 3-5 років, участь в інших – треба підсилювати або взагалі переробити, змінюючи позиції з країни – постачальника сировини на країну – що переробляє сировину [2,3].

У цифровому ланцюгу вартості підприємство поступово змінює свою роль: від чисто виробничого оператора до інтегратора, постачальника сервісів, платформи, аналітики даних. Традиційно, у класичному ланцюгу більша частина доданої вартості концентрувалася на виробничих етапах – у вигляді сировини, переробки, складання, фізичного виробництва – тоді як сервісні або дослідницькі етапи мали менші маржинальні частки. Але цифровізація змінює це співвідношення: з'являються нові джерела вартості на етапах після виробництва (інтелектуальні сервіси, аналітика, підтримка, оновлення) і в процесі досліджень і розробок, що дозволяє «витягти» із знань, алгоритмів і інформаційних потоків значущу частину цінності.

Цифровізація зменшує транзакційні витрати (витрати на узгодження,



обмін інформацією, координацію) і пришвидшує процеси в ланцюгу [4].

Удосконалення сучасних управлінських систем забезпечує рівновагу між швидкістю адаптації та стабільністю бізнес-процесів. В аналітичну модель доцільно включати параметри, що дозволяють вимірювати ступінь стратегічної збалансованості: показники темпів інноваційних змін, тривалості циклів прийняття рішень, швидкості реалізації цифрових проєктів. Оптимальне співвідношення цих параметрів формує основу стабільного розвитку підприємства [5].

Отже, сучасна цифрова економіка зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління та розвитку підприємств. У цих умовах цифровізація виступає ключовим фактором змін, забезпечуючи зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості, швидкості та ефективності взаємодії між учасниками ланцюгів. Водночас ефективне функціонування підприємства потребує впровадження збалансованих управлінських підходів, які поєднують гнучкість і стратегічну стабільність. Саме здатність підприємств швидко адаптуватися до змін, не втрачаючи довгострокових орієнтирів розвитку, визначає їхню конкурентоспроможність та стійкість у сучасному глобальному цифровому економічному середовищі.

### Література

1. Єранкін О.О., Шевченко М.В., Фактори турбулентності сучасного маркетингового середовища // Економічний простір. 2025. №204 URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-95-100-yerankin.pdf>
2. Миценко В. Систематизація теоретичних підходів до поняття «Глобальні ланцюги створення вартості» / В. Миценко // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2023. – Том 80. – № 1. – С. 144–153. – (Міжнародні економічні відносини).
3. Павловська І. Г., Хаустова В. Є., Губарева І. О. Вимірювання участі країн у глобальних ланцюгах створення вартості. Академічний огляд. 2022. №2 (57). С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-4>.
4. Лакіза, В.В., Корнеляк, О.-В.Ю. і Коханський, Р.Т. Менеджмент глобальних ланцюгів доданої вартості в умовах економічної інтеграції та цифровізації. Академічні візії. 2025. № 45
5. Старов О. С., Аналітична модель стратегічної адаптивності підприємства в умовах цифрової турбулентності // Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції : матеріали V Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф. (18 листопада 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький) – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2025. с. 268-272.

**Мельник Л.С.**, к.е.н., доцент,  
**Бобровицька В.О.**, здобувачка вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ПЕРМАКРИЗА ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У період 2024–2026 років світова економіка остаточно перейшла у стан тривалої системної нестабільності, який у міжнародному науково-економічному дискурсі (зокрема у звітах МВФ та Всесвітнього економічного форуму) визначається як «пермакриза». Даний термін характеризує не окремі кризові явища, а комплексний і довготривалий стан, у межах якого економічні, геополітичні, технологічні та кліматичні шоки взаємодіють і взаємно підсилюються. За таких умов економічна динаміка визначається не циклічністю розвитку, а постійною невизначеністю, що вимагає високого рівня адаптивності з боку економічних суб'єктів.[1]

У зазначеному контексті традиційні підходи до економічного розвитку, які базувалися на відносній передбачуваності глобального середовища, втрачають свою ефективність. Орієнтація виключно на зниження витрат або короткострокову оптимізацію дедалі частіше підвищує вразливість економічних систем до зовнішніх шоків. У зв'язку з цим ключовим завданням як для державного сектору, так і для бізнесу стає формування спроможності до довгострокової стійкості та адаптації в умовах постійних змін.[1]

Важливою складовою сучасних трансформацій є перегляд принципів функціонування глобальних ланцюгів постачання. Геополітичні конфлікти, обмеження міжнародної торгівлі та енергетичні кризи останніх років продемонстрували високий рівень ризиків, пов'язаних із надмірною концентрацією виробництва в окремих регіонах. У відповідь формується нова модель організації виробництва, що передбачає регіоналізацію та диверсифікацію виробничих і логістичних процесів.[2]

Зокрема, на зміну традиційним глобалізованим ланцюгам приходять так звані «ланцюги довіри», які враховують не лише економічні фактори, а й політичну стабільність та інституційну надійність партнерів. Це сприяє зменшенню залежності від окремих виробничих центрів та формуванню більш збалансованої структури світової економіки. Одночасно підприємства впроваджують стратегії резервування потужностей і диверсифікації

постачальників з метою зниження ризиків перебоїв.[2]

Суттєвих змін зазнають і підходи до управління ресурсами. Економічна ефективність дедалі частіше трактується не як мінімізація витрат, а як здатність забезпечувати безперервність функціонування в умовах криз. Це зумовлює поширення концепції «антикрихкості», відповідно до якої системи здатні не лише протистояти шокам, а й отримувати додаткові переваги внаслідок їх впливу.[1]

Паралельно спостерігається посилення ролі цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту. За оцінками провідних аналітичних центрів (McKinsey, Gartner), інтеграція генеративного ШІ та автономних систем стає визначальним фактором економічного розвитку. В умовах стрімкого зростання обсягів інформації саме технологічні рішення забезпечують можливість її ефективної обробки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.[3]

Особливого значення набуває предиктивна аналітика, яка дозволяє ідентифікувати потенційні ризики ще на етапі їх формування. Це стосується як логістичних процесів, так і поведінки споживачів чи динаміки фінансових ринків. Таким чином, невизначеність поступово трансформується з деструктивного чинника у керований елемент економічного середовища.[3]

Додатковим інструментом підвищення ефективності управління стають «цифрові двійники» – віртуальні моделі підприємств або економічних систем, що дають змогу моделювати різні сценарії розвитку без ризику для реальних активів. Використання таких підходів суттєво покращує якість стратегічного планування та знижує ймовірність управлінських помилок.[3]

Водночас сучасна економіка дедалі більше інтегрує принципи сталого розвитку. Якщо раніше екологічні та соціальні аспекти мали допоміжний характер, то нині вони стають ключовими факторами конкурентоспроможності. Відповідно до аналітичних звітів Deloitte та ОЕСР, інвестиційні рішення дедалі частіше базуються на ESG-критеріях, що стимулює бізнес до впровадження відповідних практик.[4]

Яскравим прикладом зазначених змін є енергетичний сектор. Зростання вартості традиційних енергоресурсів та їх геополітична залежність сприяють розвитку відновлюваної енергетики та інноваційних технологій генерації. У результаті країни, що здійснюють диверсифікацію енергетичних джерел, отримують суттєві конкурентні переваги, зокрема у вигляді стабільності витрат і зниження зовнішньої залежності.[4]

Фінансова система також перебуває у стані трансформації. На тлі нестабільності традиційних валют і ринків активно розвиваються цифрові

фінансові інструменти, включно з цифровими валютами центральних банків (CBDC). За оцінками міжнародних інституцій, у 2026 році понад сто країн перебувають на різних етапах їх впровадження, що свідчить про стратегічну значущість цих інновацій.[1]

Змін зазнають і підходи до фінансового планування. Компанії поступово відмовляються від жорстких довгострокових бюджетів, переходячи до гнучких моделей управління ресурсами, що передбачають оперативну їх адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й ефективно використовувати нові можливості, які виникають у кризових умовах.[1]

Отже, сучасна світова економіка перебуває на етапі глибокої трансформації, у межах якої визначальними стають гнучкість, інноваційність та адаптивність. Повернення до моделі стабільності попередніх десятиліть є малоймовірним; натомість формується нова парадигма розвитку, де невизначеність виступає невід'ємною складовою економічного середовища.[1]

Таким чином, пермакриза виступає не лише джерелом ризиків, але й каталізатором нових можливостей. Успіх економічних суб'єктів у цих умовах визначатиметься не обсягом ресурсів, а ефективністю їх використання, інноваційною спроможністю та здатністю до стратегічного переосмислення, що забезпечує перехід до стійкого економічного розвитку.[2]

### Література

1. International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook : report. Washington, DC : IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
2. World Economic Forum (WEF). Global Risks Report 2025 : report. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2025/>
3. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier : report. McKinsey & Company, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
4. Deloitte. C-Suite Sustainability Report : report. Deloitte Global, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/c-suite-sustainability-report.html>

УДК 330.34:502.131.1:339.9

**Ольшанська О. В.**, д.е.н., професор,  
**Козіков К. О.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Посилення глобальної економічної нестабільності суттєво змінює підходи до формування сучасних моделей розвитку держав та міжнародних економічних систем. Світова економіка функціонує в умовах багаторівневих кризових процесів, що охоплюють фінансову, енергетичну, екологічну, технологічну та соціальну сфери. Геополітична напруженість, кліматичні ризики, порушення міжнародних ланцюгів постачання, нестабільність енергетичних ринків і прискорена цифровізація формують нову конфігурацію глобального економічного середовища. У таких умовах концепція сталого розвитку перетворюється з довгострокової стратегічної цілі на необхідну умову забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності [1-5].

Сучасні економічні системи дедалі більше орієнтуються на формування моделей розвитку, здатних поєднувати економічну ефективність, соціальну стабільність та екологічну безпеку. Саме тому імперативи сталого розвитку стають ключовими орієнтирами трансформації міжнародної економіки. Йдеться не лише про екологізацію виробництва чи скорочення негативного впливу на довкілля, а про комплексне переосмислення принципів функціонування глобальної економіки, фінансових ринків, виробничих систем та міжнародної економічної взаємодії. Одним із визначальних імперативів сучасного розвитку є структурна модернізація економіки на основі інновацій та цифрових технологій. Технологічна трансформація охоплює практично всі сфери економічної діяльності та формує нову модель глобальної конкуренції. Штучний інтелект, цифрові платформи, автоматизовані системи управління, аналіз великих масивів даних та цифрові інфраструктури стають основою підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів та забезпечення адаптивності економічних систем. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише чинником технологічного розвитку, а й інструментом забезпечення економічної стійкості в умовах нестабільності. Водночас глобальні виклики посилюють значення екологічної



складової економічного розвитку [3-5]. Кліматичні зміни, деградація природних ресурсів та екологічні катастрофи формують довгострокові ризики для функціонування світового господарства. Все це стимулює країни та міжнародні корпорації до впровадження моделей низьковуглецевого розвитку, розвитку відновлюваної енергетики та ресурсоефективних виробничих систем. У результаті формується нова економічна логіка, у межах якої екологічна ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність країн та бізнесу. Інвестиційна політика дедалі більше орієнтується на принципи екологічної та соціальної відповідальності. Активного розвитку набувають механізми сталого фінансування, екологічного інвестування, «зелених» облігацій та підтримки інноваційних проєктів у сфері екологічної модернізації. У сучасній глобальній економіці фінансовий капітал концентрується в секторах, здатних забезпечувати довгострокову стійкість, технологічне оновлення та мінімізацію екологічних ризиків. Окремого значення набуває формування економічної резильєнтності, де глобальні кризи продемонстрували вразливість багатьох економічних систем до зовнішніх шоків, що актуалізувало необхідність розвитку адаптивних моделей управління. Сучасна економіка потребує диверсифікації виробництва, зміцнення внутрішнього інноваційного потенціалу, розвитку локальних виробничих систем та підвищення стратегічної автономності країн. У цих умовах стійкість економіки визначається її здатністю швидко реагувати на кризові процеси та забезпечувати стабільність функціонування ключових секторів [1; 3; 4].

Важливим імперативом сталого розвитку виступає трансформація енергетичної системи. Так, енергетичні кризи та нестабільність світових ресурсних ринків посилюють потребу у розвитку альтернативної енергетики та енергоефективних технологій. Перехід до екологічно безпечних джерел енергії стає не лише інструментом скорочення викидів, а й чинником економічної безпеки та геоекономічної стабільності. У сучасних умовах країни, які активно інвестують у розвиток енергетичної незалежності та інноваційної енергетики, формують нові стратегічні переваги у глобальному середовищі. Вагомого значення набуває людський капітал як основа сучасної економіки. Глобальна нестабільність формує потребу у нових професійних компетентностях, здатності до швидкої адаптації, інноваційного мислення та цифрової мобільності. Освітні системи поступово трансформуються відповідно до потреб економіки знань, орієнтуючись на розвиток міждисциплінарних компетентностей, цифрових навичок та культури безперервного навчання. Таким чином, людський капітал визначає рівень інноваційної спроможності держави та її здатність забезпечувати



довгострокове економічне зростання.

Для України імперативи сталого розвитку мають стратегічне значення в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Формування нової моделі економічного розвитку повинно базуватися на інноваційній модернізації, цифровізації, розвитку екологічно орієнтованих виробництв та інтеграції до європейського економічного простору. Особливу роль у цьому процесі можуть відігравати високотехнологічні галузі, відновлювана енергетика та інноваційні кластери, здатні забезпечити структурне оновлення економіки та зміцнення її конкурентних позицій [4; 5].

Таким чином, імперативи сталого розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності формують нову парадигму світового господарства, у межах якої економічне зростання повинно ґрунтуватися на інноваційності, екологічній відповідальності, технологічній модернізації та соціальній стійкості. Сучасна економіка потребує переходу до моделей розвитку, здатних забезпечувати не лише короткострокову ефективність, а й довгострокову стабільність у середовищі постійних глобальних трансформацій. Для України реалізація принципів сталого розвитку є ключовою умовою економічної модернізації, зміцнення економічної безпеки та інтеграції до сучасного європейського простору.

### Література

1. Буряк, Ю. О. (2025). Економічна детермінанта сталого розвитку країн-членів Європейського Союзу в умовах глобальної економічної нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*, № 2(2), С. 9-20.
2. Михайловський, В. І. (2016). Теоретико-методичні аспекти управління сталим економічним розвитком підприємств в умовах фінансово-економічної нестабільності. *Науковий вісник НЛТУ України*, Вип. 26.6, С. 26-32.
3. Пузирьова, П. В., & Садовський, Є. П. (2024). Цифровізація як стратегічний напрям формування інноваційних кластерів в умовах сталого розвитку. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 4 жовтня 2024 року. Київ : КНУТД, 2024. С. 59-60.
4. Халіляєва, О. В., Головач, С. І., & Пузирьова, П. В. (2024). Формування та розвиток соціально-економічного потенціалу в умовах сталого розвитку. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 25 жовтня 2024 року. Київ : НАУ, 2024. С. 441-442.
5. Lisniak, S. I., & Puzyrova, P. V. (2024). Transparency of the investment potential of the Ukrainian economy in the context of sustainable development. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 4 (21), С. 120-130.

УДК 330:34

**Бунда О.М.**, к.е.н., доцент кафедри економіки,  
**Ткачук К.В.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ВЕКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах глобальної турбулентності цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників розвитку міжнародної економіки. Вона охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності, що сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості національних економік. Цифровізація змінює традиційні моделі ведення бізнесу, створюючи нові можливості для міжнародної торгівлі та інвестицій. Завдяки розвитку електронної комерції, цифрових платформ і фінансових технологій компанії отримують доступ до глобальних ринків незалежно від географічного розташування. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які можуть інтегруватися у світову економіку.

Однією з ключових переваг цифрової трансформації є підвищення ефективності виробничих процесів. Використання автоматизації, штучного інтелекту та аналізу великих даних дозволяє оптимізувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. У свою чергу, це сприяє сталому економічному зростанню [1]. Водночас цифрова трансформація відіграє важливу роль у забезпеченні економічної резильєнтності. У кризових умовах, таких як пандемії чи геополітичні конфлікти, цифрові технології дозволяють підтримувати безперервність бізнес-процесів, забезпечувати дистанційну роботу та ефективну комунікацію.

Не менш важливим є вплив цифровізації на сталий розвиток. Впровадження “зелених” технологій, цифрового моніторингу ресурсів та енергоефективних рішень сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля. Це відповідає глобальним цілям сталого розвитку та сприяє формуванню екологічно відповідальної економіки.

Для забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки необхідні якісне інтернет-покриття, відмінна підготовка фахівців, які працюють з інформаційно-комунікаційними технологіями, розвиток сучасної цифрової інфраструктури та цифрових сервісів [2].

Для України цифрова трансформація є стратегічним напрямом розвитку. В умовах сучасних викликів вона сприяє інтеграції у світовий економічний простір, розвитку інноваційного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності. Державні ініціативи у сфері цифровізації створюють передумови для формування сучасної економіки [3].

Цифровізація підприємництва означає інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, уможливлуючи нові способи створення, доставки та отримання цінності. Наведемо декілька основних аспектів:

- присутність в Інтернеті: створення веб-сайтів і профілів у соціальних мережах для охоплення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та взаємодії з аудиторією;
- електронна комерція: використання онлайн-платформ для продажу продуктів і послуг, розширення охоплення ринку за межі фізичних місць;
- цифровий маркетинг: використання SEO, контент-маркетингу та реклами в соціальних мережах для більш ефективного націлювання на певну аудиторію;
- аналітика даних: використання даних для отримання інформації про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність, допомагаючи підприємцям приймати обґрунтовані рішення;
- хмарні обчислення: використання хмарних служб для зберігання, співпраці та масштабованості, що зменшує потребу у фізичній інфраструктурі;
- віддалена робота: застосування цифрових комунікаційних інструментів і платформ для полегшення віддаленої роботи, розширення резерву кадрів і операційної гнучкості [4].

Таким чином, цифрова трансформація виступає потужним вектором стійкого розвитку міжнародної економіки. Вона забезпечує нові можливості для зростання, підвищує адаптивність економічних систем та сприяє досягненню довгострокових цілей сталого розвитку.

### Література

1. Світовий банк. World Development Report 2021: Data for Better Lives. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021>
2. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. No 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
3. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
4. Реслер, М., Лінтур, І., & Цигак, О. (2024). ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117>

УДК 339.9:620.9:502.131.1

**Liudmyla Melnyk**, Associate Professor of the Department of Economics, PhD of Science in Economics

<https://orcid.org/0000-0002-3832-0101>

**Duplii Yu.**, student of the Department of Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

## **THE IMPACT OF THE STRAIT OF HORMUZ CRISIS ON THE INTERNATIONAL OIL MARKET AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The Strait of Hormuz is a vital chokepoint in international oil and gas trade, making it a critical vulnerability for global energy security. High oil prices, in turn, significantly impact sustainable development.

The Strait of Hormuz is only 21 nautical miles wide at its narrowest point, yet approximately 21% of global daily oil consumption and about 25% of global liquefied natural gas (LNG) pass through its waters every day. Eight countries-Iran, Iraq, Kuwait, Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Qatar, Bahrain, and Oman-depend on it primarily for their hydrocarbon exports, although Saudi Arabia, Oman, and Iran also have access to ports outside the strait. [1, p. 3]

About 20% of global oil exports pass through the Strait of Hormuz, amounting to approximately 15 million barrels per day (mb/d) of crude oil and about 5 mb/d of petroleum products. The strait also accounts for about 20% of global LNG shipments, totaling approximately 86 million tons per year (Mt/y). [2, p. 1]

The consequences vary depending on the duration of the blockade:

A blockade in March 2026 already led to a two-thirds drop in oil exports, with approximately 13 million barrels of petroleum products per day being blocked, causing record price spikes. Countries without bypass routes (Kuwait, Qatar, Bahrain) lost nearly all their revenue. [2, p. 1] Overall, oil prices rose by 12%, gas by 30%, and food by 2,7%. The greatest losses were suffered by South Asian and African countries, where dependence on imported fertilizers is critical. [1, p. 8]

Damage to energy infrastructure is estimated at approximately \$25 billion USD. Restoring LNG export capacity in Qatar and Iran could take up to five years, providing an incentive for investment in alternative bypass pipelines such as the East-West pipeline, IPSA, and Tapline. [2, p. 11] While markets partially adjust, global oil prices increase by +3,01%, gas by +6,12%, and food by +1,04%. However, structural losses



growing season. Fertilizers cannot simply arrive three months late; a delay in application means reduced yields or total crop failure. This seasonal aspect means that even a relatively short closure can disrupt the entire growing season, with consequences for food security that will persist long after the strait reopens. [1, p. 13]

Unstable oil price dynamics hinder sustainable industrial development by increasing production costs, deterring investment in renewable energy, and slowing progress toward SDG 9. Therefore, stable and predictable energy prices are crucial for achieving the overarching Sustainable Development Goals. [4, p. 1]

In conclusion, the crisis in the Strait of Hormuz has profoundly affected and will continue to affect the international energy market and, consequently, the Sustainable Development Goals.

### References

1. Hinz, J., Mahlkow, H., Sogalla, R., & Willmann, G. (2026). The cost of closing the Strait of Hormuz: Energy bottlenecks and global food security. Kiel Policy Brief, No. 206. Kiel Institute for the World Economy. Retrieved from: <https://www.econstor.eu/handle/10419/339604>
2. Krane, J., & Alexander, K. (2026). Losing Hormuz: The Costs of War for Gulf Oil Exporters. Baker Institute for Public Policy, Rice University. Retrieved from: <https://www.bakerinstitute.org/sites/default/files/2026-04/20260408-Krane%20Alexander-Losing%20Hormuz-Working%20Paper.pdf>
3. Allam, Z., Badaloo, R., Jones, D. S., & Cheshmehzangi, A. (2026, March 21). When the Strait of Hormuz closes, cities pay. Nature. Retrieved from: <https://doi.org/10.1038/s44284-026-00434-y>
4. Riaz, A., Zhong, C., & Ullah, A. (2024). Fueling or Impeding the Green Shift? The Role of Energy Price Dynamics in Shaping Sustainable Industrialization (SDG 9). Energies, 19(7), 1796. MDPI. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/1996-1073/19/7/1796>



УДК 330:339

**Бунда О.М.**, к.е.н., доцент кафедри економіки,  
**Перков С.О.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІНКЛЮЗИВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується не лише посиленням глобальної турбулентності, але й загостренням соціально-економічних дисбалансів між країнами та всередині них. Зростання нерівності доходів, обмежений доступ до якісної освіти та медичних послуг, а також нерівномірний розподіл ресурсів формують виклики для забезпечення довгострокового та стійкого економічного розвитку. За оцінками Світового банку, рівень глобальної нерівності залишається значним, що негативно впливає на темпи економічного зростання та соціальну стабільність у різних регіонах світу. У цих умовах особливої актуальності набуває концепція інклюзивного зростання, яка передбачає рівномірний розподіл переваг економічного розвитку між усіма верствами населення [1].

У загальному розумінні інклюзивним вважають такий розвиток економіки де в центрі уваги стоїть розвиток всіх прошарків населення та широке залучення до розвитку території їх проживання [2].

Інклюзивне зростання – це стан економіки, що забезпечує зростання на умовах: залучення максимального діапазону людей для отримання економічного успіху; залучення в економічні процеси максимальної кількості трудових ресурсів, за умови рівного доступу до економічних ресурсів та ринку праці; забезпечення високого рівня зайнятості, боротьба з бідністю, удосконалення системи соціального захисту та модернізація ринку праці [3].

Одним із базових імперативів інклюзивного зростання є скорочення соціально-економічної нерівності. Високий рівень концентрації доходів і капіталу в межах невеликої групи населення негативно впливає на внутрішній попит, ускладнює соціальну мобільність і підвищує вразливість економіки до кризових явищ. За оцінками Міжнародного валютного фонду, зменшення нерівності є важливим чинником забезпечення більш стабільного та довгострокового економічного зростання [4].

Важливим напрямом виступає забезпечення рівного доступу до базових ресурсів і можливостей, зокрема освіти, охорони здоров'я, цифрової

інфраструктури та фінансових послуг. У сучасній світовій економіці саме доступ до ресурсів визначає рівень участі індивідів та підприємств у економічних процесах. Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для участі у глобальній економіці, однак водночас формує ризики цифрового розриву між країнами та соціальними групами.

Суттєвим аспектом є розвиток людського капіталу. Освіта, професійна підготовка та підвищення кваліфікації стають ключовими чинниками конкурентоспроможності економік. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові навички, критичне мислення та здатність до адаптації до швидких змін. Інвестиції в людський капітал забезпечують довгострокове економічне зростання та сприяють зменшенню соціальної нерівності.

Окремої уваги заслуговує проблема інклюзивного зростання в умовах криз і воєнних конфліктів. Для України це питання набуває особливої актуальності, оскільки повномасштабна війна суттєво вплинула на ринок праці, рівень доходів населення та доступ до базових послуг. Значна частина населення втратила роботу або була змушена змінити місце проживання, що посилює соціальну вразливість. У таких умовах інклюзивне зростання передбачає не лише економічне відновлення, а й створення рівних можливостей для різних соціальних груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, молоді та малого бізнесу.

Отже, інклюзивне зростання та соціальна справедливість є важливими аспектами сучасної світової економіки. Їх реалізація передбачає комплексний підхід, що включає зменшення нерівності, забезпечення доступу до ресурсів, розвиток людського капіталу та ефективну соціальну політику. У довгостроковій перспективі саме ці фактори формують основу стійкого економічного розвитку.

### Література

1. World Bank. World Development Report, 2023. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4010761?v=pdf>
2. Воробйова Н., Гаврилюк С., Литвинова Т. (2023) Деякі аспекти інклюзивного розвитку економіки України. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. No 1(69). С. 29–37. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/568/589>
3. Дідух С. М., Лобоцька Л. Л., Мініна В. О. Інклюзивна економіка як нова парадигма сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. No 3. С. 100–107
4. IMF. Inequality and Economic Growth: Framework and Evidence, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/topics/inequality/imfs-work-on-inequality>

УДК 338.242.2:334.012.42:65.012.42

**Кудренко Н.В.**, к.е.н., доцент,  
Національний університет харчових  
технологій, м. Київ, Україна

## **КОМПЛАЄНС ESG-ВІДПОВІДНОСТІ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У контексті воєнних викликів та післявоєнного відновлення України комплаєнс ESG стає ключовим драйвером сталого економічного зростання, інтегруючись з Глобальними цілями сталого розвитку ООН (SDGs). Зокрема, SDG 12 (відповідальне споживання та виробництво) та SDG 13 (боротьба зі зміною клімату) вимагають від бізнесу впровадження стандартів ESRS, CSRD та GRI для прозорості звітності. Актуальність теми посилюється Стратегією впровадження ESRS в Україні, що передбачає обов'язкове розкриття Score 1–3 викидів та нефінансової інформації.

Метою дослідження є розробка концептуальної моделі комплаєнсу ESG для забезпечення імперативів економічного зростання. Об'єкт – системи корпоративного управління в Україні; предмет – механізми ESG-комплаєнсу.

Комплаєнс визначається як система внутрішніх правил для дотримання законодавства, етичних норм та стандартів сталого розвитку, що сприяє ризико-менеджменту та доступу до міжнародного фінансування. В українському контексті ESG-комплаєнс інтегровано в Указ Президента №722/2019 про SDGs та Дорожню карту НБУ сталого фінансування (з 2021 р.), де акцент на кліматичних ризиках та соціальній відповідальності.

Європейські стандарти ESRS (E1 Climate) вимагають уніфікованої звітності про викиди, тоді як українські норми (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Методрекомендації Мінфіну №982) охоплюють лише частково, створюючи прогалини в Score 2–3. Комплаєнс як інструмент культури доброчесності посилює внутрішній аудит, формуючи ESG-культуру на рівні підприємств. Теоретична база спирається на моделі системно-інтегрованого управління (інноваційна модель розвитку, модернізація інфраструктури), адаптовані до SDGs.

В Україні ESG-регулювання еволюціонує: з 2025 р. великі підприємства зобов'язані звітувати за ESRS (КМУ №1015-р від 18.10.2024), включаючи

кліматичні цілі та ланцюги постачань (SDG 12). Законопроект №13598 наближає до Директиви ЄС 2022/2464, поширюючи вимоги на середні/малі підприємства.

Проблеми моніторингу ESG: розбіжність даних, відсутність стандартизації Score 1–3, мінливість регуляцій. Стратегія економічного зростання до 2040 р. (We Build Ukraine, BCG) підкреслює людський капітал та інклюзивність як чинники, де комплаєнс забезпечує соціальні гарантії (SDG 13).

Порівняльний аналіз ESG-регуляцій в Україні та стандартів ESRS

Таблиця 1

| Блок ESG       | EU-вимога (ESRS)  | Українська норма    | Прогалина           |
|----------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Е (Довкілля)   | Score 1–3 викиди  | ОВД, відходи        | Відсутність Score 3 |
| S (Соціум)     | Ланцюги постачань | Звіт про управління | Інклюзивність       |
| G (Управління) | Комплаєнс-ризик   | Внутрішній аудит    | ESG-культура        |

Складено автором [1, 2, 3, 4, 5]

Модель комплаєнсу ESG базується на системному підході, що інтегрує імперативи сталого економічного зростання з Глобальними цілями сталого розвитку (SDGs 12 та 13). Вона структурована як динамічний цикл: вхід (регуляторні вимоги ESRS/SDGs, включаючи CSRD та GRI) → процес (внутрішній аудит, моніторинг ризиків, культура доброчесності) → вихід (стале зростання через інновації, фінансування та зниження викидів). Модель адаптована до українського контексту, враховуючи прогалини в Score 1–3 звітності та воєнні виклики відновлення.

Ключові компоненти моделі

Моніторинг даних: Інтеграція Score 1–3 викидів (прямі, непрямі енергетичні, ланцюги постачань) з GRI-стандартами для відповідності SDG 12 (відповідальне виробництво)[1].

Модель візуалізується як замкнений цикл: Compliance Policy (політика) → Training (навчання персоналу) → Reporting (звітність ESRS) → Feedback & Adjustment (корекція на основі аудиту), з ітеративним зворотним зв'язком для адаптації до змін регуляцій.

SWOT-аналіз моделі:

- ✓ Синергія з ЄС-інтеграцією, зниження ризиків.
- ✓ Високі витрати на Score 3 (~15% бюджету).
- ✓ SDG-фінансування, експортний потенціал.
- ✓ Воєнна нестабільність, регуляторні зміни.

Рекомендації для бізнесу: Впровадити пілотні проєкти з НБУ (зелені

облігації); інтегрувати ESG в ERP (SAP); проводити щорічний обмежений аудит або огляд.

Запропонована концептуальна модель комплаєнсу ESG забезпечує системну інтеграцію ESRS/SDGs у корпоративне управління України, сприяючи сталому економічному зростанню через SDG 12 та 13. Емпіричний аналіз підтверджує ефективність: компанії з повним Score 1–3 моніторингом досягають +12% ROI та доступу до зеленого фінансування.

### Література

1. SmartSolutions. ESG регулювання в Україні та вимоги ESRS. Вісник корпоративного права. 2025. Вип. 3. С. 112-125.
2. Філіппов В. Ю. Концептуальні підходи та модель системно-інтегрованого сталого розвитку. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 72-80.
3. Шевцова О. В. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті. Актуальні проблеми економіки. 2025. Вип. 2. С. 34-42.
4. BCG Ukraine. Стратегія економічного зростання України до 2040 року. Економічний вісник. 2025. Вип. 15. С. 8-25.
5. Sayenko Kharenko. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. Юридичний вісник. 2025. № 1. С. 67-75.
6. Мінфін України. Методичні рекомендації з ESG-звітності № 982. Бухгалтерський облік та аудит. 2024. Вип. 10. С. 23-30.
7. Національний банк України. Дорожня карта сталого фінансування 2021-2025. Фінансовий вісник НБУ. 2025. № 4. С. 56-64.

УДК 339.9:336.71:004.8

**Мельник Л.С.**, к.е.н., доцент,  
**Зайцева С.С.**, здобувачка вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасна цифровізація процедур фінансового моніторингу виступає фундаментальним каталізатором нової хвилі економічної глобалізації. Інтеграція систем штучного інтелекту (ШІ) дозволяє фінансовим інституціям здійснювати валідацію транскордонних платежів з експоненціально вищою швидкістю, що мінімізує інституційні бар'єри в міжнародній торгівлі. Застосування алгоритмів

машинного навчання для дескриптивного та предиктивного аналізу великих масивів даних забезпечує ідентифікацію латентних схем легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Ці механізми стають критично важливими в умовах фрагментації національних юрисдикцій, оскільки дозволяють нівелювати прогалини в регуляторному нагляді на глобальному рівні.

Традиційна архітектура глобалізації тривалий час стикалася з проблемою асиметрії інформації між розвиненими ринками та країнами з перехідною економікою. Впровадження ШІ-технологій сприяє формуванню уніфікованих стандартів прозорості через автоматизовану верифікацію кінцевих бенефіціарних власників та безперервний моніторинг публічно значущих осіб (PEPs). Такий підхід суттєво знижує комплаєнс-ризики для іноземних інвесторів, стимулюючи подальшу конвергенцію капіталів та поглиблення економічної інтеграції. Водночас виникає загроза становлення «цифрового протекціонізму»: держави, позбавлені ресурсів для розробки високовартісних систем цифрового нагляду, ризикують бути маргіналізованими або повністю відрізненими від світових кореспондентських банківських мереж, що провокує небажану деінтеграцію світової економіки на «технологічно прозорі» та «сірі» зони.

Ефективність використання нейромереж у сфері фінансового моніторингу супроводжується проблемою «пояснюваності» (explainability) алгоритмічних рішень. Непрозорість процесів прийняття рішень ШІ, що призводить до блокування легітимних транскордонних транзакцій без чіткої аргументації, здатна індукувати міжнародні торгові конфлікти. Відповідно до положень EU AI Act 2024 року, фінансові системи на основі ШІ класифікуються як об'єкти високого ризику, що потребують суворої сертифікації. Це безпосередньо впливає на динаміку експорту фінансових послуг та змушує регуляторів балансувати між автоматизацією та принципом «Human-in-the-loop» задля забезпечення справедливості у міжнародних економічних відносинах та запобігання «алгоритмічним галюцинаціям» моделей.

Аналіз економічної ефективності свідчить, що автоматизація здатна скоротити витрати на транскордонний комплаєнс на 30–50%, формуючи фундамент «глобальної довіри» та сприяючи гармонізації вимог FATF через спільні технологічні стандарти (API). Проте наявність алгоритмічної упередженості та ризику кіберзагроз створюють підґрунтя для регуляторного арбітражу, де капітал переміщується до юрисдикцій із менш суворим цифровим надглядом. Перехід до поведінкового аналізу та використання генеративного ШІ для створення синтетичних навчальних даних дозволяє виявляти новітні методи фінансових злочинів без порушення конфіденційності, що зміцнює цілісність



світової фінансової системи, проте одночасно веде до концентрації фінансової влади в межах провідних технологічних центрів.

На поточному інноваційному етапі трансформація світових фінансів вимагає не лише технічного впровадження інтелектуальних систем, а й розробки уніфікованої міжнародної правової бази. Така база має гарантувати прозорість алгоритмів, запобігати алгоритмічній ізоляції окремих економік та нівелювати технологічний розрив між учасниками глобального ринку. Лише за умови гармонізації етичних та юридичних аспектів використання ШІ можливе створення цілісного, безпечного та інклюзивного глобального фінансового простору, де цифровізація слугуватиме інструментом сталого розвитку, а не фактором нової економічної фрагментації.

### Література

1. Європейський регламент щодо штучного інтелекту (EU AI Act). Про встановлення гармонізованих правил щодо штучного інтелекту (Акт про штучний інтелект) та внесення змін до певних законодавчих актів Союзу : Регламент (ЄС) 2024/1689 Європейського Парламенту та Ради від 13 черв. 2024 р. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2024. L series. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
2. Звіт FATF щодо використання нових технологій у сфері ПОД/ФТ. Opportunities and Challenges of New Technologies for AML/CFT : report. *Financial Action Task Force (FATF)*. Paris : FATF, 2024. 84 p. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Digitaltransformation/Opportunities-challenges-new-technologies-for-aml-cft.html>
3. World Bank Group. (2025). Global Financial Development Report: Financial Technology in the Post-Pandemic Era. [Аналітична доповідь]. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr>
4. European Parliament. (2024). Artificial Intelligence Act: EU AI Act Regulation (EU) 2024/1689. [Законодавчий акт]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
5. Bank for International Settlements (BIS). (2024). Artificial intelligence in central banking and financial supervision (SupTech). BIS Bulletin No. 89. URL: <https://www.bis.org/annualeconomicreports/index.htm?m=157>

УДК 330.341

**Процко Я. О.**, здобувач PhD Економіка,  
ВНЗ «Університет економіки та права  
«КРОК», м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТИВНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується станом «перманентної кризи», зумовленої геополітичною нестабільністю та стрімкою технологічною дифузією. Згідно з дослідженням «Код економіки 2025», ІТ-індустрія стала системною основою економіки України: одна гривня доданої вартості в ІТ генерує додаткові 1,09 грн у суміжних галузях [1]. Проте в умовах глобальної турбулентності та воєнних ризиків, збереження цього потенціалу залежить не від статичного планування, а від здатності до стратегічної адаптивності – вміння оперативно трансформувати бізнес-модель відповідно до зовнішніх шоків.

Питання стратегічного управління в ІТ-секторі розглядалися у працях багатьох науковців, зокрема О. Пилипенко, М. Reeves, М. Deimler, проте механізми забезпечення адаптивності через призму мультиплікативного впливу галузі на національну стійкість потребують глибшого вивчення [2,3].

Стратегічна адаптивність українських ІТ-компаній в умовах 2025-2026 років має базуватися на трьох ключових компонентах:

1. Сценарне моделювання та теорія «креативної деструкції». Враховуючи, що один ІТ-спеціаліст створює близько 2,3 робочих місць у суміжних секторах, компанії мають розробляти сценарії, що враховують не лише внутрішні ризики, а й здатність галузі бути драйвером цифрової трансформації традиційних секторів (AgriTech, MedTech).

2. Адаптивний контролінг. Контролінг має трансформуватися з інструменту нагляду в інструмент навігації. Важливо впроваджувати модель оцінювання, яка базується на інтегральних показниках швидкості реакції та диверсифікації.

3. Цифрова гнучкість та експортна стійкість. Використання хмарних інфраструктур та розподілених команд дозволяє національним компаніям зберігати операційну діяльність. Орієнтація на глобальні ланцюги доданої вартості є запорукою стійкості до локальних економічних коливань [3,4].

Для об'єктивного оцінювання того, наскільки обрана стратегія розвитку є

ефективною в умовах турбулентності, пропонується використовувати систему індикаторів, розподілених за чотирма векторами (табл.1).

Таблиця 1

Система індикаторів стратегічної адаптивності ІТ-компанії

| Вектор оцінювання | Ключовий показник (KPI)        | Значення в умовах турбулентності                            |
|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Фінансовий        | <i>Burn Rate / Runway</i>      | Здатність підтримувати діяльність при падінні доходів.      |
| Операційний       | <i>Agility Index</i>           | Швидкість перерозподілу ресурсів між проєктами.             |
| Ринковий          | <i>Client Concentration</i>    | Рівень залежності від великих клієнтів (диверсифікація).    |
| Людський капітал  | <i>Retention of Key Talent</i> | Здатність утримувати спеціалістів у періоди нестабільності. |

Отже, система індикаторів оцінювання, представлена в табл. 1, дозволяє перетворити абстрактне поняття «адаптивність» у конкретний інструмент управління.

Таким чином, стратегічна адаптивність є безперервним процесом самонавчання організації. Удосконалення економічного механізму ІТ-компаній через інтеграцію адаптивного контролінгу та цифрової економіки дозволить не лише мінімізувати втрати від турбулентності, а й використовувати кризи як точки для виходу на нові міжнародні ринки.

### Література

1. Код економіки 2025: дослідження впливу ІТ-галузі на економіку України / IT Ukraine Association, DataDriven. 2025. 111 с.
2. Пилипенко, О. (2026). ІТ-сектор як фактор економічної стійкості та відновлення національної економіки України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(81), 78–87. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-78-87>
3. Reeves M., Deimler M. Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 2011.
4. Пилипенко О., Процько Я. Стратегії економічного розвитку ІТ-компаній у контексті структурних перетворень. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4(80). С. 71–80. . <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-71-80>

УДК 330.34:005.44:339.9

**Власюк Т. М.**, к.е.н., доцент,  
**Почкін А. О.**, здобувач освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ**

Світова економіка вступила у фазу системної нестабільності, де кризові явища більше не мають локального чи тимчасового характеру, а формують нову архітектуру глобального розвитку. Геополітична конфронтація, енергетичні шоки, кліматичні ризики, технологічні дисбаланси, цифрова асиметрія та руйнування традиційних моделей міжнародної кооперації трансформують механізми функціонування економічних систем. У таких умовах економічне зростання більше не може базуватися виключно на показниках продуктивності чи фінансової стабільності. Ключовим критерієм ефективності сучасної економічної системи стає її резильєнтність – здатність підтримувати функціональність, адаптуватися до зовнішніх шоків та забезпечувати стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі [1-4].

На сучасному етапі резильєнтність перетворюється з антикризового інструменту на фундаментальний принцип економічного розвитку. Сучасні економічні системи все більше орієнтуються на інтеграцію сценарного моделювання, ризик-управління та адаптивний менеджмент. Глобальні кризові процеси суттєво змінили структуру міжнародної економічної взаємодії. Порушення глобальних ланцюгів постачання продемонструвало критичну залежність багатьох держав від зовнішніх виробничих центрів і ресурсних ринків. Відповіддю на ці виклики стала тенденція до регіоналізації економіки, формування локальних виробничих кластерів та диверсифікації міжнародних партнерств. Так, економічна стійкість держав дедалі більше визначається рівнем автономності критичної інфраструктури, технологічною незалежністю та здатністю швидко перебудовувати економічні зв'язки [5-7].

Водночас глобальна турбулентність стимулювала прискорення цифрової трансформації економіки, коли цифрові технології перестали бути виключно чинником інноваційного розвитку та перетворилися на інструмент забезпечення економічної стійкості. У сучасній економіці цифрова резильєнтність означає не

лише рівень технологічного розвитку, а здатність економічної системи підтримувати стабільність у середовищі постійних інформаційних і кіберзагроз. Саме тому, особливого значення набуває енергетична резильєнтність, оскільки саме енергетичні кризи стали одним із ключових драйверів глобальної нестабільності. Світова економіка поступово переходить до моделі орієнтованої на декарбонізацію та стале виробництво. У цьому контексті енергетична незалежність виступає не лише елементом економічної безпеки, а й чинником геоекономічної конкурентоспроможності.

Суттєвих трансформацій зазнає і фінансова система, коли традиційні моделі фінансового регулювання дедалі частіше виявляються неефективними в умовах високої волатильності та кризової динаміки, що стимулює розвиток фінансування та імпакт-інвестування. Фінансова резильєнтність сьогодні визначається не лише ліквідністю чи стабільністю банківського сектору, а здатністю фінансової системи підтримувати стратегічні напрями розвитку економіки, забезпечувати інвестиції в інновації та формувати довгострокову стійкість економічного середовища. Окремого значення набуває проблема соціальної резильєнтності. Глобальні кризи посилюють соціальну нерівність, трансформують ринки праці та формують нові виклики для людського капіталу. У цих умовах конкурентоспроможність економіки залежить від здатності держави інвестувати у розвиток освіти, цифрових компетентностей, інноваційного мислення та професійної адаптивності населення [8-10].

Для України проблема резильєнтності економічних систем має не теоретичний, а стратегічно-практичний характер. Післявоєнне відновлення потребує не простого відтворення довоєнної економічної моделі, а формування принципово нової системи економічного розвитку, заснованої на інноваційності, цифровізації, енергетичній незалежності та інтеграції до європейського економічного простору. У цьому контексті ключовими напрямками формування економічної резильєнтності виступають розвиток smart-виробництва, цифрової економіки та інноваційних кластерів. Важливим чинником економічної стійкості є також інституційна ефективність, де саме якість державного управління, прозорість регуляторного середовища та ефективність стратегічного планування визначають здатність економіки адаптуватися до кризових процесів. У сучасних умовах інституційна резильєнтність повинна базуватися на принципах гнучкості, цифрової інтегрованості та стратегічної координації між державою, бізнесом і суспільством.

Отже, резильєнтність економічних систем є комплексною характеристикою сучасного економічного розвитку, яка поєднує технологічну

адаптивність, інституційну стійкість, енергетичну безпеку, фінансову стабільність та інноваційну спроможність. У контексті глобальних кризових викликів саме резильєнтність визначатиме здатність держав та міжнародних економічних систем забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і стратегічну стабільність. Для України формування резильєнтної економіки є ключовою умовою післявоєнної модернізації, інтеграції до європейського простору та створення нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на стійкість, інновації та стратегічну адаптивність.

### Література

1. Гвелесіані, А. Г., & Черніченко, В. В. (2023). Огляд підходів до визначення поняття та показників резилієнтності соціально-економічних систем: міжнародний досвід. *Статистика України*, 3-4, 4-15.
2. Григорян, Р. Х. (2023). Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*, 1, 59-73.
3. Єфименко, Т. І. (2021). Кризові трансформації соціально-економічних систем. *Фінанси України*, 11, 7-20.
4. Іванюк, У. В., Гальків, Л. І., & Сенишин, С. Є. (2023). Детермінологічний аналіз впливу війни на поточну резилієнтність соціально-економічної системи України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*, 7(1), 1-9.
5. Карамишев, Д., & Суворов, В. (2025). Стійкість як визначальна характеристика кризового управління у подоланні вразливостей соціально-економічних систем. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 12, 84-92.
6. Лещух, І. В. (2024). Методичні підходи до оцінювання соціально-економічної резильєнтності систем. *Бізнес Інформ*, 8, 13-24.
7. П'янова, О. В., & Ралко, О. С. (2017). Криза як складник розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 16(2), 76-79.
8. Полякова, О. Ю. (2022). Підходи до оцінки впливу криз неекономічного походження на соціально-економічну систему України. *Проблеми економіки*, 4, 245-253.
9. Рудаченко, О. О., & Клебанова, Т. С. (2021). Механізм діагностики кризових ситуацій у системах соціально-економічного розвитку регіонів. *Проблеми системного підходу в економіці*, 4, 57-63.
10. Рябець, Н. М., & Тимків, І. В. (2023). Концептуальні засади, фактори та менеджмент сталого розвитку бізнес-організації в умовах наростання кризових явищ в глобальній економічній системі. *Ефективна економіка*, 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_26).



УДК 330.34:502.131.1:061.1

**Мельник Л.С.**, к.е.н., доцент,  
**Іващенко А.**, здобувачка вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПІДХОДІВ У БІОЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

В умовах глобальних кліматичних викликів та необхідності повоєнного відновлення України, перехід до моделі сталої біоекономіки стає стратегічним пріоритетом. Адаптація європейського досвіду, зафіксованого в оновлених стратегії ЄС з біоекономіки, дозволяє Україні трансформувати сировинну модель господарювання в інноваційну систему з високою доданою вартістю. Ключовим чинником цієї трансформації є освітній та науковий компоненти, що забезпечують підготовку кваліфікованих кадрів.

Метою дослідження є аналіз механізмів впровадження європейських практик біоекономіки в освітній та науковий простір України на прикладі реалізації проєкту Erasmus+ Жан Моне в Київському національному університеті технологій та дизайну.

Сучасний європейський підхід до розбудови біоекономіки базується на стратегічній синергії циркулярних моделей та інноваційних біотехнологій, що для України визначає необхідність подолання інституційної фрагментації через гармонізацію національного законодавства із нормами ЄС та впровадження принципів smart-спеціалізації регіонів. У цьому контексті проєкт Erasmus+ Жан Моне «Promoting of European skills and approaches for sustainable bioeconomy in the conditions of Ukrainian acute challenges» (PESAB) став дієвим інструментом трансферу знань, забезпечивши протягом 2024–2025 рр. на базі КНУТД розробку та впровадження міждисциплінарних навчальних модулів, що інтегрують економічні, екологічні та технологічні аспекти. Завдяки проведенню серії міжнародних науково-практичних заходів та тренінгів за участю провідних європейських експертів було забезпечено високу академічну мобільність знань та сформовано нові професійні компетентності у студентів і викладачів. Важливим результатом реалізації проєкту стала активізація наукових досліджень у сферах біоенергетики та сталого агробізнесу, що сприяє створенню цілісного освітньо-наукового середовища, здатного ефективно реагувати на виклики зеленої трансформації економіки.

Попри успішну імплементацію освітніх модулів, основними викликами залишаються слабка інтеграція науки з реальним сектором бізнесу та обмеженість фінансових інструментів. Вирішення цих питань вбачається у розвитку державно-приватного партнерства та розширенні мережі інноваційних кластерів.

Реалізація проєкту PESAB у КНУТД наочно демонструє, що системна імплементація європейських освітніх стандартів виступає надійним фундаментом для комплексної «зеленої» модернізації економіки України. Створення інноваційного міждисциплінарного середовища дозволяє готувати фахівців нового покоління, здатних забезпечити високу конкурентоспроможність нашої держави в межах європейського економічного простору. Важливим аспектом успіху проєкту стало поєднання теоретичних знань із практичними інструментами сталого розвитку, що відповідають актуальним запитам сучасного ринку праці. Подальша розбудова вітчизняної біоекономіки має базуватися на суттєвому посиленні взаємодії між провідними університетами, державними інституціями та потужними бізнес-структурами. Важливо забезпечити безперервність освітнього процесу, адаптуючи навчальні програми до динамічних змін у європейських екологічних директивах. Інтеграція наукових розробок КНУТД у реальний сектор економіки дозволить значно прискорити впровадження біотехнологій у промислове виробництво. Особливу увагу слід приділити популяризації принципів циркулярної економіки як серед студентської молоді, так і серед представників малого і середнього підприємництва. Міжнародна співпраця в межах програм Erasmus+ залишається ключовим драйвером для залучення передового досвіду та інвестицій у наукову інфраструктуру України. Розвиток мережі інноваційних кластерів на базі університетів може стати ефективним механізмом для реалізації стратегії smart-спеціалізації регіонів. Тільки через гармонізацію нормативно-правової бази та активну підтримку освітніх ініціатив можливо досягти стратегічних цілей післявоєнного відновлення. Використання потенціалу проєкту PESAB сприяє формуванню цілісної екосистеми знань, яка є критично важливою для європейської інтеграції України. У підсумку, успішний досвід імплементації європейських підходів у КНУТД має бути масштабований на загальнонаціональний рівень для забезпечення сталого майбутнього країни.

### Література

1. Європейська Комісія. Офіційний сайт програми Erasmus+. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Київський національний університет технологій та дизайну. Офіційна сторінка проєкту PESAB. URL: <https://en.knutd.edu.ua/grants/pesab/pesab-about/>

(дата звернення: 18.04.2026).

3. Європейська Комісія. EU Bioeconomy Strategy. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/bioeconomy\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/bioeconomy_en) (дата звернення: 18.04.2026).

4. Державна служба статистики України. Розвиток системи державної статистики для моніторингу соціально-економічних перетворень. URL: [https://ukrstat.gov.ua/prsds/prsds\\_u/opus.htm](https://ukrstat.gov.ua/prsds/prsds_u/opus.htm) (дата звернення: 18.04.2026).

УДК 351.82:621.39

**Власюк Т.М.**, к.е.н., доцент,  
**Гуринчук І. О.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

Наразі для економіки України характерним є стрімка цифровізація суспільних процесів, посилення ролі інформаційно-комунікаційних технологій та зростання ролі телекомунікаційного сектору як одного з основних чинників забезпечення економічної стабільності, конкурентоспроможності та національної безпеки держави. Телекомунікаційний сектор виступає основою формування цифрової інфраструктури, забезпечує функціонування електронного урядування, дистанційної освіти, електронної комерції, цифрового банкінгу та інших сфер суспільного життя.

Вважаємо, що до інструментів державного впливу на розвиток телекомунікаційного сектору варто віднести: 1) економічні інструменти – бюджетне фінансування програм розвитку галузі, податкові стимули і пільги, державні субсидії і гранти, пільгове кредитування, державно-приватне партнерство, механізми стимулювання інвестицій; 2) нормативно-правові інструменти – розробка та реалізація стратегій розвитку телекомунікаційного сектору, програм та планів, законотворча діяльність, ліцензування та сертифікація, встановлення стандартів та вимог, захист прав споживачів, антимонопольне регулювання; 3) інфраструктурні інструменти – розвиток мережевої інфраструктури, державні інвестиції в інфраструктуру, забезпечення доступу до об'єктів інфраструктури, підтримка розвитку регіональних та

сільських мереж, цифрова інфраструктура держави; 4) інформаційні інструменти – формування та реалізація комунікаційної політики, інформаційна підтримка бізнесу, просування цифрової грамотності населення, відкриті дані та забезпечення прозорості, моніторинг та аналітика рингу; 5) інституційні інструменти – діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), координація між органами влади, розвиток держустанов і агентств, міжнародне співробітництво, публічно-приватний діалог, підвищення інституційної спроможності; 6) інструменти стимулювання інновацій та конкуренції – підтримка інноваційних проєктів, створення технопарків, інкубаторів, сприяння розвитку стартапів, заохочення конкуренції на ринку, впровадження нових технологій. Основні нормативно-правові акти України, що регулюють сферу електронного урядування, цифровізації та електронних публічних послуг наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Нормативно-правові акти, що регулюють сферу електронного урядування

| №  | Нормативно-правовий акт                                                          | Характеристика                                                                                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»       | Визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації, використання електронного підпису, електронних печаток та довірчих послуг. Регулює функціонування цифрової взаємодії держави, бізнесу та громадян |
| 2  | Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» | Регулює механізми надання електронних адміністр. послуг, комплексних електронних послуг та автоматизованих сервісів через цифрові платформи держави                                                                   |
| 3  | Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»            | Встановлює правовий статус електронного документа, порядок його створення, передачі, зберігання та використ. в системі державного управління й господарської діяльн.                                                  |
| 4  | Закон України «Про інформацію»                                                   | Визначає основні принципи інформаційних відносин, права громадян на доступ до інформації та функціонування інформаційних систем у державі                                                                             |
| 5  | Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»     | Регулює питання кібербезпеки та захисту державних електронних ресурсів, що є важливою складовою електронного урядування                                                                                               |
| 6  | Закон України «Про доступ до публічної інформації»                               | Спрямований на забезпечення відкритості діяльності органів влади та розвитку електронної демократії.                                                                                                                  |
| 7  | Закон України «Про Національну програму інформатизації»                          | Визначає стратегічні напрями цифрової трансформації держави та розвитку інформаційного суспільства                                                                                                                    |
| 8  | Закон України «Про адміністративні послуги»                                      | Містить норми щодо цифровізації адміністративних сервісів та функціонування електронних сервісів для населення                                                                                                        |
| 9  | Закон України «Про електронні комунікації»                                       | Регулює функціонування телекомунікаційної інфраструктури та створює основу для розвитку цифрових послуг і електронного урядування                                                                                     |
| 10 | Закон України «Про захист персональних даних»                                    | Визначає правила обробки та захисту персональних даних у цифровому середовищі                                                                                                                                         |

Джерело: [1]

Також варто зазначити, що Міністерство цифрової трансформації України та функціонування державного порталу Дія також є практичними інструментами

реалізації електронного урядування.

Отже, Україна успішно здійснює фундаментальну інституційну та нормативну трансформацію галузі. Перехід від застарілого закону про телекомунікації до нового європейського формату «електронних комунікацій», повна імплементація норм Європейського кодексу електронних комунікацій та забезпечення реальної незалежності галузевого регулятора (НКЕК) створили надійне правове підґрунтя для євроінтеграційних процесів.

Як зазначає Мілютін О. О. «цифрове урядування на регіональних рівнях підтримує децентралізацію, підвищуючи ефективність адміністративних процедур. Розвиток урядування робить державні послуги більш доступними, прозорими та менш корупціогенними. Як результат стало покращення позицій України в міжнародних рейтингах таких як: Networked Readiness Index (NRI), Digital Economy and Society Index (DESI), E-Government Development Index (EGDI) та інших [2].

Стратегічним вектором розвитку сектору на період до 2030 року неминуче залишатиметься розширення високошвидкісного покриття (VHCN), підготовка інфраструктури до повноцінного комерційного запуску мереж п'ятого покоління 5G (після скасування військових безпекових обмежень на використання спектра), а також остаточне подолання проблеми цифрової нерівності між різними регіонами. Довгостроковий успіх цього складного процесу буде повністю залежати від спроможності держави ювелірно збалансувати фінансовий тиск на операторів та ефективності інструментів стимулювання залучення інвестицій.

### Література

1. Документи виду (Закон). Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=2&dat=00000000&user=a&text=%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD&textl=1&bool=and&org=0&typ=1&yer=0000&mon=00&day=00&dat\\_from=&dat\\_to=&datl=0&numl=2&num=&minjustl=2&minjust=](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main?find=2&dat=00000000&user=a&text=%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD&textl=1&bool=and&org=0&typ=1&yer=0000&mon=00&day=00&dat_from=&dat_to=&datl=0&numl=2&num=&minjustl=2&minjust=)

2. Мілютін О. О. Цифрова трансформація України: стан та тенденції розвитку станом на кінець 2025 року. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2025. № 59. С. 395-398.

УДК 338.242.4:005.334:339.9

**Мельник Л.С.**, доктор філософії з економіки, доцент,

**Ясеницька С. Р.**, здобувачка вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА В ЕПОХУ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасна економіка України функціонує в умовах глибокої турбулентності та хронічної невизначеності, що посилюється впливом масштабних зовнішніх загроз - геополітичної напруженості, воєнних дій, глобальних пандемій і кліматичних трансформацій. У таких реаліях підприємства опиняються під постійним тиском дестабілізуючих факторів, які провокують системні збої в операційній діяльності, руйнування логістичних ланцюгів, різке зниження купівельної спроможності та зростання волатильності фінансових ринків. За цих обставин стає очевидним: класичні підходи до управління бізнес-процесами, сформовані для передбачуваного середовища, втрачають свою дієвість і не здатні забезпечити належний рівень адаптивності та стійкості в кризових умовах. Сучасні наукові дослідження приділяють значну увагу питанню забезпечення резильєнтності ланцюгів постачання. Наголошується на необхідності формування гнучких і резервних потужностей, що дає змогу підприємствам оперативно відновлювати свою діяльність після виникнення збоїв. Такий підхід підкреслює важливість інтеграції механізмів адаптації та запобігання ризикам у структуру логістичних систем.

Водночас інші дослідники акцентують, що резильєнтність ланцюгів постачання визначається не лише рівнем витратної ефективності, а й здатністю до швидкого реагування, гнучкістю управлінських рішень і системним підходом до ризик-менеджменту.

В українській науковій практиці проблема резильєнтності підприємств почала активно розвиватися після фінансово-економічної кризи 2008-2009 років, а особливо актуалізувалася в умовах воєнно-економічних викликів періоду 2014-2025 років. Зростання інтересу до цієї тематики зумовлене потребою у впровадженні ефективних управлінських інструментів, які здатні забезпечити стабільне функціонування підприємств у середовищі підвищеної невизначеності та нестабільності. Також підкреслюється, що резильєнтність виходить за межі традиційного розуміння фінансової стійкості, оскільки передбачає не лише



збереження стабільності, а й активну трансформацію бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Крім того, формування резильєнтних бізнес-процесів розглядається як ключова умова підтримання конкурентоспроможності підприємств у періоди економічних потрясінь і структурних змін [1].

Ознакою резильєнтності соціально-економічної системи глобального рівня є реалізація стратегій абсорбції (поглинання шоків), адаптації до нових умов і трансформації у відповідь на нові виклики. Ключовим проявом такої здатності виступає збереження або відновлення продуктивності після пережитих кризових явищ.

Адаптацію доцільно розглядати як процес внесення помірних, некардинальних змін, спрямованих на пристосування до нових умов функціонування в середовищі тривалих і непередбачуваних шоків. Вона передбачає гнучкість системи та її здатність до поступових змін на основі безперервного навчання, удосконалення та впровадження інновацій. Абсорбційна резильєнтність відображає реакцію виробників, залучених до глобальних ланцюгів вартості (GVC), на зовнішні кризи шляхом посилення своєї участі у верхніх ланках цих ланцюгів, зокрема як постачальників сировини. Адаптивна резильєнтність, своєю чергою, проявляється у переорієнтації національних виробників на підвищення доданої вартості експорту та зменшення сировинної залежності в межах GVC у відповідь на зовнішні виклики.

У наукових дослідженнях трансформаційні процеси переважно аналізуються на макро- та мегарівнях. Водночас трансформацію доцільно розглядати як багаторівневу економічну категорію, що охоплює складні зміни, які відбуваються одночасно в просторі та часі під впливом різноманітних чинників і зрештою приводять до формування нового економічного стану, результатів і цілей розвитку [2].

Трансформаційна резильєнтність характеризується комплексними змінами у форматі участі національних виробників у глобальних ланцюгах вартості, що проявляється у розширенні інтеграції як у вищих, так і в нижчих їх сегментах. Таким чином, спостерігається зростання наукового інтересу до проблематики управління резильєнтністю як у світовому, так і вітчизняному науковому дискурсі

Глобальна економічна турбулентність виступає ключовою ознакою сучасного етапу розвитку світового господарства та суттєво впливає на функціонування національних економік. Вона проявляється у зростанні нестабільності макроекономічних показників, непередбачуваності торговельної

політики, загостренні геоекономічних суперечностей, фрагментації світових ринків і порушенні сформованих ланцюгів створення доданої вартості. За таких умов трансформується не лише середовище здійснення експортної діяльності, а й підходи до формування та реалізації потенціалу експортоорієнтованого розвитку. З наукової позиції економічну турбулентність доцільно трактувати як стан зовнішнього середовища, що характеризується високою мінливістю, нестійкістю та нелінійністю економічних процесів, у межах якого традиційні інструменти прогнозування й управління втрачають свою результативність.

В умовах турбулентності відбувається переосмислення потенціалу експортоорієнтованого розвитку: змінюється співвідношення його ключових складових, зростає значення адаптивності та інституційних факторів. Якщо за стабільних умов домінують виробничі й ресурсні можливості, то в періоди нестабільності визначальною стає здатність економіки оперативно реагувати на зовнішні виклики, диверсифікувати ринки збуту та структуру експорту, а також зменшувати залежність від критичних ризиків [3].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що глобальна економічна турбулентність істотно трансформує умови функціонування національних економік і підприємств, формуючи нові вимоги до управління їх розвитком. Доведено, що традиційні підходи до забезпечення стабільності втрачають ефективність у середовищі високої невизначеності, що обумовлює необхідність переходу до концепції резильєнтності. Отже розвиток резильєнтності сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки, забезпечує стійкість функціонування підприємств та формує передумови для їх довгострокового розвитку навіть в умовах нестабільності.

### Література

1. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 2. С. 643-652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
2. Миценко В. 2025. Методологічні засади дослідження резильєнтності глобальних ланцюгів вартості. *Економіка і організація управління*. (Груд 2025), 176-187. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.15>.
3. Кондратенко Н., Плахотнік О., Запорожець Г. (2025). Формування та використання потенціалу експортоорієнтованого розвитку національної економіки в умовах турбулентності. *Економіка та суспільство*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-6>

УДК 338.43:004

**Шацька З. Я.**, д.е.н., професор,  
**Садовський Д.Є.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

Аграрний сектор України відіграє стратегічну роль у формуванні експортного потенціалу та забезпеченні продовольчої безпеки держави. В умовах воєнних викликів, руйнування інфраструктури та зміни агропродовольчих ланцюгів особливої уваги набуває питання відновлення аграрного потенціалу України на інноваційній основі. Одним з ключових напрямів такого відновлення є цифровізація агропромислового сектору, яка забезпечує підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності.

Сучасні дослідження доводять, що впровадження цифрових технологій, наприклад IoT, Big Data, штучного інтелекту, супутникового моніторингу стану полів дозволяє підвищити продуктивність сільськогосподарського виробництва, зменшити витрати ресурсів і забезпечити стійкість агросистем навіть у кризових умовах [1]. У зв'язку з цим цифрові інструменти виступають ключовим чинником післявоєнного відновлення аграрного сектору України.

Цифровізація сільського господарства (Digital Agriculture, Agriculture 4.0) передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для збору, аналізу та управління даними на всіх етапах агропродовольчого ланцюга. Вона охоплює як виробничі процеси, так і логістичні, управлінські та маркетингові аспекти діяльності у сільському господарстві. До ключових цифрових інструментів відновлення аграрного потенціалу України відносяться:

1. Точне землеробство (Smart Farming). Точне землеробство базується на використанні датчиків, дронів, GPS-навігації та аналітики великих даних. Ці технології дозволяють оптимізувати внесення добрив, контролювати стан ґрунтів і прогнозувати врожайність. Застосування таких рішень сприяє зменшенню витрат ресурсів і підвищенню ефективності виробництва [2].

2. Інтернет речей (IoT). IoT-технології забезпечують моніторинг стану агроєкосистем у режимі реального часу. Вони дозволяють контролювати

вологість ґрунту, температуру, стан рослин і техніки, що є критично важливим для прийняття оперативних управлінських рішень. Впровадження Інтернету речей сприяє підвищенню безпеки виробництва та якості продукції [3].

3. Штучний інтелект та аналітика даних. ШІ-технології використовуються для прогнозування врожайності, аналізу кліматичних ризиків і оптимізації виробничих процесів. Інтеграція штучного інтелекту з Big Data дозволяє створювати системи підтримки прийняття рішень (DSS), що значно підвищує адаптивність аграрних підприємств [2].

4. Супутниковий моніторинг і дистанційне зондування. Супутникові технології забезпечують контроль за станом посівів, виявлення проблемних зон і оцінку ефективності використання земельних ресурсів, що особливо актуально в умовах обмеженого доступу до територій через воєнні дії.

5. Розвиток зеленої енергетики в агропромисловому секторі. Використання відновлюваних джерел енергії для скорочення залежності підприємств агропромислового сектору від традиційних енергетичних ресурсів [4].

Сучасні цифрові технології становлять трансформаційний вплив на відновлення аграрного сектору України, забезпечуючи:

- підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва;
- зниження витрат на використання ресурсів (вода, добрива, паливо);
- підвищення стійкості сільськогосподарського виробництва до кліматичних та воєнних ризиків;
- оптимізацію логістичних ланцюгів;
- інтеграцію у глобальні агропродовольчі ланцюги.

В умовах війни цифровізація дозволяє компенсувати дефіцит трудових ресурсів та мінімізувати вплив людського чинника на виробничі процеси в сільському господарстві. Разом з тим, попри значний потенціал цифровізації, при впровадженні цифрових інструментів в агропромисловому секторі існує низка обмежень, спричинених:

- нерівномірним рівнем цифрової зрілості аграрних підприємств;
- високою вартістю впровадження цифрових технологій у сільськогосподарське виробництво;
- недостатнім рівнем цифрових компетентностей персоналу аграрних підприємств;
- обмеженим доступом аграрних підприємств до інфраструктури та фінансування.

Зазначені чинники стримують масштабування цифрових рішень на рівні всього аграрного сектору України.

Подальший розвиток цифрових інструментів в аграрному секторі України пов'язаний із:

- формуванням цифрових платформ для агробізнесу;
- розвитку екосистеми AgTech-стартапів;
- інтеграцією з європейськими цифровими та аграрними ринками;
- впровадженням концепції smart-спеціалізації регіонів;
- розвитком цифрової логістики та інфраструктури;
- прогресом аграрних підприємств щодо сталого розвитку [3];
- посиленням конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішніх ринках [3];
- кращім забезпеченням ринкових потреб споживачів у якісних продуктах харчування [3].

Отже, сучасні цифрові інструменти стають ключовим чинником відновлення аграрного потенціалу України в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Цифровізація аграрного сектору сприятиме формуванню інтегрованої агроєкосистеми, у межах якої поєднуються виробничі, логістичні, інноваційні, екологічні та управлінські компоненти, що створить передумови для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, забезпечення продовольчої безпеки держави, розширення експортного потенціалу та інтеграції вітчизняного аграрного сектору до глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Водночас, цифрова трансформація забезпечує можливість адаптації вітчизняних підприємств аграрного сектору до кліматичних змін, дефіциту ресурсів, посилення екологічних вимог та нестабільності на глобальних ринках. Комплексна цифрова трансформація агропромислового сектору має стати основою формування конкурентоспроможної моделі розвитку сільського господарства України, орієнтованої на інновації, сталий розвиток та європейську інтеграцію.

### Література

1. Ахновська А. О., Бондаренко Р. М. Економічний вимір діджиталізації агропромислового комплексу України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №6(57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-107>
2. Волкова Н. В., Петренко М. А. Інструментарій цифрового моніторингу в агробізнесі: міжнародний досвід та стратегія впровадження в Україні. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 3. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57146973-46c9-410a-9cbe-7e53423daae0/content>
3. Метеленко Н., Свінцова Н., Нікітенко В. Цифровізація аграрного сектору як інструмент впровадження зелених технологій у контексті сталого розвитку. *Humanities Studies*. 2025. Випуск 23 (100). DOI

<https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-29>

4. Свиридук І. Г., Клемпанчук О. Ю. Переваги й ризики цифрової трансформації українських агропідприємств та запровадження технології інтернету речей. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 4. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae\\_2024\\_r04\\_a27.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae_2024_r04_a27.pdf)

5. Шацька З. Я., Когут А. Л. Smart-спеціалізація, як інструмент інноваційного розвитку агропромислового сектору України. *Актуальні проблеми економіки*. Січень 2025. С.71-81. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.\\_topic\\_Zoryna-Shatska-Artur-Kohut-71-81.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Zoryna-Shatska-Artur-Kohut-71-81.pdf)

УДК 338.4

**Бондаренко Б.С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ЗМІН У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогоднішній день цифрова трансформація розглядається як фундаментальний детермінант міжнародної конкурентоспроможності, що в умовах глобалізації та інтенсифікації технологічного прогресу виступає стратегічним інструментом забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання. Впровадження інноваційних цифрових рішень дозволяє підприємствам не лише оптимізувати використання ресурсного потенціалу та нарощувати продуктивність, а й суттєво підвищувати рівень адаптивності до турбулентних змін ринкового середовища. Оскільки цифровізація безпосередньо корелює з інноваційною активністю та якісними характеристиками продукції, її реалізація трансформується з опціонального вектора розвитку на критичну передумову успішної експансії та сталого функціонування бізнесу у світовому економічному просторі.

Цифровізація (digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя [1]. У джерелі [3] вказується, що у сучасному бізнес-середовищі рушійними силами є процеси цифровізації та цифрової трансформації. До основних цифрових технологій, які використовуються підприємствами, належать штучний інтелект, великі дані (Big Data), хмарні технології, Інтернет



речей (IoT), блокчейн, автоматизація та роботизація, а також цифрові платформи й електронна комерція.

Міжнародна конкурентоспроможність є найвищим рівнем прояву конкурентоспроможності, оскільки конкурентоспроможне на світовому ринку підприємство – це підприємство, яке не лише здатне вести боротьбу на рівні найкращих практик та найвищих значень показників, а в окремих випадках й визначати ці тренди у галузі та на світовому ринку в цілому [2]. Сьогодні міжнародна конкурентоспроможність це не стільки про обсяги виробництва, скільки про інтелектуальну гнучкість. Інноваційність та швидкість адаптації перестали бути просто гарними словами з презентацій, а перетворилися на інструменти виживання. Виграє не той, хто має найбільший капітал, а той, хто першим помічає зміни ринку та швидше за інших реагує на них. Прикладом є світовий гігант Zara (Inditex), який завдяки інтегрованим ІТ-системам, проходить шлях від ескізу до полиці магазину за лічені тижні, тоді як традиційні ритейлери витрачають на це місяці.

Використання цифрових технологій повністю нівелює поняття географічних кордонів, дозволяючи навіть невеликим гравцям ставати глобальними. Для прикладу, раніше вихід на міжнародну арену вимагав величезних інвестицій у закордонні філії, а сьогодні достатньо грамотного цифрового маркетингу та присутності на глобальних маркетплейсах. Ми бачимо це на прикладі українських брендів, таких як BetterMe або Petcube, які стали відомими у всьому світі, не виходячи з київських офісів. Електронна комерція та міжнародні онлайн-платформи дають змогу українському бізнесу входити у світові ланцюги створення вартості, перетворюючи «локальний продукт» на глобальний тренд.

Проте цифровізація це не лише про продажі, а й про якісно новий рівень стосунків з клієнтом. Завдяки аналітиці великих даних компанії припинили вгадувати потреби споживачів та почали їх прогнозувати. Світові лідери побудували свій успіх на персоналізації. Наприклад, компанії Netflix та Spotify розробили алгоритми, які добре знають вподобання споживачів. В Україні подібний підхід реалізував Monobank, зробивши банківський сервіс людським та інтуїтивно зрозумілим. Використання автоматизованих систем не просто мінімізує помилки, воно звільняє час для справжнього сервісу та післяпродажної підтримки, що й формує бездоганну репутацію на світовому ринку.

Отже, в умовах глобалізації цифрові зміни є важливим чинником забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. На сьогоднішній день цифровізація стає необхідною умовою успішного

функціонування підприємств на глобальному ринку. Для успішної цифрової трансформації підприємствам необхідно формувати цифрову стратегію, інвестувати в навчання персоналу та забезпечувати кібербезпеку.

### Література

1. Адаменко М. Цифровізація. Термінологія <https://oth.nlu.org.ua/?p=5614>
2. Касич А.О., Асцатрян А.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859>
3. Ольшанська О.В., Бондаренко Б.С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). URL: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1661/1541>

УДК 330.34:338.24:005.44

Пузирьова П. В., д.е.н., професор,  
Пригарська Д. М., здобувач освіти другого  
(магістрського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлено глобальними фінансовими кризами, геополітичними конфліктами, енергетичною нестабільністю, кліматичними змінами, цифровою трансформацією та посиленням ризиків міжнародної економічної взаємодії. У цих умовах традиційні моделі економічного розвитку втрачають ефективність, що актуалізує необхідність формування нових стійких моделей господарювання, орієнтованих на адаптивність, резильєнтність, інноваційність та сталий розвиток. Формування таких моделей стає стратегічною передумовою забезпечення економічної безпеки, конкурентоспроможності та довгострокового функціонування економічних систем [1-7].

Стійкі моделі економічного розвитку повинні забезпечувати здатність економіки адаптуватися до зовнішніх шоків, швидко відновлюватися після кризових процесів та підтримувати стабільність функціонування ключових

секторів економіки. Важливого значення набувають механізми диверсифікації виробництва, розвитку інноваційних екосистем, цифрової трансформації та ефективного управління ризиками. Сучасні економічні системи потребують переходу від ресурсорієнтованих моделей до інноваційно-цифрових моделей розвитку, заснованих на принципах сталості та «зеленої» економіки. Одним із ключових напрямів формування стійких моделей економічного розвитку є цифровізація економіки. Цифрова трансформація сприяє підвищенню адаптивності економічних систем, розвитку інноваційного підприємництва та інтеграції до глобального цифрового простору [1; 2; 3]. Водночас цифровізація формує нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, технологічною залежністю та цифровою нерівністю, що потребує розвитку цифрової резильєнтності.

Також, важливого значення набуває розвиток та реалізація принципів сталого розвитку. Екологічні ризики, кліматичні зміни та виснаження природних ресурсів стимулюють міжнародну економіку до переходу на моделі декарбонізації, циркулярної економіки та ресурсоефективного виробництва. Особливого значення набуває розвиток інноваційних екосистем та людського капіталу. У сучасній економіці конкурентоспроможність держав і підприємств значною мірою залежить від рівня інноваційності, цифрових компетентностей та здатності до швидкої адаптації в умовах нестабільності. Інтеграція науки, освіти та бізнесу, розвиток STEM/STEAM-освіти та ESG-орієнтованого навчання забезпечують формування сучасного людського капіталу, здатного ефективно функціонувати в умовах постійних змін [4; 5; 6].

Важливим чинником формування стійких моделей економічного розвитку є забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки. Глобальні енергетичні кризи посилюють необхідність розвитку альтернативної енергетики, біоекономіки, smart-агро технологій та локалізації виробництва. Розвиток відновлюваної енергетики, цифрових агротехнологій та ресурсоефективних моделей виробництва сприяє мінімізації ризиків ресурсної залежності та підвищенню стійкості економічних систем. Важливу роль відіграє рівень невизначеності, який потребує впровадження гнучких моделей стратегічного управління, сценарного планування та систем моніторингу ризиків. Економічні системи повинні бути здатними оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати управлінські рішення та забезпечувати ефективне функціонування в умовах кризових процесів.

Для України формування стійких моделей економічного розвитку є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності забезпечення економічної

безпеки. Впровадження європейських стандартів ESG, сталого фінансування, цифровізації та інноваційного управління створює можливості для модернізації національної економіки, розвитку інноваційних кластерів та підвищення конкурентоспроможності держави. Особливого значення набуває розвиток біоекономіки та цифрових платформ управління як ключових драйверів економічної стійкості.

Формування стійких моделей економічного розвитку потребує комплексного поєднання економічних, соціальних, екологічних та технологічних компонентів. Стійкість економіки визначається не лише рівнем фінансової стабільності, а й здатністю забезпечувати інноваційний розвиток, екологічну безпеку, цифрову адаптивність та соціальну збалансованість. У зв'язку з цим ключовими імперативами сучасного економічного розвитку виступають інноваційність, резильєнтність, цифровізація, сталий розвиток та ефективне управління ризиками [5; 6; 7].

Таким чином, формування стійких моделей економічного розвитку в умовах невизначеності є важливою передумовою забезпечення економічної безпеки, довгострокової конкурентоспроможності та стабільного функціонування економічних систем. Поєднання принципів ESG, «зеленої» економіки, цифрової трансформації та інноваційного розвитку формує основу сучасної моделі економічного зростання, орієнтованої на адаптивність, стійкість та ефективне реагування на глобальні виклики. Для України реалізація зазначених підходів є важливою умовою післявоєнного відновлення економіки, інтеграції до європейського простору та формування сучасної конкурентоспроможної моделі розвитку.

### Література

1. Синиця, С. В., & Пузирьова П. В. (2023). Інноваційний розвиток бізнес-процесів у векторі діджиталізації. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Київ, 17 листопада 2023 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2023. С. 246-251.
2. Irnazarov, D., Puzyrova, P. (2024). Theoretical concept of artificial intelligence, its impact on the modernisation of business processes and strategic development of enterprises. *Management*, 1(39), 78–89.
3. Халіляєва, О. В., Головач, С. І., & Пузирьова, П. В. (2024). Формування та розвиток соціально-економічного потенціалу в умовах сталого розвитку. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 25 жовтня 2024 року. Київ : НАУ, 2024. С. 441-442.

4. Коржов, В., & Пузирьова, П. (2025). ІТ-розвиток підприємств міжнародного бізнесу в цифровій економіці. *Математичні методи та цифрові технології в економіці : збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених*, м. Ірпінь, 17 квітня 2025 р. Ірпінь : ДПУ, 2025. С. 161-163.

5. Кісь, М. Я., & Русин-Гриник, Р. Р. (2025). Економіко-математична модель розвитку системи зовнішнього інвестування підприємств в умовах воєнного і поствоєнного станів. *Проблеми системного підходу в економіці*, Вип. 2. С. 114-121.

6. Зеркаль, А. В. (2025). Адаптаційні стратегії економічного розвитку промислових підприємств в умовах кліматичної кризи та інноваційних трансформацій бізнес-моделей. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*, 359-370.

7. Тардаскіна, Т. (2025). Цифрова модель розвитку соціально-економічних систем України. *Journal of Innovations and Sustainability*, 9(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus\\_2025\\_9\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2025_9_1_7).

УДК 334.012.64:330.341.1:330.837

**Власюк Т.М.**, к.е.н., доцент,  
**Чернецький Я.С.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується переходом до моделі інноваційно-орієнтованого зростання, де основним драйвером технологічного прогресу виступає малий бізнес. Однак, ефективна реалізація інноваційного потенціалу малих підприємств залежить від якості та архітектури інституційного середовища. У нестабільних умовах класичні ринкові механізми не завжди здатні забезпечити малий бізнес необхідними ресурсами для досліджень і розробок. Натомість виникає об'єктивна необхідність формування дієвих інституційних детермінант, які мінімізують трансакційні витрати та стимулюють інноваційну активність таких підприємств.

Гринько Т. та Базик О. [1, с. 447] серед основних аспектів зростання



інноваційного потенціалу виділяють ресурси малих підприємств – фінансові, людські, технологічні. Також важливим інструментом розвитку інноваційного потенціалу на думку зазначених авторів є інституційна підтримка. «Підтримка держави – державні програми підтримки інновацій, гранти та субсидії. Науково-дослідні інститути, а саме співпраця з університетами та дослідницькими установами. Бізнес-інкубатори та акселератори необхідні платформи для розвитку стартапів та інноваційних проєктів» [2].

Як зазначають Ковбаса О., Максимчук А. саме «інститути формують інституційне середовище (ринкове, соціальне, виробниче, фінансове, ін.), що визначає правила поведінки в підприємницькому середовищі. Інфраструктурне забезпечення розвитку малого підприємництва з точки зору інституційного підходу являє собою сукупність формальних і неформальних інститутів, що утворюють інституційну інфраструктуру, створюють як конструктивний, так і деструктивний вплив на його стан та розвиток» [3, с. 16].

Концептуальні взаємозв'язки між інституційним середовищем, інституційною інфраструктурою та їх впливом на розвиток інноваційного потенціалу малих підприємств зображено на рис. 1.

З рисунки видно, що ефективність функціонування малого підприємництва значною мірою залежить від сукупності формальних і неформальних інститутів, які формують умови здійснення економічної діяльності, визначають правила взаємодії економічних суб'єктів та впливають на рівень інноваційної активності підприємств.

Варто зазначити, що інституційне середовище – це сукупність умов і чинників, що формують правила взаємодії суб'єктів господарювання та впливають на їх економічну поведінку. Інституційне середовище охоплює кілька взаємопов'язаних складових: ринкове, соціальне, виробниче, фінансове, правове та інформаційне середовище, а також інші чинники зовнішнього впливу.

Ринкове середовище характеризує рівень розвитку конкуренції, попиту і пропозиції, ринкової інфраструктури та підприємницького клімату. Соціальне середовище охоплює демографічні умови, систему освіти, людський капітал, соціальні цінності та норми поведінки. Виробниче середовище – ресурсне забезпечення, рівень технологічного розвитку, виробничу інфраструктуру та логістичні можливості. Фінансове середовище характеризує доступність фінансових ресурсів, розвиток кредитно-інвестиційної системи, стан фінансової інфраструктури та податкової політики. Правове середовище включає законодавство, систему захисту прав власності, діяльність судових та регуляторних органів. Ефективна правова система забезпечує стабільність



правил ведення бізнесу та формує сприятливий інвестиційний клімат. Інформаційне середовище характеризує рівень доступу до інформації, розвиток цифрових технологій, комунікаційної інфраструктури та прозорість інформаційних потоків.

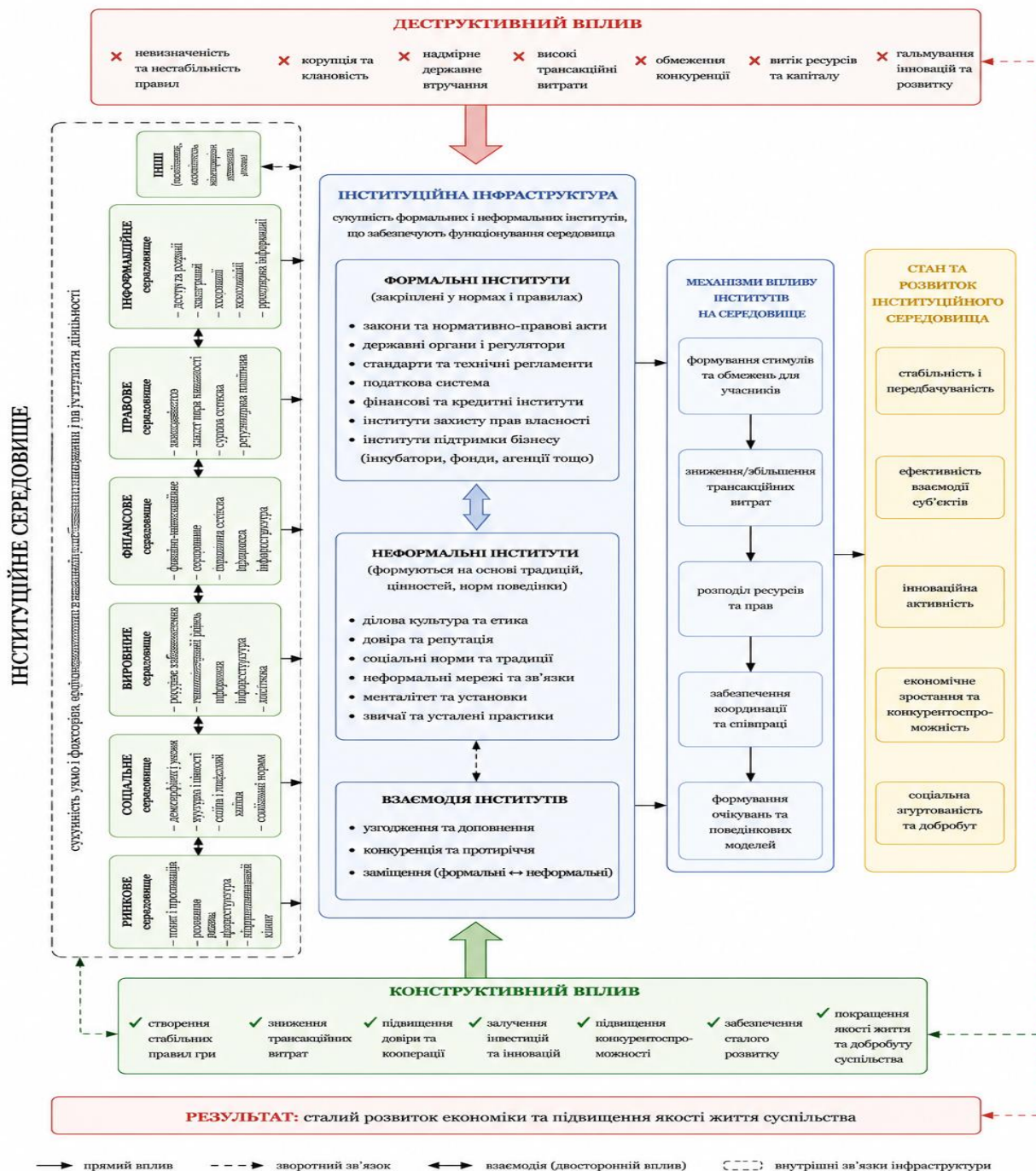


Рис. 1. Інституційні детермінанти розвитку інноваційного потенціалу малих підприємств

Варто також зазначити, що інституційна інфраструктура представлена сукупністю формальних і неформальних інститутів. Формальні інститути включають нормативно-правові акти, державні органи, систему регулювання,

стандарти, фінансові та кредитні установи, а також інститути підтримки бізнесу. Їх основна функція полягає у забезпеченні стабільності економічних відносин, формуванні правил функціонування ринку та створенні сприятливих умов для підприємницької діяльності. Неформальні інститути формуються на основі традицій, соціальних норм, ділової культури, рівня довіри та морально-етичних принципів. Вони визначають особливості поведінки економічних суб'єктів, впливають на формування партнерських зв'язків, рівень кооперації та готовність підприємств до інноваційної діяльності. Неформальні інститути можуть як стимулювати розвиток малого бізнесу, так і стримувати його через існування корупційних практик, низький рівень довіри або тінізацію економічних відносин.

Важливим елементом є взаємодія формальних і неформальних інститутів, яка може мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Конструктивний вплив проявляється у створенні стабільних правил гри, підвищенні рівня довіри між суб'єктами економіки, залученні інвестицій, активізації інноваційної діяльності та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. У результаті формується сприятливе інституційне середовище, яке забезпечує сталий розвиток економіки та підвищення якості життя населення. Деструктивний вплив інституційного середовища проявляється через нестабільність законодавства, високий рівень корупції, надмірне державне втручання, значні трансакційні витрати, обмеження конкуренції та відтік фінансових ресурсів. Такі чинники негативно впливають на розвиток інноваційного потенціалу малих підприємств, стримують інвестиційну активність та знижують ефективність функціонування підприємницького сектору.

Отже, інституційне середовище – це складна система взаємозв'язків між інституційним середовищем, інституційною інфраструктурою та розвитком інноваційного потенціалу малих підприємств. Вона підтверджує, що формування ефективної системи формальних і неформальних інститутів є необхідною умовою забезпечення інноваційного розвитку малого бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення сталого економічного розвитку держави.

Підсумовуючи, варто зазначити, що успішна реалізація інноваційного потенціалу вимагає від держави створення комплексної прозорої екосистеми. Для України цей процес закладає фундамент стійкого відновлення та підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу на міжнародних ринках.

### Література

1. Гринько Т., Базик О. (2024). Інноваційний потенціал малого та середнього підприємництва: сутність та особливості. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330(3). С. 445-448. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-70>
2. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.15. С. 192–196. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/38.pdf4>
3. Ковбаса О., Максимчик А. Інфраструктурне забезпечення розвитку малих аграрних підприємств на основі інституційного підходу. Управління змінами та інновації. 2023. № 6. С. 15-19. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-3>

**ПЛАТФОРМА 6**  
**ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

УДК 330.34:314.18

**Петрівський О. О.**, к.е.н., докторант,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

**ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ СТРУКТУРНОЇ АДАПТАЦІЇ**  
**ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СТІЙКОГО ДЕМОГРАФІЧНОГО СПАДУ**

Стійкий демографічний спад у ХХІ столітті перестав бути виключно соціальною або демографічною проблемою, трансформуючись у фундаментальний макроекономічний виклик, що змінює саму природу економічного зростання. Зменшення чисельності населення, старіння вікової структури та зростання коефіцієнта демографічного навантаження означають системне скорочення фактору праці ( $L$ ) у виробничій функції, що безпосередньо впливає на потенційний обсяг виробництва та довгострокову динаміку валового внутрішнього продукту.

Разом із тим, емпіричний досвід розвинених економік (Японії, Німеччини, Південної Кореї, Італії) свідчить, що демографічне скорочення не є тотожним економічній стагнації [1]. Зростання зберігається, проте змінює свої джерела, переходячи від екстенсивної моделі, заснованої на розширенні зайнятості, до інтенсивної моделі, де ключову роль відіграють продуктивність, технології та інновації. У цьому контексті виникає принципове питання: які саме політико-правові механізми здатні забезпечити економічне зростання в умовах демографічного обмеження?

Метою дослідження є визначення та систематизація політико-правових інструментів, які забезпечують структурну адаптацію економіки до умов стійкого демографічного спаду та формують основу для довгострокового економічного зростання, узгодженого з принципами сталого розвитку.

Першою системною закономірністю є трансформація джерел економічного зростання. Скорочення робочої сили обмежує можливості екстенсивного розвитку, натомість підвищується значення сукупної факторної продуктивності (TFP), автоматизації та технологічної модернізації. Це означає, що держава повинна формувати правове середовище, яке стимулює інноваційну активність, розвиток наукоємних галузей та впровадження цифрових технологій.

Політико-правовий механізм у цьому випадку включає податкові стимули для інновацій, захист прав інтелектуальної власності, розвиток інституцій венчурного фінансування та створення умов для трансферу технологій.

Другою закономірністю є структурна вразливість трудомістких секторів. Галузі з низькою доданою вартістю на одного зайнятого в умовах демографічного скорочення стикаються з дефіцитом робочої сили та зростанням витрат на оплату праці, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності. У цьому контексті державна політика повинна бути спрямована не на підтримку неефективних секторів, а на стимулювання їх модернізації або поступової трансформації. Це передбачає реформу системи державної підтримки, переорієнтацію субсидій та створення правових механізмів, що сприяють підвищенню продуктивності.

Третьою закономірністю є зростання ролі секторів із високою доданою вартістю на одного зайнятого. У країнах зі стійким демографічним спадом спостерігається системне зміщення економічної структури в бік ІТ, інженерії, фармацевтики, фінансових послуг та оборонних технологій. Це означає, що політико-правові механізми мають бути спрямовані на розвиток людського капіталу, реформу системи освіти, інтеграцію науки та бізнесу, а також формування інноваційних екосистем. Важливу роль відіграє держава як інституційний координатор, що забезпечує взаємодію між університетами, бізнесом і державними структурами.

Четвертою закономірністю є посилення просторової концентрації економічної активності. Демографічний спад нерівномірно впливає на території, посилюючи роль великих агломерацій як центрів економічного зростання. У цих умовах традиційна політика вирівнювання регіонального розвитку втрачає ефективність. Натомість необхідною є зміна підходів до регіональної політики, що передбачає концентрацію ресурсів у зонах зростання, розвиток інфраструктури та створення правових умов для залучення інвестицій у ключові регіони. Така трансформація регіональної політики обумовлена ефектами агломераційної економії, що забезпечують зростання продуктивності та інвестиційної привабливості в умовах концентрації ресурсів. У ситуації демографічного скорочення саме агломерації формують критичну масу людського капіталу, необхідну для підтримання економічної динаміки [2].

П'ятою закономірністю є зростання ролі міграційної політики як інструменту економічної стабілізації. У країнах зі стійким демографічним спадом імміграція виконує функцію компенсації скорочення робочої сили та підтримки економічної динаміки. Відповідно, політико-правовий механізм має включати створення системи селективної імміграції, орієнтованої на залучення



висококваліфікованих кадрів. Це передбачає спрощення процедур отримання дозволів на роботу, визнання іноземних кваліфікацій та забезпечення інтеграції мігрантів у національну економіку [3].

Для України зазначені закономірності мають принципове значення. Демографічний спад, посилений міграційними процесами та наслідками війни, обмежує можливості збереження трудомісткої моделі економіки. У цих умовах стратегічним завданням є перехід до моделі зростання, заснованої на підвищенні продуктивності та розвитку секторів із високою доданою вартістю. Це потребує комплексного політико-правового підходу, який поєднує індустріальну політику, реформу ринку праці, розвиток людського капіталу та селективну міграційну політику.

### Література

1. Acemoglu D., Restrepo P. Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation. *American Economic Review Papers & Proceedings*. 2017. Vol. 107. No. 5. P. 174–179.
2. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*. 1991. Vol. 99. No. 3. P. 483–499.
3. Петрівський, О. (2025). ПОВОЄННА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-165>

УДК 347.78:004.8

**Коваль О.М.**, к.ю.н., доцент,  
**Алтанець Ю. В.**, здобувачка освіти, МГЗП-25  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

### ПРАВОВА ПРИРОДА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ АВТОРСЬКОГО ПРАВА ДЛЯ НАВЧАННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ДОКТРИНА ТРАНСФОРМАТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ

Стрімка еволюція генеративного штучного інтелекту змінила не лише технологічний ландшафт, а й фундаментальні засади права інтелектуальної власності, висунувши на передній план питання про правомірність використання масивів авторських творів для навчання моделей. Проблема «машинного споживання» контенту стає центральною темою сучасних правових дискусій, оскільки вона зачіпає інтереси мільйонів авторів і водночас визначає майбутнє



інновацій у сфері обчислювального інтелекту.

В основі цього конфлікту лежить аналіз правової природи процесу навчання, який балансує між виключними правами правовласників та суспільним інтересом у розвитку технологій, що забезпечується через доктрини добросовісного та трансформативного використання.

Процес навчання сучасних великих мовних моделей (LLM) та дифузійних моделей базується на поглинанні колосальних обсягів даних, значна частина яких захищена авторським правом. Технічно цей процес складається з кількох етапів: збору даних (web scraping), їх попередньої обробки (токенізації), завантаження в пам'ять та безпосереднього навчання, в ході якого модель виявляє статистичні закономірності та зв'язки між фрагментами інформації [1]. З юридичної точки зору, кожне таке завантаження та копіювання в пам'ять сервера є актом відтворення твору, що за загальним правилом вимагає дозволу автора.

Однак ключова відмінність навчання ІІІ від традиційного споживання контенту полягає в тому, що машина не «читає» твір для естетичного задоволення, а аналізує його як набір статистичних одиниць. Це так зване «невиражальне» або «технічне» використання (non-expressive use), де метою є не передача ідей автора аудиторії, а побудова функціональної математичної моделі [2]. Правова природа цього процесу часто порівнюється з «інтелектуальним аналізом тексту та даних» (TDM), де копіювання є лише проміжним етапом для отримання нових знань, що не містять у собі оригінальних творів у їхньому первісному вигляді [3].

Сучасні судові рішення, зокрема у справах Getty Images проти Stability AI, підтверджують, що самі «ваги» навченої моделі не є копіями творів, оскільки вони представляють собою статистичні параметри, а не збережені фрагменти тексту чи зображень [4]. Це підкріплює аргумент про те, що навчання ІІІ є процесом вилучення ідей та фактів, які не охороняються авторським правом, хоча шлях до цього результату і лежить через тимчасове відтворення охоронюваних форм вираження.

У правовій системі США ключовим механізмом легітимізації навчання ІІІ є доктрина «добросовісного використання» (fair use), закріплена у статті 107 Закону про авторське право. Центром цієї доктрини є концепція трансформативності, яка оцінює, чи додає нове використання твору щось нове, змінюючи його мету або характер [5]. Суди традиційно прихильні до технологічного копіювання, якщо воно створює суспільно корисні інструменти, такі як пошукові системи або цифрові бібліотеки з можливістю повнотекстового пошуку [6].

У справі *Bartz v. Anthropic* (2025) суддя Вільям Алсуп зазначив, що навчання LLM є «винятково трансформативним», оскільки воно не має на меті заміну читання книг, а спрямоване на розвиток здатності системи розуміти мову та генерувати нові тексти. Суд провів аналогію між навчанням ШІ та людським навчанням: як учень читає книги, щоб навчитися писати власні твори, так і модель «навчається», щоб створювати щось відмінне від оригіналу [7].

Для України критично важливо не залишатися осторонь цих процесів. Адаптація вітчизняного законодавства до стандартів ЄС (зокрема щодо розширення ТДМ-винятків та впровадження норм AI Act) є необхідною умовою для інтеграції українських технологічних компаній у глобальний ринок та забезпечення захисту прав українських авторів у цифрову епоху. Доктрина трансформативного використання, адаптована до європейських та національних реалій, може стати надійним фундаментом для сталого розвитку штучного інтелекту, що поважає творчу працю людини.

### Література

1. Copyright Implications of the Relationship Between Generative Artificial Intelligence and Text and Data Mining // infojustice. – URL: <https://infojustice.org/archives/45509> (дата звернення: 15.04.2026).
2. The False Hope of Content Licensing at Internet Scale // ProMarket. – URL: <https://www.promarket.org/2025/11/19/the-false-hope-of-content-licensing-at-internet-scale/> (дата звернення: 15.04.2026).
3. AI and copyright: The training of general-purpose AI // European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/769585/EPRS\\_ATA\(2025\)769585\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/769585/EPRS_ATA(2025)769585_EN.pdf) (дата звернення: 15.04.2026).
4. Getty Images v Stability AI: What the High Court's Decision Means for Rights-Holders and AI Developers // Mayer Brown Insights. – URL: <https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2025/11/getty-images-v-stability-ai-what-the-high-courts-decision-means-for-rights-holders-and-ai-developers> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Two Courts Rule On Generative AI and Fair Use – One Gets It Right // Electronic Frontier Foundation. – URL: <https://www.eff.org/deeplinks/2025/06/two-courts-rule-generative-ai-and-fair-use-one-gets-it-right> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Copyright and Generative AI Training: Infringement or Fair Use? // University of Illinois Library. – URL: <https://www.library.illinois.edu/scp/podcast/copyright-and-generative-ai-training-infringement-or-fair-use/> (дата звернення: 15.04.2026).
7. A Tale of Three Cases: How Fair Use Is Playing Out in AI Copyright Lawsuits // Ropes & Gray Insights. – URL: <https://www.ropesgray.com/en/insights/alerts/2025/07/a-tale-of-three-cases-how-fair-use-is-playing-out-in-ai-copyright-lawsuits> (дата звернення: 15.04.2026).

УДК 340.1:338.2:502.131:355.01

**Кипич І. В.**, к.ю.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м.Київ, Україна

## **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Збройний конфлікт кардинально трансформує правове середовище господарської діяльності. В Україні з введенням воєнного стану (Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII) було запроваджено спеціальний режим господарювання, що передбачає посилення державного регулювання стратегічних галузей, мобілізаційне планування та особливий порядок управління державним майном. Ключовим викликом стало збереження економічної активності в умовах руйнування виробничої інфраструктури, масштабного переміщення населення та обмеження фінансових ресурсів. Правові механізми адаптації бізнесу до умов воєнного часу – спрощення регуляторних процедур, мораторії на перевірки, пільгові режими кредитування – стали важливим інструментом утримання економічного потенціалу країни [1, с. 34].

На міжнародно-правовому рівні ключовим механізмом компенсації воєнних збитків є інститут репарацій. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН ES-11/5 від 14 листопада 2022 року підтримала створення міжнародного реєстру збитків як першого кроку до формування повноцінного репараційного механізму. Паралельно провідні держави-партнери заморозили близько 300 млрд дол. суверенних активів росії. Питання правового механізму використання цих коштів для відбудови України є предметом активних дискусій у міжнародному праві, адже прецедентів примусового звернення заморожених суверенних активів на користь держави-жертви агресії в сучасній практиці фактично не існує [2, с. 89–93].

Концепція «зеленого» відновлення передбачає, що реконструкція зруйнованої інфраструктури здійснюється не за довоєнними стандартами, а відповідно до сучасних вимог енергоефективності, кліматостійкості та низьковуглецевого розвитку. У контексті євроінтеграційного курсу України Угода про асоціацію з ЄС та пакет «Ukraine Facility» (загальним обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 рр.) містять чіткі умови: фінансування відновлення здійснюється за принципом і відповідності Таксономії ЄС щодо сталого

фінансування. Це означає, що кошти не можуть спрямовуватися на відбудову об'єктів вугільної генерації чи інших вуглецеємних виробництв, що фактично формує правові стимули для трансформації енергетичної та промислової структури країни [3, с. 156].

Публічно-приватне партнерство набуває нового значення в умовах воєнного часу: держава, позбавлена достатніх бюджетних ресурсів, змушена активніше залучати приватний капітал до фінансування критичної інфраструктури. Міжнародний досвід (програми відбудови після Другої світової війни, план Маршалла, відновлення Боснії та Герцеговини після 1995 р.) свідчить, що ефективна правова архітектура відбудови включає: механізми гарантування інвестицій від воєнних ризиків, спеціальні економічні зони з пільговим режимом оподаткування та спрощеним регулюванням, прискорені процедури державних закупівель. В Україні у 2023–2024 рр. ухвалено низку законів, що адаптують ці інструменти до вітчизняних реалій, зокрема Закон «Про відновлення» та зміни до законодавства про ДПП [4, с. 41].

Окремою правовою проблемою є антикорупційне забезпечення відбудови. Міжнародні донори та інституції (МВФ, Світовий банк, ЄС) висувають жорсткі умови прозорості та підзвітності як передумову надання фінансової підтримки. Це стимулює Україну до вдосконалення механізмів публічних закупівель (PROZORRO), розширення повноважень НАБУ та ВАКС, впровадження цифрових платформ моніторингу відновлення. З позицій сталого розвитку корупція у сфері відбудови є не лише правовою, а й системною загрозою: вона деформує розподіл ресурсів, підриває довіру суспільства та унеможлиблює досягнення ЦСР [5, с. 203–205].

Правові та політичні механізми економічного зростання в умовах збройного конфлікту утворюють трирівневу систему: воєнно-господарське регулювання (забезпечення функціонування економіки під час активних бойових дій), міжнародно-правові механізми репарацій і допомоги (мобілізація зовнішніх ресурсів для відновлення) та «зелена» архітектура відбудови (орієнтація реконструкції на стандарти сталого розвитку). Ефективність цієї системи для України визначатиметься трьома факторами: швидкістю гармонізації національного законодавства з аспис ЄС, здатністю держави забезпечити прозорість і антикорупційний контроль у процесі відбудови, а також успішністю формування міжнародного репараційного механізму. «Зелене» відновлення є не лише екологічним, а й стратегічним економічним вибором, що здатен перетворити трагедію війни на можливість побудови конкурентоспроможної, сталої та кліматично нейтральної економіки.

## Література

1. Вінник О. М. Господарське право в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. Право України. 2023. № 4. С. 28–45.
2. Мезяєв О. Б. Міжнародно-правові механізми відшкодування шкоди, заподіяної збройною агресією : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2024. 312 с.
3. European Commission. Ukraine Facility Regulation: Regulation (EU) 2024/792. Official Journal of the European Union. 2024. L 792. P. 1–198. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L\\_202400792](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202400792) (дата звернення: 12.04.2026).
4. Задихайло Д. В. Правові засади державно-приватного партнерства у сфері відновлення України. Підприємництво, господарство і право. 2024. № 2. С. 35–48.
5. Kyiv School of Economics. Russia Will Owe Ukraine: Reparations and the Path to Recovery. Kyiv : KSE Press, 2024. 284 p.

УДК 343.3/.7

**Берзіна А.Б.**, к.ю.н, доцент,  
Національний медичний університет  
імені О.О. Богомольця, м. Київ, країна

## **КРИМІНАЛІЗАЦІЯ ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ ОБІГУ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА США**

Сучасний етап розвитку систем охорони здоров'я характеризується стрімким зростанням ролі сфери фармацевтичної діяльності. Вона займає дедалі більше стратегічне значення, оскільки важлива для забезпечення громадського здоров'я, економічної стабільності та сталого розвитку держави. Розширення обсягів обігу лікарських засобів та підвищення вимог до їх безпеки й ефективності зумовлюють формування значного масиву суспільних відносин, що потребують належного правового регулювання. Особливого значення при цьому набуває кримінально-правова охорона відносин у сфері обігу лікарських засобів.

Під криміналізацією правопорушень у сфері обігу лікарських засобів пропонується розглядати процес нормативного закріплення суспільно небезпечних діянь в сфері обігу лікарських засобів як кримінальних правопорушень із визначенням їх складів та встановленням відповідних заходів



кримінально-правового впливу. Така криміналізація обумовлюється соціальною необхідністю та кримінально-правовою політикою держави.

У порівняльному аспекті підходи до криміналізації правопорушень у сфері обігу лікарських засобів в Україні та США істотно відрізняються. Американська модель побудована на основі федеральної форми державного устрою. Вона включає акти кримінального законодавства та положення численних регулятивних актів. Один з них – Закон про харчові продукти, лікарські засоби та косметичні засоби 1938 р. (англ. – *Federal Food, Drug, and Cosmetic Act*) [1]. Цей Закон у § 331 містить деталізований перелік заборонених дій в сфері обігу лікарських засобів, вчинення яких тягне за собою настання кримінальної відповідальності у формі місдмінора або фелонії. Даний нормативний акт демонструє високий рівень деталізації (казуїстичності) норм, які за своєю суттю мають кримінально-правовий характер. Кримінально караними визнаються численні порушення встановлених вимог щодо виробництва, реєстрації, маркування, розповсюдження, реклами лікарських засобів тощо.

У компаративно-правовому вимірі підхід США суттєво відрізняється від українського. У ч. 3 ст. 3 Кримінального кодексу України (далі – КК) зазначено, що «кримінальна протиправність діяння, а також його караність та інші кримінально-правові наслідки визначаються тільки цим Кодексом» [2]. Таким чином, принцип законності у кримінальному праві України реалізується у формалізовано-кодифікованій формі, що передбачає виключну концентрацію кримінально-правових заборон у межах КК. А інші нормативно-правові акти виконують допоміжну (уточнюючу) функцію. Вони не створюють самостійних підстав кримінальної відповідальності.

Спільним у досліджуваних моделях є комплексний характер кримінально-правової охорони. Він охоплює лікарські засоби та пов'язані з ними фінансові, інформаційні та матеріально-технічні ресурси. Разом з тим, українське законодавство має низку суттєвих недоліків. Спостерігається недостатній рівень диференціації кримінально-протиправних діянь залежно від ступеня їх суспільної небезпечності в досліджуваній сфері. Так, у межах однієї статті (наприклад, в ст. 321-2 КК) можуть поєднуватися як формальні порушення процедурних вимог, так і умисні дії, пов'язані з фальсифікацією даних, що становить загрозу для життя і здоров'я кінцевих споживачів лікарських засобів. Окрім того, це ускладнює кваліфікацію діянь та не забезпечує належної індивідуалізації кримінальної відповідальності. Така конструкція ускладнює процес кваліфікації та не забезпечує належного рівня індивідуалізації кримінальної відповідальності.

В обох правопорядках центральним об'єктом охорони виступають лікарські



засоби, зокрема фальсифіковані або такі, що не відповідають встановленим вимогам якості, безпечності чи ефективності. Водночас у США спостерігається більш глибока диференціація. Лікарські засоби поділяються на ті, що виготовляються для людини, та ті – що виготовляються для тварин. Окрім того виділяються рецептурні лікарські засоби та нові лікарські засоби. Окремо врегульований правовий режим маркування, розповсюдження рекламних матеріалів (купонів) та зразків продукції. Натомість в Україні предмет кримінально-правової охорони має більш узагальнений характер.

Загалом криміналізація правопорушень у сфері обігу лікарських засобів є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку та економічного зростання. Ефективна система кримінально-правової охорони сприяє зниженню рівня фальсифікації продукції. Разом із тим підвищується довіра до фармацевтичного ринку шляхом забезпечення чесної конкуренції та раціонального використання бюджетних коштів. Водночас надмірна або недостатньо обґрунтована криміналізація може мати негативні наслідки. Це може призводити до стримування інновацій, ускладнювати проведення доклінічних та клінічних досліджень (випробувань). На суб'єктів господарювання може створюватись надмірний регуляторний тиск. Тому важливо забезпечувати баланс між захистом публічних інтересів та створенням сприятливих умов для розвитку фармацевтичної галузі.

### **Література**

1. Federal Food, Drug, and Cosmetic Act, 1938. URL: <https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=granuleid:USC-prelim-title21-chapter9-front&num=0&edition=prelim>
2. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

УДК: 346.9

**Коваленко І. А.**, к.ю.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Якщо говорити про регулювання інноваційної діяльності в Україні, визначення основних її проблем та способи їх вирішення. То зауважимо, що державне регулювання являється одним з найважливішим чинником розвитку, введення в роботу нових інноваційних технологій та методів виробництва для створення нового якісного, конкурентоспроможного продукту [1]. Виготовлення якого буде економічно вигідним, екологічно чистим.

Основні аспекти які оголошені в політиці напряду впливають на виробництва, на інвесторів які бажають вкласти капітал у вигідне виробництво та у вигідний продукт. Тож найголовнішим чинником розвитку інноваційних технологій в Україні є державна політика в цій сфері. А інвестування коштів сильно сприяють розвитку економіки на всіх її рівнях, що сприяє на рівень життя в суспільстві, що також впливає на міжнародний статус України [2]. Це відкриває нові співпраці в міжнаціональних масштабах, що звісно знову поліпшить як і економічне, так і політичне становище в межах держави.

Основними принципами державної інноваційної політики є: розробка методів введення інноваційних технологій на території України; виявлення в інноваційному розвитку державних цілей для економіки України; створення нормативно-правових документів у сфері інноваційної діяльності; створення програм по спонуканню вітчизняних виробництв у введені в виробництво інноваційних технологій, та підтримка вітчизняних виробництв на конкурентному рівні; забезпечення співпраці різних сфер діяльності людини в підтримці введення та розвитку інноваційних технологій; визначення ефективних ринкових механізмів для підтримки інноваційної діяльності у виробництві та науково-виробничій сфері; створення заходів для створення науково-технологічної співпраці, обміну технологій, напрацюваннями, досвідом, кадрами та підтримці в просуванні вітчизняних виробників на зовнішній ринок фінансування, створення умов сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності; створення та поширення новітньої інфраструктури в Україні; забезпечення виробництв інформацією, технологіями, кадрами, для інноваційних робіт; створення кадрового забезпечення на виробництвах інноваційної діяльності [3].

Після вивчення принципів державної політики стає зрозуміло, що вони створюють наступні цілі: визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів; формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм; створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності; захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансової підтримки виконання інноваційних проектів; стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів; встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури[4].

Орієнтація України на розбудову транзитивної економіки передбачає масштабне впровадження інновацій. Проте сучасні тенденції демонструють протилежне — падіння темпів технологічного оновлення вітчизняних підприємств. Брак мотивації бізнесу до створення екологічної, економічно вигідної та конкурентоспроможної на світовому ринку продукції зумовлений низкою чинників. Ключовою деструктивною причиною є застаріле законодавство. Наразі сфера інновацій регулюється масивом із близько 200 нормативно-правових актів різного рівня, який через свою суперечливість вимагає не просто точкових змін, а кардинального реформування [5].

Зазначену групу нормативно-правових актів доцільно класифікувати за такими напрямками: державні, регіональні та галузеві стратегічні програми; профільні закони України, які окреслюють межі компетенції суб'єктів місцевого самоврядування та виконавчої влади в інноваційній сфері; урядові й відомчі підзаконні акти, що регламентують порядок звітування, розвиток інфраструктури та реалізацію локальних стартапів; а також поточні розпорядження місцевих владних інституцій.

### Література

1. Закон України Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій від 14 вересня 2006 року, № 143-V.
2. Інтернет ресурс  
[https://pidru4niki.com/11510513/investuvannya/derzhavne\\_regulyuvannya\\_innovatsiynoyi\\_diyalnosti\\_ukrayini](https://pidru4niki.com/11510513/investuvannya/derzhavne_regulyuvannya_innovatsiynoyi_diyalnosti_ukrayini)
3. Постанова Верховної Ради України Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України від 13 липня 1999 року, №916-XIV.
4. Закон України Про інноваційну діяльність від 4 липня 2002 р., № 40 - IV.
5. Інтернет ресурс міністерства юстиції України  
[https://minjust.gov.ua/m/str\\_13958](https://minjust.gov.ua/m/str_13958)

УДК 338.2

**Кипич І.В.**, к.ю.н, доцент,  
**Дем'яненко А.Ю.**, здобувач першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобалізації та загострення екологічних проблем питання сталого економічного розвитку набуває особливої актуальності. Традиційна модель розвитку, орієнтована переважно на зростання виробництва та споживання, дедалі частіше призводить до виснаження природних ресурсів, погіршення стану довкілля та посилення соціальної нерівності. У зв'язку з цим зростає необхідність пошуку нових підходів, які поєднували б економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну безпеку.

Сталий розвиток у цьому контексті означає досягнення балансу між потребами сучасного суспільства та можливостями майбутніх поколінь. Економічне зростання вже не обмежується лише кількісним збільшенням ВВП, а розглядається як процес якісних змін, що включає впровадження інновацій, підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Метою роботи є аналіз політико-правових механізмів забезпечення економічного зростання в умовах сталого розвитку, а також визначення напрямів їх удосконалення.

Сталий розвиток ґрунтується на трьох взаємопов'язаних складових: економічній, соціальній та екологічній. Економічна складова передбачає стабільне зростання та ефективне використання ресурсів, соціальна – підвищення рівня життя та забезпечення соціальної справедливості, екологічна – збереження довкілля та раціональне природокористування. Лише їх збалансований розвиток забезпечує довгострокову стабільність.

Сучасне економічне зростання дедалі більше пов'язується з розвитком інновацій, людського капіталу та зниженням екологічного навантаження. У цьому контексті важливе значення має концепція «зеленої економіки», яка передбачає зростання добробуту населення при мінімізації шкоди довкіллю. Відповідно до підходів Європейського зеленого курсу, ЄС прагне скоротити викиди парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року та досягти

кліматичної нейтральності до 2050 року, поєднуючи екологічні цілі з економічним розвитком [1].

Політичні механізми відіграють ключову роль у реалізації принципів сталого розвитку. Саме держава визначає стратегічні напрями розвитку, формує правила функціонування економіки та забезпечує баланс між різними інтересами. В Україні основні засади екологічної політики закріплені у Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» [2].

Важливе значення має стратегічне планування, яке дозволяє визначати довгострокові цілі та забезпечувати їх послідовну реалізацію. Одним із ключових документів є Указ Президента України №722/2019, який визначає Цілі сталого розвитку України до 2030 року [3]. Водночас ефективність реалізації таких стратегій значною мірою залежить від інституційної спроможності державних органів.

Не менш важливою є взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси різних сторін і підвищує ефективність державної політики. Нормативною основою такої взаємодії є, зокрема, Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [4] та Закон України «Про доступ до публічної інформації» [5].

Правові механізми створюють основу для функціонування економіки, забезпечуючи стабільність і передбачуваність умов господарювання. Особливу роль відіграє екологічне законодавство, яке встановлює обмеження щодо використання природних ресурсів і стандарти охорони довкілля. Базовим актом у цій сфері є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [2].

Важливим інструментом є також податкова політика. Зокрема, Податковий кодекс України передбачає екологічний податок, який стимулює підприємства зменшувати негативний вплив на довкілля [6]. Таким чином, поєднання правових та економічних механізмів сприяє формуванню більш стійкої моделі розвитку.

Ефективність правових механізмів значною мірою залежить від рівня дотримання принципу верховенства права та боротьби з корупцією, що безпосередньо впливає на інвестиційний клімат і довіру до держави.

Міжнародний досвід свідчить, що сталий розвиток є глобальним пріоритетом. Основним документом у цій сфері є Порядок денний ООН до 2030 року, який визначає 17 Цілей сталого розвитку [7]. Європейські країни демонструють, що економічне зростання може поєднуватися з високими екологічними стандартами та ефективною соціальною політикою.

Для України важливим є впровадження міжнародних стандартів з урахуванням національних особливостей. Просте копіювання зарубіжних моделей не завжди є ефективним, тому необхідна їх адаптація до внутрішніх умов.

Серед основних проблем в Україні можна виділити недосконалість законодавства, недостатню інституційну спроможність, корупційні ризики та низький рівень екологічної відповідальності бізнесу. Також залишається недостатньою взаємодія між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, зміцнення інституцій, розвиток «зеленої економіки та забезпечення прозорості державного управління.

Отже, політико-правові механізми є ключовою передумовою забезпечення сталого економічного зростання. Саме їх ефективність визначає здатність держави поєднувати економічні, соціальні та екологічні цілі.

### Література

1. Європейська Комісія. European Green Deal: Commission proposes transformation of EU economy and society to meet climate ambitions : пресреліз від 14.07.2021 р. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_3541](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3541) .
2. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> .
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> .
4. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> .
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> .
6. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> .
7. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.



УДК 340

**Кипич І.В.**, канд. юрид. наук, доцентка  
кафедри приватного та публічного права,  
**Амбруш Д.Л.**, здобувач освіти  
першого (бакалаврського) рівня освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Правове забезпечення «зеленої» економіки в Україні поступово перетворюється з окремого напрямку екологічної політики на цілісну модель правового регулювання економічної модернізації. Йдеться вже не лише про охорону довкілля як самостійну цінність, а про таку організацію господарського розвитку, за якої економічне зростання, енергетична безпека, кліматична стійкість і ресурсна ефективність виступають взаємопов'язаними юридичними пріоритетами. Саме тому сучасна українська доктрина дедалі частіше розглядає «зелену» економіку як систему адміністративно-правових і фінансово-правових механізмів, що інтегрують екологічні стандарти у виробництво, інвестиції, фінансування та управління ризиками. За словами О.М. Резнік та Н.С. Горобець підкреслюється, що в Україні таке регулювання вже спирається на сукупність нормативних документів, які мають забезпечити екологічно збалансований розвиток держави [1, с. 38-39].

Нормативним ядром цієї конструкції став Закон України «Про основні засади державної кліматичної політики» від 8 жовтня 2024 року, який закріпив курс на досягнення кліматичної нейтральності України до 2050 року та проміжну ціль скорочення викидів парникових газів щонайменше на 65 відсотків до 2030 року порівняно з 1990 роком [2]. У тому ж логічному ряді перебуває Національний план з енергетики та клімату до 2030 року, схвалений у 2024 році, що синхронізує енергетичну, кліматичну й економічну політику держави з європейськими підходами [3]. Доповнюють цю основу Закон «Про енергетичну ефективність» 2021 року [4] та Закон «Про управління відходами» 2022 року [5], які переводять зелену трансформацію з площини декларацій у площину обов'язкових правил щодо раціонального використання енергії, поводження з відходами та зменшення техногенного навантаження. Окремого значення набуває й Ukraine Plan 2024–2027, який прямо орієнтує реформи на принцип «не завдавати значної шкоди», захист біорізноманіття, стале управління відходами та циркулярну економіку як умову відновлення [6].

Не менш важливо, що правове забезпечення «зеленої» економіки в Україні охоплює фінансовий сектор. Політика НБУ щодо сталого фінансування прямо пов'язує ESG-стандарти з євроінтеграцією та доступом до міжнародного капіталу, а сам НБУ фіксує, що майже три чверті великих банків уже відчують вплив зміни клімату на свою діяльність [7]. Паралельно НКЦПФР у 2024 році запровадила нові правила випуску корпоративних облігацій, окремо передбачивши процедури для зелених та інфраструктурних облігацій [8]. Це означає, що правова система поступово формує не лише обмеження для шкідливих практик, а й стимули для екологічно орієнтованих інвестицій. Для України особливо перспективними є зелені облігації, циркулярна економіка та адаптація законодавства до європейських стандартів, однак водночас наголошують на потребі подальшої деталізації підзаконного регулювання і посилення інституційної спроможності держави.

Водночас правове забезпечення зеленої економіки в Україні ще не можна вважати завершеним. Його головна проблема полягає не у відсутності базових актів, а у фрагментарності їх реалізації, нерівномірності контролю, дефіциті дієвих економічних стимулів та потребі в системній узгодженості між екологічним, енергетичним, бюджетним і фінансовим правом. Саме тому подальший розвиток має бути спрямований на поглиблення екологічних вимог у публічних закупівлях, запровадження прозорості «зеленої» таксономії, послідовну звітність бізнесу та надійний нагляд за тим, щоб екологічні інвестиції не перетворювалися на формальність. «Зелена» економіка для України є не модним терміном, а правовою необхідністю, без якої неможливі ні повоєнне відновлення, ні довгострокова конкурентоспроможність, ні реальна інтеграція до європейського правового простору.

### Література

1. Рєзнік О.М., Горобець Н.С. Адміністративно-правове регулювання «зеленої» економіки в аспекті забезпечення економічної стійкості України: сучасний стан. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. Випуск 88: частина 3. 2025. С. 35-40.
2. Про основні засади державної кліматичної політики: Закон України від 8 жовт. 2024 р. № 3991-IX: станом на 08.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3991-20#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21 жовт. 2021 р.

№ 1818-IX: станом на 11.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

5. Про управління відходами: Закон України від 9 лип. 2023 р. № 2320-IX: станом на 02.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 19.04.2026).

6. Ukraine Plan 2024–2027. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 19.04.2026).

7. Sustainable Development of the Financial Sector. *National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/esg> (дата звернення: 19.04.2026).

8. New rules for issuing corporate bonds are already in force. *National Securities and Stock Market Commission*. 05.11.2024. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/novi-pravyla-dlia-vypusku-korporatyvnykh-oblihotsii-vzhe-diiut/> (дата звернення: 19.04.2026).

УДК 338.24:34

**Серафін О. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Міжнародний університет бізнесу і права, м. Миколаїв, Україна

## **ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Впровадження інноваційних цифрових технологій виступає вагомим чинником структурних змін в національних та глобальних економічних системах. За рахунок цифровізації відзначається істотна трансформація виробничих процесів, ринку праці, моделей споживання та механізмів державного управління. Для забезпечення сталого економічного зростання необхідно формування ефективних нормативно-правових механізмів, які дозволяють адаптувати національні економічні системи до ключових викликів цифрової епохи. Для України важливим завданням у правовій площині є формування на даному етапі комплексної стратегії щодо післявоєнного відновлення [1].

Завдяки вдосконаленню правового регулювання та державної політики з урахуванням принципів сталого розвитку можливо забезпечити поступову

еволюцію національних економічних систем та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Політико-правові механізми забезпечення сталого економічного зростання в умовах цифровізації включають сукупність нормативно-правових актів, інституційних інструментів та управлінських рішень. Представлені елементи за умови їх постійної адаптації до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяють забезпечувати оптимізацію розвитку цифрової економіки. Правове регулювання сучасної економічної системи охоплює питання електронної комерції, цифрових послуг, обігу даних, захисту прав споживачів та забезпечення конкуренції. Важливо привертати увагу до питань гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, включаючи дотримання принципів сталого розвитку.

XXI століття характеризується актуалізацією дослідження питань екологічних аспектів сталого розвитку. Цифрові трансформації істотно корелюють із зеленими технологіями, сприяючи інтенсифікації розвитку та запровадження екологічних виробництв, товарів та послуг. З одного боку, цифрові технології сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і зменшенню негативного впливу на довкілля. Поряд з цим, сучасні технології вимагають значних енергетичних ресурсів для обслуговування інфраструктури (дата-центри) та зростання обсягів електронних відходів. Наведені фактори зумовлюють необхідність формування відповідної екологічної політики та правового регулювання. Європейський вектор розвитку України передбачає імплементацію відповідних правових норм шляхом трансформації чинних національних нормативно-правових актів [2].

Важливим напрямом удосконалення політико-правових механізмів є забезпечення належного рівня захисту персональних даних та інформаційної безпеки в умовах активної цифровізації. Зростання обсягів збору, зберігання та обробки даних суб'єктами господарювання та державними інституціями посилює ризики порушення прав і свобод громадян, що обґрунтовує потребу у посиленні та модернізації нормативного регулювання у цій сфері.

Суттєвим елементом забезпечення сталого економічного зростання є розвиток конкурентного середовища в умовах цифрової економіки. Зростаюча роль цифрових платформ і технологічних компаній обумовлює необхідність адаптації антимонопольного законодавства до нових ринкових реалій. Встановлення прозорих правил функціонування ринку сприяє формуванню ефективного конкурентного середовища, яке є важливою передумовою сталого розвитку економіки та соціально-економічної стабільності [3].

Таким чином, політико-правові механізми забезпечення сталого

економічного зростання в умовах цифрової трансформації мають комплексний характер і охоплюють широке коло суспільних відносин. Їх ефективність значною мірою залежить від здатності держави встановити оптимальний баланс між стимулюванням інноваційного розвитку і мінімізацією ризиків, пов'язаних із масштабною цифровізацією економіки та соціальних інститутів. Подальший розвиток цих механізмів має бути спрямований на формування інклюзивної, безпечної та конкурентоспроможної цифрової економіки, яка відповідає ключовим принципам сталого розвитку та вимогам сучасного суспільства.

### Література

1. Павко, Я. А. (2024). Повоєнне відновлення України в контексті протидії зміні клімату: політико-правові аспекти. Київський часопис права, (3), 229-237.
2. Барабаш, Ю. (2024). Політико-правовий розвиток України в контексті європейської інтеграції: стратегічні пріоритети в умовах викликів сьогодення. Право України, (1), 159-162.
3. Komelina, O., & Kondratieva, H. (2023). Європейський досвід організаційно-правового забезпечення сталого просторового розвитку. Економіка і регіон/Economics and region, (2 (89)), 23-31.

УДК330

**Дронов М.Р.**, здобувач третього  
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Європейський університет, м. Київ, Україна

## **БУДІВНИЦТВО ЯК БАЗИС СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ: ВИМОГИ ДО КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ПРОЄКТІВ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЇХ СЕРТИФІКАЦІЇ**

У сучасних умовах глобальних трансформацій будівельна галузь виступає не лише драйвером економічного зростання, а й фундаментом для реалізації Цілей сталого розвитку України на період до 2023 року, визначених Указом президента №722/2019, зокрема Ціль 6 «Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією», Ціль 9 «створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям» та Ціль 11 «забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів» [1]. Для держави, яка стоїть перед викликами масштабної повоєнної відбудови, будівництво стає стратегічним сектором, де ефективність використання ресурсів та впровадження



сучасних концепцій сталого розвитку безпосередньо залежить від професіоналізму управлінських кадрів.

Сектор будівництва формує матеріальну базу для всіх галузей економіки. Проте традиційні підходи до управління будівництвом часто ігнорують екологічні та соціальні екстерналиї. Сталий розвиток у будівництві передбачає впровадження принципів циклічної економіки, енергоефективності, використання екологічних та безпечних для здоров'я матеріалів та матеріалів з низьким рівнем вуглецевого сліду. Реалізація таких складних проєктів вимагає переходу від простого адміністрування до професійного проєктного менеджменту, де керівник проєкту виступає гарантом дотримання балансу між економічною вигодою, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

Сучасний керівник будівельного проєкту у контексті сталого розвитку повинен володіти комплексом компетенцій, які виходять за межі знань будівельних норм та інструментів управління проєктами. Відповідно до міжнародного стандарту IPMA ICB 4.0, ці компетенції поділяються на три сфери:

1. Контекстуальні: розуміння стратегії сталого розвитку держави, правового середовища та етичних норм.

2. Особистісні: лідерство, здатність до перевірки складних рішень в умовах невизначеності, управління стейкхолдерами.

3. Практичні: управління життєвим циклом об'єкта, оцінка ризиків (включаючи кліматичні), управління якістю та вартістю з урахуванням вартості володіння (Total Cost of Ownership) [2].

Особливого значення набуває володіння цифровими інструментами (BIM-технології), які дозволяють моделювати енергоефективність будівель ще на етапі проєктування, що є критичним для забезпечення цілей економічного зростання при мінімальному впливі на довкілля.

У світовій практиці найбільш визнаними системами сертифікації проєктних менеджерів є:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) від PMI – фокусується на процесному підході та техніках управління.
- IPMA (International Project Management Association) – базується на компетентнісному підході (модель 4-L: від рівня D до A).
- ISO 21502:2020 – міжнародний стандарт, що надає настанови щодо управління проєктами, інтегруючи їх у загальний контекст управління організацією та сталого розвитку [3].

Для України критично важливим є не просто копіювання цих стандартів, а їх адаптація та імплементація у національну нормативно-правову базу.

На сьогодні в Україні правове регулювання професійної діяльності у



будівництві зосереджене переважно на сертифікації архітекторів, інженерів-проектувальників та експертів (згідно зі ст. 17 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності») [4]. Проте роль «керівника проєкту» залишається недостатньо формалізованою у правовому полі. Існують певні суперечності між кваліфікаційними характеристиками професій (Випуск 64 ДКХП) та реальними вимогами ринку. Відсутність обов'язкової державної або визнаної державою професійної сертифікації саме для *керівників проєктів* призводить до того, що на відповідальні посади призначаються особи без підтвердженої управлінської кваліфікації, практичного досвіду, знань сучасних стандартів зокрема концепцій сталого розвитку, що підвищує ризики зриву термінів, перевищення бюджетів та негативного екологічного і соціального результату.

Для забезпечення сталого економічного зростання доцільно може бути впровадження наступних кроків на законодавчому рівні:

1. Гармонізація стандартів: адаптація та прийняття релевантних міжнародних стандартів як національних ДСТУ із розробкою методичних рекомендацій щодо їх застосування в будівництві.

2. Запровадження інституту сертифікованих керівників будівельних проєктів: Внесення змін до законодавства щодо обов'язковості залучення сертифікованих за міжнародними зразками (або національними, що їм відповідають) керівників проєктів для об'єктів класу наслідків СС2 та СС3, що споруджуються за державні кошти або кошти міжнародних донорів [5].

3. Стимулювання саморегулювання: Делегування повноважень із сертифікації професійним громадським та приватним організаціям, які мають міжнародну акредитацію, що дозволить оперативно оновлювати вимоги до кваліфікації відповідно до кращих світових практик та унеможливить акумулювання повноважень в одній структурі, що зазвичай створює непрозорість та корупційні ризики.

Висновок: Будівництво є фундаментом для досягнення Глобальних цілей сталого розвитку. Економічне зростання держави неможливе без підвищення ефективності капітальних інвестицій, що напряму залежить від кваліфікації керівників проєктів. Впровадження правових механізмів сертифікації на основі кращих міжнародних стандартів дозволить створити прозорий ринок управлінських послуг, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити високу якість відбудови України відповідно до принципів "build back better".

### Література

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 верес. 2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення:

21.04.2026).

2. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. Version 4.0. Zurich : International Project Management Association (IPMA), 2015. 431 p.

3. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. URL: <https://www.iso.org/standard/74744.html> (дата звернення: 21.04.2026).

4. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лют. 2011 р. № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 21.04.2026).

5. Деякі питання професійної атестації відповідальних виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 трав. 2011 р. № 554. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2011-п> (дата звернення: 21.04.2026).

**Кипич І.В.**, к.ю.н, доцент,

**Гуляницька М. В.**, здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ «ЗЕЛЕНОГО КУРСУ» (EUROPEAN GREEN DEAL) ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА ГАРМОНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

«European Green Deal» був запроваджений Європейською комісією. Це орган ЄС, який розробляє нові правила та закони. Його мета це є вирішити проблеми, пов'язані з кліматом та навколишнім середовищем. Європа є одним із регіонів, що несе найбільшу відповідальність за глобальні викиди парникових газів. Крім того, стан природи в ЄС погіршується. 80 % природних середовищ таких як: водно-болотні угіддя, річки та ліси перебувають у поганому стані. Він є стратегічною ініціативою Європейського Союзу, спрямованою на забезпечення сталого розвитку, досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року та трансформацію економіки на засадах екологічної безпеки [1]. У сучасних умовах ця політика виступає не лише екологічним, але й економічним інструментом, що стимулює інновації, інвестиції та розвиток нових секторів економіки [2]. Правове забезпечення «Зеленого курсу» охоплює систему нормативно-правових актів ЄС, серед яких ключове місце займає Європейський

кліматичний закон, який закріплює обов'язкову мету досягнення кліматичної нейтральності [3]. Значну роль відіграють також директиви у сфері відновлюваної енергетики, зокрема Директива (ЄС) 2018/2001, яка визначає правові засади розвитку відновлюваних джерел енергії та встановлює цільові показники їх використання [4]. Економічний ефект реалізації «Зеленого курсу» полягає у формуванні нових ринків, підвищенні конкурентоспроможності економіки, створенні робочих місць та залученні інвестицій у «зелені» технології. Правові механізми, передбачені цією політикою, забезпечують стабільність регуляторного середовища, що є ключовим фактором для бізнесу та інвесторів [2].

Для України імплементація положень «Зеленого курсу» є важливою умовою євроінтеграції. Вступ до Енергетичного Співтовариства зумовив необхідність гармонізації національного законодавства із правом ЄС [5]. У сфері відновлюваної енергетики це проявляється у впровадженні механізмів державної підтримки, таких як «зелений» тариф, а також переході до аукціонної системи розподілу підтримки [6]. Водночас процес гармонізації супроводжується низкою проблем, серед яких варто виділити нестабільність нормативного регулювання, фінансові дисбаланси на ринку електроенергії та недостатній рівень розвитку інфраструктури. Подолання цих викликів потребує вдосконалення законодавства, забезпечення прозорості регуляторної політики та адаптації європейських стандартів до національних умов.

Отже, правове забезпечення «Зеленого курсу» є важливим фактором економічного зростання, а гармонізація законодавства України у сфері відновлюваної енергетики виступає необхідною передумовою сталого розвитку та інтеграції до європейського правового простору.

### Література

1. European Commission. The European Green Deal : Communication from the Commission. Brussels, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>
2. European Commission. Sustainable Europe Investment Plan. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0021>
3. Regulation (EU) 2021/1119. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj>
4. Directive (EU) 2018/2001. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj>
5. Договір про заснування Енергетичного Співтовариства. URL: <https://www.energy-community.org>
6. Про альтернативні джерела енергії : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15>

УДК 659.1

**Коваль О. М.**, к.ю.н., доцент,  
**Чабанець Д. С.**, здобувачка освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЛЬ МУЛЬТИМЕДІЙНОЇ РЕКЛАМИ У КОМУНІКАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

У сучасному бізнес-середовищі стратегічні зміни стали невід'ємною умовою розвитку компаній. До них належать ребрендинг, зміна напрямку діяльності, вихід на нові ринки, злиття компаній, цифрова трансформація та оновлення корпоративної ідентичності. За таких умов мультимедійна реклама є дієвим інструментом комунікації, оскільки поєднує візуальний контент, звук, анімацію та інтерактивні елементи й дає змогу донести зміст змін у доступній для аудиторії формі.

Ефективна комунікація стратегічних змін неможлива без емоційної залученості аудиторії. Саме мультимедійні формати допомагають пояснювати складні процеси, формувати позитивне ставлення до нововведень і знижувати рівень невизначеності. Поєднання тексту, зображення, динаміки та звукового супроводу робить повідомлення більш переконливим, а також полегшує його сприйняття різними цільовими групами.

У сучасному інформаційному просторі аудиторія щодня стикається зі значним обсягом інформаційного шуму, тому важливі повідомлення складно донести лише за допомогою тексту. Відео, анімація, інфографіка та інтерактивні формати швидше привертають увагу й допомагають краще зрозуміти сутність змін. Візуальні образи, звук і динаміка руху впливають на сприйняття інформації та формують ставлення аудиторії до нововведень.

Особливого значення мультимедійна реклама набуває у внутрішній комунікації організації. Працівники першими стикаються з новими процесами, правилами та управлінськими рішеннями. Використання відеоповідомлень, анімованих інструкцій, цифрових презентацій та інтерактивних навчальних матеріалів дає змогу швидше пояснити зміни, зменшити опір персоналу та полегшити адаптацію до нових умов роботи.

Використання графіки, інфографіки та моушн-дизайну допомагає представити майбутні зміни більш зрозуміло й наочно. Колір, ритм подачі інформації, повторюваність ключових повідомлень і логічна структура візуального матеріалу знижують тривожність аудиторії та формують довіру до

трансформацій. Завдяки цьому мультимедійна реклама сприяє не лише інформуванню, а й підтримці позитивного сприйняття змін.

Еволюція реклами від суто інформаційного повідомлення до емоційно насиченої взаємодії з аудиторією свідчить про зростання ролі мультимедійних форматів у побудові брендових комунікацій. Сьогодні бренд не лише повідомляє про зміни, а й прагне залучити аудиторію до їх осмислення та прийняття. У цьому контексті мультимедійна реклама виконує функцію посередника між новою стратегією компанії та очікуваннями споживачів [1; 2].

Важливою складовою сучасної комунікації є сторітелінг. Замість формального оголошення компанії дедалі частіше пояснюють логіку трансформацій через історії, кейси та образи, які викликають емоційний відгук. Додатково використовується трансмедійний підхід, що поєднує соціальні мережі, відеоплатформи, телебачення, сайти та цифрові екрани для формування цілісного образу бренду. Такий підхід підвищує запам'ятовуваність повідомлення та посилює довіру аудиторії [1; 3].

Сучасна реклама активно використовує інтерактивність. AR-фільтри, інтерактивні ролики, персоналізовані банери та інші цифрові формати дають можливість аудиторії взаємодіяти з продуктом або брендом і краще зрозуміти зміст змін. Участь користувача в комунікаційному процесі підвищує рівень залученості, сприяє емоційному запам'ятовуванню та створює відчуття причетності до оновлення бренду.

Нові технології відкривають додаткові можливості для мультимедійної реклами. Використання інструментів штучного інтелекту дає змогу створювати персоналізовані рекламні повідомлення для різних сегментів аудиторії, а аналіз даних допомагає визначати найбільш ефективні формати контенту. Це підвищує точність комунікації та дає можливість компанії швидше адаптувати повідомлення до поведінкових особливостей споживачів.

Не менш важливим є оцінювання ефективності мультимедійної реклами. Показники переглядів, взаємодій, часу контакту з контентом, коефіцієнта переходів і глибини залучення дають змогу з'ясувати, як саме аудиторія сприймає зміни. На основі таких даних компанія може своєчасно коригувати комунікаційну стратегію, уточнювати ключові повідомлення та обирати найбільш результативні канали поширення інформації.

У контексті глобальних трансформацій і сталого розвитку мультимедійна реклама набуває додаткової цінності як інструмент публічного пояснення відповідальних рішень бізнесу. Через візуальні та інтерактивні формати компанії можуть демонструвати екологічні ініціативи, соціальні програми, принципи етичного управління та результати змін, що підвищує рівень відкритості бренду



й сприяє формуванню довгострокової довіри.

Для комунікації стратегічних змін важливою є також узгодженість мультимедійних повідомлень на різних платформах. Якщо візуальні образи, тональність звернення та ключові смисли відрізняються залежно від каналу, аудиторія може сприймати трансформації як непослідовні або штучні. Саме тому компанія має забезпечувати єдину логіку повідомлення в соціальних мережах, на сайті, у відеореklamі та внутрішніх комунікаціях. Послідовність підсилює довіру та робить зміни зрозумілишими для всіх стейкхолдерів.

Попри значні переваги мультимедійної реклами, існують і певні ризики її використання. Надмірна креативність може призвести до викривлення змісту повідомлення, а надлишок емоційних тригерів – до зниження рівня довіри. Актуальною залишається й проблема етичності: мультимедійні формати не повинні перетворюватися на інструмент маніпуляції, а мають відповідати принципам прозорості, чесності та соціальної відповідальності бізнесу.

Окремим викликом є потреба у фінансових, технічних і кадрових ресурсах для створення якісного мультимедійного контенту. Не кожна компанія має достатні можливості для розроблення складних відеопродуктів, анімацій або інтерактивних кампаній. Проте навіть за обмежених ресурсів мультимедійні інструменти можуть бути ефективними, якщо вони відповідають цілям комунікації, особливостям аудиторії та загальній стратегії бренду.

Отже, мультимедійна реклама є ефективним інструментом комунікації стратегічних змін, оскільки поєднує інформаційну, емоційну та інтерактивну складові. Вона допомагає пояснювати складні процеси, підтримувати довіру аудиторії, залучати працівників і споживачів до процесу оновлення та формувати позитивне ставлення до трансформацій. Успіх стратегічних змін значною мірою залежить від здатності бренду візуалізувати свої цінності, послідовно комунікувати логіку змін і використовувати мультимедійні формати як інструмент сучасного управління.

### **Література**

1. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York : NYU Press, 2006.
2. Огілві Д. Огілві про рекламу. Київ : Наш формат, 2019.
3. Що таке сторітелінг у маркетингу. Rocketmen. URL: <https://rocketmen.com.ua/ua/article/scho-take-stortelng> (дата звернення: 21.04.2026).



УДК 347.78:004.8

**Коваль О.М.**, к.ю.н., доцент,  
**Вакеріна А.В.**, здобувачка освіти, МГЗП-  
25 Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЕВОЛЮЦІЯ НІЦЦЬКОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ В ЕПОХУ WEB 3.0: ПРАВОВІ ВИКЛИКИ РЕЄСТРАЦІЇ ТМ ДЛЯ ВІРТУАЛЬНИХ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ**

Розвиток цифрових технологій, перехід до парадигми Web 3.0 та стрімке розширення метавсесвітів зумовили радикальну трансформацію підходів до інтелектуальної власності. Глобальна цифровізація активів вимагає від правових систем адаптації до нових форм власності, серед яких ключове місце посідають віртуальні товари, невзаємозамінні токени (NFT) та послуги, що надаються у віртуальних середовищах. Центральним інструментом у цьому процесі виступає Ніццька класифікація товарів і послуг (NCL), яка з 1957 року слугує міжнародним стандартом для реєстрації торговельних марок. [1].

Протягом останніх років Комітет експертів Ніццького союзу під егідою Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) здійснив значні кроки для інтеграції термінології Web 3.0 у структуру класифікації, що знайшло відображення в 12-й та майбутній 13-й редакціях системи. Однак ключова відмінність навчання ШІ від традиційного споживання контенту полягає в тому, що машина не «читає» твір для естетичного задоволення, а аналізує його як набір статистичних одиниць. Це так зване «невиражальне» або «технічне» використання (non-expressive use), де метою є не передача ідей автора аудиторії, а побудова функціональної математичної моделі [2].

Системна трансформація Ніццької класифікації: від фізичних об'єктів до цифрових активів. Традиційна структура Ніццької класифікації, що складається з 34 класів товарів та 11 класів послуг, була розроблена для світу матеріальних об'єктів та послуг, що мають чіткий фізичний вираз [3].

Для цілей реєстрації торговельних марок віртуальні товари розглядаються як нематеріальні об'єкти, що існують виключно у формі цифрових даних або зображень. Згідно з консолідованими роз'ясненнями ЕУІРО та ВОІВ, усі завантажувані матеріали, які можуть бути збережені на електронному носії або в хмарі, належать до 9-го класу [4].

Це створює концептуальний парадокс: хоча віртуальні кросівки виконують у метавсесвіті соціальну функцію ідентифікації та самовираження аватара

(аналогічно фізичному взуттю), з юридичної та класифікаційної точок зору вони є різновидом програмного забезпечення [5].

Проте практика показує, що проста вказівка загального терміна «віртуальні товари» є неприйнятною через відсутність правової визначеності. Патентні відомства вимагають від заявника вказати конкретну категорію товарів, до якої належить цифровий об'єкт. Наприклад, формулювання «завантажувані віртуальні товари, а саме віртуальне взуття для використання в онлайн-іграх» є коректним, тоді як «віртуальні товари» без уточнення буде відхилено під час формальної експертизи [6].

Це обмеження спрямоване на те, щоб запобігти ситуаціям, коли власник марки отримує надмірну монополію на весь спектр цифрового контенту, що могло б заблокувати розвиток інновацій у Web 3.0.

### Література

1. Nice Classification // WIPO. – URL: <https://www.wipo.int/en/web/classification-nice> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Special Union for the International Classification of Goods and Services for the Purposes of the Registration of Marks (Nice Union) // WIPO. – URL: [https://www.wipo.int/edocs/mdocs/classifications/en/clim\\_ce\\_33/clim\\_ce\\_33\\_2-main1.pdf](https://www.wipo.int/edocs/mdocs/classifications/en/clim_ce_33/clim_ce_33_2-main1.pdf) (дата звернення: 20.04.2026).
3. Trademarks in the metaverse // WIPO Magazine. – URL: <https://www.wipo.int/en/web/wipo-magazine/articles/trademarks-in-the-metaverse-42518> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Brand Protection in the Metaverse: EUIPO Updates Guidance on Trade Mark Applications for NFTs and Virtual Goods // William Fry. – URL: <https://www.williamfry.com/knowledge/brand-protection-in-the-metaverse-euipo-updates-guidance-on-trade-mark-applications-for-nfts-and-virtual-goods/> (дата звернення: 20.04.2026).
5. New Nice classification 2026: what impact for trademarks? // Cabinet Dreyfus. – URL: <https://www.dreyfus.fr/en/2025/08/11/new-nice-classification-2026-what-impact-for-trademarks/> (дата звернення: 20.04.2026).
6. WIPO releases 13th edition of the Nice Classification: Key points // DLA Piper. – URL: <https://www.dlapiper.com/insights/publications/2026/01/wipo-releases-13th-edition-of-the-nice-classification> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 005.35:330.34

**Попович Т. Г.**, к.ю.н., ст. дослідник,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Інститут екології економіки і права»,  
Київ Україна

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРАВОСВІДОМОСТІ**

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки та правових систем корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR) зазнає суттєвих змістовних змін і виходить за межі традиційного розуміння як добровільної етичної ініціативи суб'єктів господарювання. Наразі CSR дедалі частіше розглядається як складний соціально-правовий та інституційний феномен, що функціонує на перетині економіки, права, політики та корпоративного управління, формуючи нові моделі взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Еволюція підходів до розуміння CSR свідчить про її поступову трансформацію у важливий елемент сучасної регулятивної архітектури, що поєднує інструменти публічного та приватного регулювання. У межах концепції «регулятивного капіталізму» CSR виступає як механізм інтеграції державних норм, корпоративних стандартів, міжнародних рекомендацій та інструментів «м'якого права» (soft law). Такі інструменти включають корпоративні кодекси поведінки, ESG-стратегії, політики комплаєнсу, стандарти ISO та інші добровільні зобов'язання, які фактично виконують регулятивну функцію [1].

Ключовим теоретичним підґрунтям сучасного розуміння CSR є концепція *responsibilization*, що відображає процес перерозподілу відповідальності за управління соціальними, економічними та екологічними ризиками від держави до приватних суб'єктів. У цьому контексті йдеться не лише про делегування окремих функцій, а про глибинну трансформацію самої логіки регулювання, коли відповідальність інституціоналізується як внутрішня характеристика суб'єкта господарювання. Бізнес починає виступати не лише як економічний агент, а як носій соціальних обов'язків, здатний самостійно формувати та реалізовувати стандарти відповідальної поведінки.

Важливе значення у цьому процесі мають корпоративна культура та правосвідомість, які виступають внутрішніми механізмами забезпечення соціальної відповідальності. Саме вони формують систему цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають характер управлінських рішень і взаємодії з

різними групами стейкхолдерів [2, с. 4-6]. Інтеграція принципів CSR у корпоративну культуру сприяє формуванню довгостроково орієнтованих моделей управління, що базуються на дотриманні прав людини, екологічних стандартів, принципів доброчесності та етичного ведення бізнесу.

Зростання ролі правосвідомості у сфері CSR свідчить про зміщення акценту з зовнішнього примусу до внутрішньої нормативної інтеграції. Якщо раніше дотримання соціальних стандартів забезпечувалося переважно імперативними нормами права, то сьогодні дедалі більшу роль відіграють добровільно прийняті зобов'язання, корпоративні політики та внутрішні процедури контролю. Це зумовлює формування нової моделі відповідальності, яка має превентивний характер і спрямована на управління ризиками, а не лише на реагування на правопорушення.

Водночас поширення практик CSR має неоднозначний і суперечливий характер. З одного боку, такі механізми сприяють підвищенню гнучкості регулювання, дозволяють оперативніше реагувати на глобальні виклики та залучають бізнес до вирішення суспільно значущих проблем, зокрема у сферах захисту довкілля, забезпечення прав людини та досягнення Цілей сталого розвитку. З іншого боку, існують ризики деполітизації соціальних проблем, коли питання нерівності, екологічних загроз або соціального захисту інтерпретуються як сфера відповідальності окремих корпорацій, а не як предмет публічної політики.

Окремої уваги потребує проблема асиметрії відповідальності, за якої великі транснаціональні корпорації отримують можливість самостійно формувати правила поведінки, що фактично призводить до виникнення елементів «приватного нормотворення» поза межами демократичного контролю [3]. За таких умов існує небезпека формування нерівних умов для різних учасників ринку, а також зниження ефективності механізмів захисту прав і законних інтересів громадян.

Крім того, добровільний характер значної частини інструментів CSR обумовлює ризик їх формалізації та використання виключно як засобу підвищення репутації компаній без реального впливу на соціально-економічні процеси. Ефективність реалізації CSR значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури та правосвідомості, а також від наявності дієвих механізмів державного контролю та стимулювання відповідальної поведінки бізнесу.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання визначення оптимального балансу між державним регулюванням і корпоративною саморегуляцією. Такий баланс має забезпечувати, з одного боку, достатню

автономію бізнесу для впровадження інноваційних практик соціальної відповідальності, а з іншого – гарантувати дотримання публічного інтересу, принципів соціальної держави та належного рівня демократичної підзвітності.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає не лише як етична або управлінська концепція, а як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку та елемент нової моделі регулювання, що базується на взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

### **Література**

1. Попович Т. Г. Стандартизація як засіб регулювання господарської діяльності: монографія. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака Національної академії правових наук України. Київ, 2018. 220 с.
2. Ruggie J. G. Just Business: Multinational Corporations and Human Rights. New York, 2013. 30 p. URL: [https://humanrights.media.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/3236/2022/05/2013-UN-Guiding-Principles-for-Business-and-Human-Rights\\_John-Ruggie.pdf](https://humanrights.media.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/3236/2022/05/2013-UN-Guiding-Principles-for-Business-and-Human-Rights_John-Ruggie.pdf) (дата звернення 20.04.2026 року).
3. Shamir R. The age of responsabilization: On market-embedded morality. Economy and Society. 2008. № 37(1). С. 1-19. DOI:10.1080/03085140701760833.

**Коваль О.М.**, к.ю.н., доцент,  
**Михайлик В.Г.**, здобувачка освіти, БП-22,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

### **КРИЗА ВЛАСНОСТІ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ПЕРЕХОДУ ВІД МОДЕЛІ КУПІВЛІ ДО МОДЕЛІ ЛІЦЕНЗУВАННЯ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ**

Фундаментальною основою ринкової економіки, приватного права та соціальної автономії індивіда протягом століть залишалася класична концепція права власності. Традиційна тріада правомочностей – право володіння, право користування та право розпорядження – формувала комплексну систему, яка в англосаксонській правовій доктрині отримала назву "пучка прав" (bundle of rights). Власник фізичного об'єкта, наприклад, друкованої книги, вінілової платівки, автомобіля чи персонального комп'ютера, має беззаперечне і захищене законом право виключати інших осіб з користування цим об'єктом, передавати

його в оренду, дарувати, перепродавати на вторинному ринку, модифікувати або навіть фізично знищити за власним бажанням. Цей пучок прав є не просто юридичною конструкцією, а гарантією незалежності особи від зовнішнього диктату виробника після моменту завершення транзакції купівлі-продажу [1].

Однак із переходом глобального суспільства до цифрової економіки ця класична парадигма зазнала тектонічних зрушень і опинилася під загрозою зникнення. Цифровий контент – програмне забезпечення, електронні книги (e-books), цифрові аудіо- та відеозаписи, відеоігри – за своєю природою є нематеріальним та легко відтворюваним. В епоху глобального розповсюдження контенту через мережу Інтернет та хмарні технології правовий режим, що застосовується до цих об'єктів, еволюціонував від моделі класичного продажу примірника до моделі надання ліцензії на доступ. Цей перехід має далекосяжні та глибокі наслідки для всього суспільства: сучасні споживачі, які натискають кнопку "Купити" (Buy Now) на цифрових платформах, де-факто і де-юре не набувають права власності на цифровий примірник твору. Натомість вони укладають договір, отримуючи суворо обмежену, часто тимчасову і відкличну ліцензію на використання контенту виключно на умовах, продиктованих правовласником [2].

Цей масштабний зсув породив глибоку кризу власності, яка розглядається в академічних, правових та споживчих колах як пряма загроза не лише майновим інтересам користувачів, але й їхній індивідуальній автономії, інститутам збереження культурної спадщини та загальному балансу інтересів у демократичному суспільстві. Зникає вторинний ринок цифрових товарів, обмежуються права бібліотек та архівів, а корпорації отримують безпрецедентний контроль над поведінкою споживача вже після того, як він сплатив повну вартість товару [3].

Даний аналітичний звіт, підготовлений станом на кінець квітня 2026 року, пропонує вичерпний та багаторівневий аналіз правових механізмів, які опосередковують цей перехід. У дослідженні глибоко аналізується доктрина вичерпання прав у різних ключових юрисдикціях (США, Європейський Союз, Україна), розглядається прецедентна судова практика, досліджуються новітні законодавчі ініціативи щодо захисту прав споживачів (зокрема, вплив Закону штату Каліфорнія АВ 2426) та оцінюються масові рухи громадянського суспільства, такі як Європейська громадянська ініціатива "Stop Killing Games", що досягла рівня слухань у Європейському Парламенті у квітні 2026 року. Окремим фокусом звіту є український контекст, де відбувається зіткнення традиційного авторського права із новітніми режимами регулювання віртуальних криптоактивів



Різниця між продажем примірника твору та його ліцензуванням є фундаментальною з точки зору правових наслідків. Продаж фізичного примірника передбачає повне і безповоротне передання прав власності на цей конкретний матеріальний носій від продавця до покупця. Авторське право історично передбачає таку передачу і, за допомогою імперативного правила "першого продажу" (first sale doctrine) або "вичерпання прав" (exhaustion of rights), жорстко обмежує монопольні права правовласника щодо тих примірників, які вже були правомірно введені в обіг. З моменту продажу матеріального носія правовласник втрачає контроль над його подальшою долею [4].

Ліцензування ж, навпаки, становить собою обмежене передання прав на використання об'єкта виключно на заявлених умовах без переходу права власності. Як детально аналізують правознавці Аарон Перзановскі (Aaron Perzanowski) та Джейсон Шульц (Jason Schultz) у своєму фундаментальному дослідженні "Кінець власності: особиста власність у цифровій економіці" (The End of Ownership: Personal Property in the Digital Economy), ліцензії повністю регулюються договірним правом (contract law), що дозволяє транснаціональним корпораціям формувати приватні правила, які обходять або прямо скасовують баланс інтересів, закладений у публічному авторському праві. Договірне право дозволяє правовласникам впроваджувати ліцензійні угоди з кінцевим користувачем (End User License Agreements, EULA), умови яких є надмірно складними, заплутаними та безальтернативними для споживача [5].

### Література

1. How Licensing is Replacing Ownership for Digital Assets // Business Law Review. – URL: <https://business-law-review.law.miami.edu/how-licensing-is-replacing-ownership-for-digital-assets/> (дата звернення: 29.04.2026).
2. Book Review – The End of Ownership (Sheehan) // Open Washington Pressbooks. – URL: <https://openwa.pressbooks.pub/lwtech88readings/chapter/68-book-review-the-end-of-ownership-sheehan/> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Ownership and Copyright Law: Legal Fences Between You and Your Purchases // Center for Democracy & Technology. – URL: <https://cdt.org/insights/ownership-and-copyright-law-legal-fences-between-you-and-your-purchases/> (дата звернення: 29.04.2026).
4. The End of Ownership: Personal Property in the Digital Economy // University of Michigan Law School Repository. – URL: <https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1114&context=books> (дата звернення: 29.04.2026).
5. Book review: The End of Ownership: Personal Property in the Digital Economy // SCRIPTed. – URL: <https://script-ed.org/article/the-end-of-ownership-personal-property-in-the-digital-economy/> (дата звернення: 29.04.2026).

**Коваленко І.А.**, к.ю.н., доцент,  
**Кирилюк О.А.**, здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ І СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОЛІТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ**

Цифрова революція кардинально трансформувала практики політичного маркетингу, створивши нові можливості для комунікації, мобілізації, таргетування, водночас генеруючи нові виклики та ризики. Соціальні мережі, великі дані, штучний інтелект, мобільні технології стали невід'ємними інструментами сучасних виборчих кампаній, змінивши баланс сил між політичними акторами, медіа та громадянами [1, с. 12]. Розуміння трансформаційного впливу цифрових технологій є критичним для ефективного політичного маркетингу.

Соціальні мережі як платформи політичної комунікації демократизували доступ до політичної участі, дозволивши звичайним громадянам стати створювачами контенту, ініціаторами дискусій, організаторами мобілізації. Політичні актори отримали можливість безпосередньо комунікувати з виборцями, обходячи традиційних медійних посередників, що змінило баланс влади в політичній комунікації [2, с. 45]. Водночас соціальні мережі створили виклики контролю наративу, поширення дезінформації, фрагментації публічної сфери.

Facebook як домінуюча платформа політичної комунікації в багатьох країнах дозволяє політикам створювати сторінки, групи, публікувати пости, організовувати події, вести прямі трансляції, розміщувати рекламу. Алгоритми платформи визначають видимість контенту, створюючи нерівні можливості для різних акторів. Платна реклама дозволяє досягати специфічних аудиторій на основі детального таргетування за демографічними, географічними, поведінковими параметрами [2, с. 67]. Проте залежність від комерційної платформи створює вразливість для політичної комунікації.

Instagram привертає молодшу, візуально орієнтовану аудиторію. Політики використовують платформу для демонстрації особистого життя, створення емоційного зв'язку, візуального сторітелінгу. Формати stories, reels дозволяють експериментувати з креативними способами комунікації. Проте домінування візуальності може призводити до тривіалізації політики, переваги форми над

змістом [3, с. 91].

Twitter забезпечує оперативну комунікацію, коментування поточних подій, полеміку з опонентами. Формат коротких повідомлень стимулює лаконічність, влучність формулювань. Платформа є важливою для впливу на медіа-агенду, оскільки журналісти активно використовують її для моніторингу політичних подій. Проте обмеження символів може призводити до спрощення складних питань, ескалації конфліктів [2, с. 89].

YouTube дозволяє розміщувати відеоконтент різної тривалості – від коротких рекламних роликів до довгих програмних виступів, дебатів, документальних фільмів. Відеоформат створює потужніший емоційний вплив порівняно з текстом. Можливості монетизації, підписки забезпечують сталий зв'язок з аудиторією. Алгоритми рекомендацій можуть як поширювати політичний контент, так і створювати ехо-камери [1, с. 78].

Telegram в українському контексті став критично важливою платформою для офіційних комунікацій, особливо в умовах війни. Канали дозволяють односпрямовану комунікацію з великою аудиторією, групи забезпечують обговорення, боти автоматизують взаємодію. Шифрування створює почуття безпеки, що важливо в умовах інформаційної війни. Проте відсутність публічних метрик ускладнює оцінку реального впливу [3, с. 92].

TikTok привертає наймолодшу аудиторію, стає важливою платформою для політичної мобілізації молоді. Короткі відео, музичний супровід, виклики створюють вірусний потенціал. Політики експериментують з адаптацією своїх меседжів до специфічного формату платформи. Проте тривіалізація політики, ризики впливу іноземних власників платформи створюють занепокоєння [1, с. 112].

Таргетована реклама в соціальних мережах революціонізувала політичний маркетинг, дозволивши досягати специфічних сегментів електорату з персоналізованими повідомленнями. Використання демографічних даних, інтересів, поведінкових патернів дозволяє показувати різні меседжі різним групам виборців, максимізуючи релевантність та ефективність [4, с.214]. Мікротаргетинг підвищує ефективність використання ресурсів кампанії, проте також створює етичні питання щодо маніпуляції та прозорості.

Використання великих даних (big data) трансформує політичний маркетинг, дозволяючи аналізувати величезні масиви інформації про виборців для виявлення патернів, прогнозування поведінки, оптимізації стратегій. Інтеграція даних з різних джерел – виборчих списків, соціальних мереж, споживчої поведінки, опитувань – створює детальні профілі виборців [4, с. 213]. Предиктивна аналітика дозволяє ідентифікувати переконуваних виборців,

оптимізувати розподіл ресурсів, персоналізувати комунікації.

Технологія блокчейн експериментально використовується в політичному маркетингу для забезпечення прозорості фінансування кампаній, верифікації інформації, захисту від маніпуляцій. Децентралізований характер блокчейну може підвищити довіру до політичних процесів, забезпечити аудиторваність дій [4, с. 214]. Проте практичне застосування поки що обмежене технологічною складністю та регуляторними невизначеностями.

Штучний інтелект використовується для автоматизації різних аспектів політичного маркетингу – від аналізу sentiment у соціальних мережах до генерації персоналізованого контенту, від чат-ботів для взаємодії з виборцями до предиктивної аналітики електоральної поведінки. AI може обробляти величезні обсяги даних, виявляти складні патерни, оптимізувати прийняття рішень [1, с. 134]. Проте використання AI також створює ризики маніпуляції, дискримінації, непрозорості.

Deepfake технології створюють нові можливості для маніпуляції, дозволяючи створювати реалістичні відео та аудіо підробки. Використання deepfake для дискредитації опонентів, поширення дезінформації становить серйозну загрозу для чесності виборчого процесу [5]. Розробка технологій виявлення deepfake, підвищення медіаграмотності громадян є критичними для протидії цим загрозам.

Мобілізація та участь через цифрові платформи трансформують традиційні форми політичної активності. Онлайн-петиції, краудфандинг, віртуальні мітинги знижують бар'єри для участі, дозволяють залучати громадян незалежно від географічного розташування [1, с. 156]. Цифрова мобілізація може доповнювати традиційні форми або частково замінювати їх, особливо для молодших поколінь.

Роль політичних відеоблогів зростає як альтернативних джерел політичної інформації та формування думки. Незалежні блогери, що мають довіру аудиторії, можуть впливати на політичну культуру, формувати критичне мислення або, навпаки, поширювати дезінформацію [3, с. 90]. Політичні актори співпрацюють з блогерами для досягнення їхньої аудиторії, що створює нові форми політичної комунікації.

Уніканальний маркетинговий інструментарій інтегрує цифрові та традиційні канали для створення безшовного досвіду взаємодії виборців з політичним актором. Виборець може побачити телерекламу, потім шукати інформацію на веб-сайті, взаємодіяти в соціальних мережах, отримати персоналізований емейл, зустріти агітатора біля дому – всі ці точки контакту мають бути узгоджені та посилювати одна одну.

Обмежений доступ до технологій заважає всебічному політичному діалогу.

Сільські жителі, літні люди та малозабезпечені громадяни часто не мають стабільного інтернету чи потрібних цифрових навичок. Через це агітація виключно в мережі ігнорує інтереси цих верств населення. Для подолання бар'єрів політикам необхідно поєднувати онлайн-інструменти з класичними медіа.

Таким чином, правила контролю за цифровими політичними комунікаціями викликають багато дискусій. Потреба протидіяти дезінформаційним кампаніям, зовнішнім впливам та маніпулятивним технологіям зіштовхується з ризиком того, що жорсткі обмеження зашкодять свободі висловлювань, залученості громадян до політики та розвитку технологій. Через це сучасні демократії досі шукають компроміс між захистом інформаційного простору та збереженням базових свобод.

### Література

1. Wilson T. Digital Politics: Mobilization, Engagement, and Participation. New York : Taylor & Francis, 2020.
2. Wilson T. The Politics of the Internet: Political Claims-making in Cyberspace and its Effect on Modern Political Activism. New York : W. W. Norton, 2010.
3. Прохоренко А. М. Ресурси впливу політичного відеоблогу на стан політичної культури. Актуальні проблеми політики. 2022. Вип. 69. С. 88–93.
4. Россоха В., Бочаров Б. Використання технології «блокчейн» у політичному маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 211–215.
5. Hale C. Misinformation and the Weaponization of Social Media. 2022. URL: <https://clubofrome.org/wp-content/uploads/>
6. Окландер М. А., Гайдаєнко М. О. Омніканальний маркетинговий інструментарій у політичній сфері. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 1. С. 74–100.

УДК: 330.34:177.9:338.2:502.131.1

**Букорос Т.О.**, к. політ.н., доцент,  
**Клименко А.Р.**, здобувач вищої освіти, групи БППК-25,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

## **СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ ЯК ІМПЕРАТИВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ФІЛОСОФСЬКО-ПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють соціальну, економічну та політичну сфери. Глобальні виклики – зростання соціально-економічної нерівності, кліматичні зміни, цифрова трансформація, а також геополітичні конфлікти – актуалізують проблему пошуку нових моделей економічного зростання, здатних забезпечити не лише ефективність, а й соціальну справедливість.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція сталого розвитку, закріплена в Цілях сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), яка передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних компонентів розвитку. Як підкреслюється в сучасних дослідженнях, сталий розвиток не може обмежуватися лише економічними показниками, а має включати забезпечення соціальної справедливості та рівного доступу до ресурсів.

Метою дослідження є вивчення соціальної справедливості як ключового імперативу економічного зростання в контексті реалізації Цілей сталого розвитку, а також визначення її ролі у формуванні сучасної соціально-економічної політики.

Соціальна справедливість є однією з фундаментальних категорій політичної філософії та соціальної теорії. У сучасному науковому дискурсі вона розглядається як принцип організації суспільства, що передбачає справедливий розподіл ресурсів, рівність можливостей та соціальну інклюзію.

Класичні підходи до розуміння соціальної справедливості представлені у працях Дж. Ролза, який обґрунтовував концепцію «справедливості як чесності», відповідно до якої нерівності допустимі лише за умови їх користі для найменш забезпечених верств населення. Утилітаристський підхід акцентує увагу на максимізації загального блага, тоді як комунітарний – на важливості соціальної



солідарності та спільних цінностей.

У сучасних дослідженнях соціальна справедливість розглядається як невід'ємний елемент соціальної держави та сталого розвитку, що передбачає забезпечення рівного доступу громадян до соціальних благ і захист їхніх прав.

Водночас, як зазначається у новітніх працях, соціальна справедливість виходить за межі суто етичної категорії і виступає як практичний механізм забезпечення ефективного розвитку суспільства. Зокрема, нерівність у доступі до ресурсів, освіти та охорони здоров'я призводить до втрати значної частини людського потенціалу, що негативно впливає на економічне зростання.

Цілі сталого розвитку ООН формують глобальну рамку для забезпечення збалансованого розвитку суспільства. Соціальна справедливість є наскрізним принципом, що пронизує більшість ЦСР, зокрема:

- подолання бідності (SDG 1);
- зменшення нерівності (SDG 10);
- забезпечення якісної освіти (SDG 4);
- формування інклюзивних інституцій (SDG 16).

У цьому контексті соціальна справедливість виступає як базова умова досягнення сталості, оскільки передбачає рівні можливості для всіх членів суспільства. Без забезпечення інклюзивності та справедливого розподілу ресурсів досягнення довгострокового розвитку є неможливим [7].

Важливою особливістю сучасного етапу є інтеграція соціальної справедливості у політику цифрового розвитку. У матеріалах наукових конференцій наголошується, що цифровізація економіки створює як нові можливості, так і ризики посилення соціальної нерівності, що потребує відповідного регуляторного забезпечення [4].

Традиційні економічні теорії розглядали соціальну політику як похідну від економічного зростання. Однак сучасні дослідження доводять, що соціальна справедливість є не лише результатом, але й передумовою економічного розвитку.

По-перше, забезпечення рівного доступу до освіти та охорони здоров'я сприяє формуванню людського капіталу, який є ключовим фактором економічного зростання. Освіта формує компетентності, необхідні для інноваційної економіки, тоді як здоров'я забезпечує продуктивність праці [5, 216].

По-друге, соціальна справедливість сприяє підвищенню рівня довіри в суспільстві та зміцненню соціального капіталу, що є важливим чинником економічної стабільності.

По-третє, зменшення соціальної нерівності сприяє розширенню

внутрішнього попиту та стимулює економічну активність.

Таким чином, соціальна справедливість виступає як системний фактор економічного зростання, що забезпечує його інклюзивність та стійкість.

Реалізація принципів соціальної справедливості потребує ефективних інституційних механізмів, серед яких ключову роль відіграють:

Державна соціальна політика: у частині перерозподілу доходів; забезпечення доступу до базових соціальних послуг; захисту вразливих груп населення.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR). Сучасні дослідження підкреслюють, що бізнес відіграє важливу роль у досягненні сталого розвитку через впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. КСВ спрямована на інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у діяльність компаній і розглядається як інструмент забезпечення сталого розвитку [3].

Соціальні інновації та цифрові інструменти. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності соціальної політики, однак потребує забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів.

Незважаючи на значний прогрес, сучасний світ стикається з низкою викликів, що ускладнюють реалізацію принципів соціальної справедливості:

- зростання глобальної нерівності;
- цифровий розрив;
- демографічні зміни;
- наслідки військових конфліктів.

Особливої актуальності ці проблеми набувають для України, де соціально-економічний розвиток відбувається в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність переосмислення моделей соціальної політики та пошуку нових інструментів забезпечення соціальної справедливості.

Перспективи забезпечення соціальної справедливості в контексті сталого розвитку. Філософія сталого розвитку визначає соціальну справедливість як ключову умову збалансованого економічного зростання, оскільки саме інтеграція економічних, соціальних і екологічних компонентів забезпечує рівні можливості, відповідальне використання ресурсів і довготривалу стабільність розвитку. У цьому вимірі соціальна справедливість виступає не лише ціннісним орієнтиром, а й практичним механізмом зменшення нерівностей, підвищення якості життя та залучення громадян до прийняття рішень, що безпосередньо корелює з досягненням Цілей сталого розвитку. Таким чином, у філософсько-політичному контексті вона постає імперативом формування інклюзивної економіки та екологічно відповідального суспільства, де економічне зростання узгоджується з принципами міжпоколінної відповідальності та суспільного

добробуту [6].

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція інклюзивного економічного зростання, що передбачає [7] :

- орієнтацію на людину як центральну цінність;
- забезпечення рівних можливостей;
- інтеграцію економічної, соціальної та екологічної політики.

Перспективними напрямками є:

- розвиток освіти для сталого розвитку;
- посилення ролі держави у забезпеченні соціальної справедливості;
- впровадження цифрових технологій із урахуванням принципів інклюзивності;
- розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Отже, соціальна справедливість є не лише моральною категорією, а й ключовим імперативом економічного зростання в умовах сучасного світу. Вона виступає як необхідна умова забезпечення сталого розвитку, сприяє формуванню людського капіталу, зміцненню соціальної стабільності та підвищенню ефективності економіки.

Реалізація Цілей сталого розвитку неможлива без інтеграції принципів соціальної справедливості у всі сфери суспільного життя. Це потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення державної політики, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та впровадження інноваційних соціальних практик.

### Література

1. Максимович Р. Юридичні основи взаємозв'язку соціальної держави та сталого розвитку Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2025, Серія ПРАВО. Випуск 87: частина 4 DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.42>
2. Соціальна справедливість та цифрова економіка. 2025: зб. матеріалів Міжнарод. наук.-практ. конф. (28.02.2025, Київ) / ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України». Київ: Академперіодика, 2025. 100 с. ISBN 978-966-360-545-6 DOI: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.545.100>
3. Будякова О., Суддя Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. Сталий розвиток економіки, (2 (53), 455-463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
4. Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства [Електронний ресурс]: матеріали II Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 р./ За ред. І. Перевозової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2025. – 1023 с. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <https://nung.edu.ua/department/ii->

mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiya-stalyy-rozvytok-ekonomiky-pidpryyemstv ISBN 978-617-8341-15-2 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15383186>; Сталий розвиток: захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування. IX Міжнародний молодіжний конгрес, 28-29 березня 2024, Україна, Львів : зб. матер. Електрон. дан. Київ : Яроченко Я. В., 2024. 246 с. : рис., табл., фот. on-line. ISBN 978-617-7826-43-8 (On-line)

5. Сталий розвиток : підручник / за ред. Л. Г. Мельника та Ю. М. Дерев'янка. Суми: Університетська книга, 2026. 332 с. ISBN 978-617-521-148-9 [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/melnyk\\_derevianko\\_sustainable\\_development\\_pidruchnyk\\_2026\\_ua.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/melnyk_derevianko_sustainable_development_pidruchnyk_2026_ua.pdf?utm_source=chatgpt.com)

6. Кивлюк О., Гарбар Г., Пунченко О., Арабаджиев Д., Андрюкайтене Р.. Філософія сталого розвитку в умовах цифрової трансформації як основа збалансованого економічного зростання, соціального добробуту та екологічної стійкості. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2024. 21 (98). Р. 45–54 DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-21-98-06>;

7. Кичкайло, О. (2026). Сутність інклюзивного економічного розвитку. modeling the development of the economic systems, (1), 423–436. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-53>

8. Поснова Т., Зятковський В. Роль креативного людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку “Освітня аналітика України” 2024, № 6 (32). <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-6-141-155>

9. Ушенко, Н., Кожем'якіна, С., Тупіка, А. (2024) Соціальні інновації та соціальна відповідальність: як людський чинник впливає на сталий розвиток міста. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 2(14), 439-447. <https://doi.org/10.32750/2024-0239>

УДК 32:17.023.36:330.34:502.131.1

**Букорос Т.О.**, к. політ.н., доцент,  
**Колодич Т.М.**, здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, Київ, Україна

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИЧНОЇ ФІЛОСОФІЇ В КОНТЕКСТІ ІМПЕРАТИВІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний розвиток глобального суспільства супроводжується загостренням соціально-економічних суперечностей, що актуалізує проблематику справедливості, рівності та ефективності економічного зростання. У цьому контексті особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні складові.

Водночас, як засвідчують сучасні дослідження, досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) залишається нерівномірним, що обумовлює необхідність переосмислення ролі політичної філософії як теоретичної основи соціально-економічної політики [1]. Українські дослідники також підкреслюють, що соціальна держава є ключовим інструментом реалізації принципів сталого розвитку [4].

Метою доповіді є аналіз актуальних проблем сучасної політичної філософії у контексті економічного зростання та реалізації ЦСР.

Політична філософія традиційно зосереджується на проблемах справедливості, свободи та рівності. У сучасних умовах особливого значення набувають теорії розподільчої справедливості, які визначають принципи організації соціально-економічних відносин.

Як зазначає Р. Максимович, соціальна справедливість виступає фундаментом функціонування соціальної держави та визначає характер взаємодії між державою і громадянами [4]. У свою чергу, В. Рябенко підкреслює, що світоглядна складова політичної філософії формує ціннісні орієнтири відповідальної поведінки у суспільстві [11].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на переході від абстрактних моделей до прикладних концепцій, що враховують глобальні виклики розвитку, на необхідність інтеграції економічних аспектів із соціальними та екологічними факторами. [2].

Соціальна справедливість є ключовим принципом реалізації ЦСР, оскільки передбачає забезпечення рівних можливостей та подолання нерівності.

Концепція «sustainability justice» поєднує соціальні, економічні та екологічні аспекти розвитку.

Українські науковці наголошують, що інклюзивний розвиток є стратегічним напрямом економічної політики, спрямованим на поєднання економічного зростання із соціальною справедливістю. Зокрема, у вітчизняних дослідженнях наголошується на необхідності переходу до моделі інклюзивного розвитку, яка забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю [5]. Крім того, сталий розвиток розглядається як комплексний процес, що охоплює економічні, соціальні та екологічні компоненти [6].

Важливою є також роль соціальних проєктів як інструменту реалізації ЦСР, особливо в умовах криз та воєнних викликів [12].

Традиційне розуміння економічного зростання як ключового показника розвитку зазнає критики у сучасній науці. Дослідники підкреслюють, що економічне зростання без урахування соціальних факторів може призводити до посилення нерівності [3].

Таким чином, сучасна політична філософія ставить під сумнів домінування економічного зростання як самоцілі та акцентує увагу на його якості.

Реалізація ЦСР потребує ефективних інституційних механізмів. Як зазначають українські дослідники, політико-правові механізми відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку [7].

Важливим інструментом є соціальна політика держави, яка спрямована на перерозподіл ресурсів та підтримку вразливих груп населення. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність розглядається як важливий елемент взаємодії бізнесу та суспільства [10].

Особливу роль відіграє також євроінтеграційний вектор розвитку України, який визначає напрями реформ у сфері сталого розвитку [8].

Серед ключових викликів сучасної політичної філософії варто виокремити проблему соціально-економічної нерівності, екологічні загрози, кризу довіри до інституцій, наслідки воєнних конфліктів.

У сучасних умовах для України особливого значення набуває соціальна складова національної безпеки, що безпосередньо пов'язана із забезпеченням сталого розвитку [9].

Крім того, дослідники звертають увагу на необхідність розвитку соціальних інструментів, які забезпечують адаптацію суспільства до кризових умов [12].

Отже, сучасна політична філософія виступає теоретичною основою осмислення процесів економічного зростання у контексті сталого розвитку. Соціальна справедливість є ключовим принципом, який визначає якість



економічного розвитку та його відповідність потребам суспільства. Українські та міжнародні дослідження підтверджують, що ефективне економічне зростання можливе лише за умови інтеграції соціальних, економічних та політичних чинників. Це обумовлює необхідність формування нової парадигми розвитку, заснованої на принципах інклюзивності, відповідальності та сталості.

### Література

1. Guo Chen. Global Social and Environmental Justice and SDGs: Toward an Intersectional, Dialogical, and Reflexive Approach. *Sustainability*. 2025. <https://doi.org/10.3390/su17198879>
2. McCauley D. et al. Sustainability justice: a systematic review. *Sustainability Science*. 2024. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-024-01565-8>
3. Menton, M. et al. Environmental justice and the SDGs: from synergies to gaps and contradictions. *Sustainability Science*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00789-8>
4. Максимович Р. О. Юридичні основи взаємозв'язку соціальної держави та сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.42>
5. Ремболович В. Інклюзивний розвиток як стратегічний орієнтир модернізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2025. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3896](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3896)
6. Симоненко Л., Іванюк О., Плотнікова М. Сталий розвиток сільських територій: соціально-економічний та екологічний аспекти. *Український економічний часопис*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-11>
7. Ровинська К., Дуліна О., Кусп'як Г. Політико-правові механізми забезпечення сталого розвитку в системі національної безпеки. *Наука і оборона*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2025-29-2-3-10>
8. Наконечний В., Качур О. Євроінтеграційні аспекти сталого розвитку України в умовах війни. *Геополітика України: історія і сучасність*. № 2(35), 2025. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2\(35\).147-154](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).147-154)
9. Мірко Н., Стрибуль О. Соціальна складова національної безпеки та сталого розвитку України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-127>
10. Будякова О., Суддя Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (53), 2025. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
11. Рябченко В. Світоглядна компетентність як чинник забезпечення соціальної відповідальності за сталий розвиток сучасного суспільства. *Філософські студії*. 2021. DOI: [https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.1\(89\).2021.88-101](https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.1(89).2021.88-101)
12. Боковець О., Тимошенко І. Соціальні проєкти як інструмент досягнення цілей сталого розвитку в умовах війни. *Публічне управління та соціальна робота*. Том 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-1-4>

**ПЛАТФОРМА 7**  
**УНІВЕРСИТЕТИ В КООРДИНАТАХ РОЗВИТКУ СТАЛОГО**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**  
**(EIT HEI INITIATIVE 2024)**

УДК: 004:378:005.342:330.34

**Бугас Н.В.**, к.е.н. доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК**  
**ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СТАЛОГО**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Цифрова трансформація закладів вищої освіти виступає одним із ключових імперативів розвитку сучасної економіки знань та формування компетентностей сталого підприємництва. У контексті глобальних викликів, зокрема цифровізації економічних процесів, екологічних обмежень та соціальних трансформацій, університети переходять від традиційної освітньої моделі до концепції «Університету 4.0», який інтегрує освіту, науку, інновації та підприємництво у єдину цифрову екосистему. Така трансформація не обмежується впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, а передбачає глибинні зміни в управлінні, освітніх підходах та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Цифрова трансформація університетів безпосередньо пов'язана з формуванням компетентностей сталого підприємництва, що включають здатність до інноваційного мислення, управління ресурсами, цифрової грамотності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості бізнесу. В умовах четвертої промислової революції змінюється структура ринку праці, що вимагає від випускників університетів нових міждисциплінарних навичок, які поєднують підприємницьке мислення з цифровими технологіями. Системний характер цифрової трансформації проявляється у створенні єдиного цифрового освітнього середовища університету, яке охоплює навчальні, адміністративні та наукові процеси. Формування такого середовища передбачає впровадження систем електронного документообігу, платформ дистанційного навчання, аналітичних інструментів управління даними, а також інтеграцію цифрових сервісів у всі бізнес-процеси закладу освіти. Це забезпечує підвищення

ефективності управління, прозорість діяльності та створює умови для розвитку підприємницьких ініціатив студентів і викладачів. Аналіз сучасних підходів до цифрової трансформації дозволяє виокремити кілька ключових напрямів її впливу на розвиток сталого підприємництва в університетах. По-перше, це модернізація освітніх програм через інтеграцію цифрових технологій (штучний інтелект, big data, low-code платформи), що сприяє формуванню практикоорієнтованих компетентностей та розвитку інноваційного потенціалу здобувачів освіти. По-друге, розвиток цифрової інфраструктури забезпечує доступ до глобальних освітніх ресурсів і сприяє інтернаціоналізації освіти. По-третє, формування цифрової культури та цифрового лідерства є основою для створення підприємницьких екосистем в університетському середовищі.

Важливим аспектом є те, що цифрова трансформація університетів сприяє переходу від лінійної моделі навчання до гнучких освітніх траєкторій, які дозволяють студентам поєднувати навчання з підприємницькою діяльністю, участю у стартапах та інноваційних проєктах. Це, у свою чергу, формує практичні навички створення та розвитку бізнесу з урахуванням принципів сталого розвитку, зокрема ефективного використання ресурсів, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У контексті української практики можна виокремити низку провідних закладів вищої освіти, які демонструють успішні кейси цифрової трансформації та розвитку підприємницьких компетентностей. Зокрема, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана активно впроваджує цифрові платформи управління освітнім процесом, розвиває дистанційні освітні сервіси та інтегрує цифрові компетентності у навчальні програми економічного та управлінського спрямування. Львівська політехніка є прикладом ефективної взаємодії університету з IT-кластерами та бізнес-середовищем, що сприяє розвитку стартап-культури та формуванню підприємницьких навичок студентів. Харківський національний університет радіоелектроніки демонструє успішні практики впровадження цифрових лабораторій, інноваційних центрів та платформ для розвитку технологічного підприємництва.

Окрему увагу слід приділити розвитку партнерських екосистем, у яких університети взаємодіють з бізнесом, державними структурами та міжнародними організаціями. Така взаємодія сприяє формуванню інноваційного середовища, у якому цифрові технології виступають інструментом реалізації підприємницьких ініціатив. У цьому контексті важливу роль відіграють IT-кластери та стартап-інкубатори, що функціонують при університетах або у партнерстві з ними, забезпечуючи трансфер знань і технологій у реальний сектор економіки. Разом з тим, цифрова трансформація закладів вищої освіти

супроводжується низкою викликів, серед яких можна виділити недостатній рівень фінансування, нерівномірність цифрової інфраструктури, низький рівень цифрових компетентностей окремих груп викладачів та необхідність адаптації освітніх програм до швидких технологічних змін. Вирішення цих проблем потребує системного підходу, зокрема розробки стратегій цифрового розвитку університетів, підвищення кваліфікації персоналу та активізації міжнародної співпраці.

Таким чином, цифрова трансформація закладів вищої освіти є не лише технологічним процесом, але й стратегічною основою формування компетентностей сталого підприємництва. Вона забезпечує створення інноваційного освітнього середовища, сприяє розвитку підприємницької культури та інтеграції університетів у глобальні економічні процеси. У сучасних умовах саме цифрово трансформовані університети здатні ефективно реагувати на виклики часу, формувати конкурентоспроможний людський капітал та виступати драйверами сталого економічного розвитку.

### Література

1. Бугас Н.В. Інноваційні підходи до розвитку закладів вищої освіти в умовах цифровізації економіки // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 45–49.
2. Бугас Н.В. Інновації в публічному управлінні: забезпечення ефективної повоєнної реконструкції України // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» : тези доповідей, м. Київ, 28 березня 2025 року. – Київ : КНУТД, 2025.
3. Бугас Н.В., Семко М. Відбудова держави через призму публічного управління: досвід та уроки повоєнного відновлення в Україні // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» : тези доповідей, м. Київ, 28 березня 2025 року. – Київ : КНУТД, 2025.
4. Kasych A., Glukhova V., Bondarenko S., Tsal'ko T., Buhas N. Development of Smart Partnerships in the Field of Renewable and Alternative Energy at the Stage of Post-War Reconstruction in Ukraine // Proceedings of the 5th International Conference on Modern Electrical and Energy Systems.
5. Міністерство освіти і науки України. Цифрова трансформація освіти і науки: стратегічні пріоритети. Режим доступу: <https://mon.gov.ua>
6. KPMG Ukraine, Forbes Ukraine. Чемпіони диджиталізації 2024. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/kpmg-v-ukraini-ta-forbes-ukraine-viznachat-chempioniv-didzhitalizatsii-2024-29082024-23308>

УДК: 378.4:004:334.7:330.34

**Цалко Т.Р.**, к.е.н. доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ І СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ**

У сучасних умовах глобальної цифровізації та переходу до економіки знань університети трансформуються з класичних освітніх інституцій у багатофункціональні інноваційні екосистеми, що поєднують освіту, науку, підприємництво та регіональний розвиток. Особливої актуальності цей процес набуває в контексті європейських ініціатив, зокрема EIT Higher Education Institutions (HEI) Initiative, яка спрямована на посилення ролі університетів як центрів інновацій та підприємництва. За даними Європейського інституту інновацій і технологій (EIT), у межах освітніх та підприємницьких програм вже залучено понад 500 000 учасників онлайн-курсів, підтримано понад 500 стартапів, а також сформовано мережу більш ніж 350 партнерських організацій у Європі та за її межами. Це свідчить про системну інтеграцію університетів у європейську інноваційну екосистему. Європейський підхід до цифрової трансформації університетів базується на концепції «університету як драйвера інновацій», де ключовим результатом освіти стають не лише знання, а й підприємницькі компетентності: здатність до створення стартапів, управління інноваційними проєктами, цифрова грамотність та навички роботи з технологіями штучного інтелекту. Ініціатива EIT HEI підкреслює необхідність посилення зв'язку між університетами, бізнесом та регіональними інноваційними системами, оскільки саме слабка інтеграція цих елементів довгий час залишалася бар'єром для комерціалізації наукових результатів у Європі. Важливим трендом є впровадження цифрових та AI-орієнтованих освітніх моделей. Дослідження показують, що штучний інтелект уже змінює функціонування закладів вищої освіти, впливаючи на навчальні процеси, управління та дослідницьку діяльність, водночас вимагаючи розвитку у студентів AI-комплементарних навичок, зокрема критичного мислення, цифрової аналітики та підприємницької ініціативності. У цьому контексті університети стають не лише освітніми установами, а й платформами формування інноваційної поведінки студентів.

Статистичні дані підтверджують масштабність цифрової трансформації



освіти в Європі. Зокрема, кількість університетів, залучених до мережі EIT Digital Master School, зросла з 14 до 24 закладів у період 2022–2025 років, а також зафіксовано зростання набору студентів на 38% у річному вимірі. Це демонструє підвищений попит на цифрову та підприємницьку освіту, що інтегрована в міжнародні інноваційні мережі.

Порівняно з європейським контекстом, українські університети перебувають у фазі активної адаптації до цифрової трансформації, яка відбувається одночасно з викликами воєнного часу та післявоєнного відновлення. В Україні реалізуються проєкти, що інтегрують цифрові інновації та підприємництво в освітній процес. Наприклад, ініціативи EIT NEI в Україні спрямовані на створення центрів знань та інновацій, розвиток цифрового підприємництва та підтримку молодіжних стартапів у сфері deep-tech. Це свідчить про поступову інтеграцію українських ЗВО у європейський інноваційний простір. Водночас, на відміну від країн ЄС, українська система вищої освіти стикається з додатковими обмеженнями: руйнування інфраструктури, міграція студентів і викладачів, а також нерівномірність цифрової готовності університетів. Це формує суттєвий розрив у рівні цифрової зрілості. Якщо в Європі цифрова трансформація є еволюційним процесом, то в Україні вона має характер вимушеної адаптації, що поєднує елементи модернізації та відновлення. Попри це, українські університети демонструють високий потенціал у сфері розвитку підприємницьких компетентностей. Участь у міжнародних проєктах EIT NEI сприяє формуванню нових освітніх моделей, орієнтованих на практичне підприємництво, інноваційне мислення та цифрові навички. Особливістю українського контексту є також посилення ролі університетів у регіональному відновленні та формуванні соціально-економічної стійкості громад. Загальноєвропейські тенденції свідчать про те, що цифрова трансформація освіти є відповіддю на структурний дефіцит цифрових навичок. За оцінками ЄС, значна частина молоді та працівників все ще не володіє базовими цифровими компетентностями, що стримує економічне зростання та інноваційність бізнесу. У відповідь на це Європейський Союз інвестує значні ресурси у розвиток цифрової освіти, зокрема через програми підтримки підприємницьких і технологічних компетентностей у ЗВО.

Таким чином, порівняльний аналіз демонструє, що в Європі цифрова трансформація університетів уже перейшла у фазу системної інституціоналізації, тоді як в Україні цей процес має характер прискореної адаптації з високою залежністю від міжнародної підтримки. Водночас спільною тенденцією є зростання ролі університетів як центрів формування підприємницьких компетентностей, інноваційного мислення та сталого розвитку. У підсумку слід



зазначити, що цифрова трансформація університетів виступає ключовим інструментом забезпечення сталого економічного зростання, оскільки вона формує людський капітал нового типу – гнучкий, цифрово компетентний і підприємницьки орієнтований. Для України особливо важливим є прискорення інтеграції у європейські освітньо-інноваційні мережі, що дозволить не лише подолати наслідки кризових явищ, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на основі знань та інновацій. Додатково варто підкреслити, що цифрова трансформація університетів безпосередньо пов'язана зі зміною самої архітектури освітніх процесів. У європейській практиці дедалі більшого поширення набуває модель *blended learning* та *work-based learning*, що поєднує академічну підготовку з реальними підприємницькими проєктами. Згідно з аналітичними звітами Європейської комісії, понад 60% університетів ЄС уже інтегрували гібридні або повністю цифрові освітні платформи, а близько 45% освітніх програм містять обов'язкові елементи підприємницької підготовки. Це свідчить про системну переорієнтацію вищої освіти на формування практико-орієнтованих компетентностей, що відповідають запитам цифрової економіки. В Україні цей процес відбувається нерівномірно, однак демонструє позитивну динаміку. За даними Міністерства освіти і науки України, понад 80% закладів вищої освіти впровадили елементи дистанційного або змішаного навчання, що значно зросло після 2022 року. Водночас лише близько 25–30% університетів системно інтегрують підприємницькі модулі в освітні програми, що свідчить про наявність розриву між цифровізацією навчання та формуванням підприємницьких компетентностей. Саме цей дисбаланс є одним із ключових викликів української вищої освіти.

У контексті сталого розвитку важливим аспектом цифрової трансформації є екологічна складова. Європейські університети активно впроваджують концепцію *green and digital transition*, що передбачає одночасну цифровізацію та зниження екологічного навантаження. Наприклад, університети в рамках ініціативи EIT NEI впроваджують цифрові кампуси, системи енергомоніторингу та «розумні» освітні простори, що дозволяє скорочувати енергоспоживання на 15–25%. В Україні подібні практики лише починають формуватися, переважно у великих університетах, які беруть участь у міжнародних проєктах. Ще одним важливим виміром є розвиток академічного підприємництва (*academic entrepreneurship*). У країнах ЄС університети виступають не лише як освітні центри, а й як генератори стартапів та технологічних компаній. За даними OECD, університетські інкубатори та акселератори щорічно створюють тисячі стартапів, з яких близько 10–15% переходять у стадію масштабування. В Україні цей показник значно нижчий,

однак зростає завдяки участі у міжнародних програмах, зокрема EIT, Horizon Europe та Erasmus+. Особливу роль у формуванні підприємницьких компетентностей відіграють цифрові платформи відкритої освіти (МООС), які дозволяють студентам отримувати знання з підприємництва, інноваційного менеджменту та цифрових технологій незалежно від місця навчання. У Європі частка студентів, які використовують такі платформи, перевищує 70%, тоді як в Україні цей показник оцінюється на рівні 40–45%, але демонструє швидке зростання. Важливо також зазначити, що цифрова трансформація змінює роль викладача, який поступово переходить від транслятора знань до фасилітатора інноваційного навчання. Це вимагає нових компетентностей, зокрема цифрової грамотності, навичок роботи з даними, проєктного управління та підприємницького мислення. У країнах ЄС понад 65% викладачів університетів проходять регулярне підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій, тоді як в Україні цей показник поступово зростає, але залишається недостатнім.

Таким чином, розширений аналіз підтверджує, що цифрова трансформація університетів є багатовимірним процесом, який охоплює освітню, інноваційну, екологічну та підприємницьку складові. Європейський досвід демонструє системність і стратегічну послідовність цього процесу, тоді як український контекст характеризується прискореною трансформацією під впливом кризових факторів та необхідності післявоєнного відновлення.

### Література

1. Цалко Т. Р. Цифрова трансформація освітнього середовища як основа формування інноваційних компетентностей / Т. Р. Цалко // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 52. – С. 112–118.
2. Цалко Т. Р. Розвиток підприємницьких компетентностей у закладах вищої освіти в умовах цифровізації / Т. Р. Цалко // *Вісник економічної науки України*. – 2022. – № 1. – С. 89–95.
3. Цалко Т. Р. Університет як драйвер інноваційного розвитку в умовах глобальних трансформацій / Т. Р. Цалко // *Науковий вісник ХНУ*. – 2021. – Вип. 4. – С. 56–63.
4. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. – Brussels, 2021. – 23 p.
5. European Institute of Innovation and Technology (EIT). EIT HEI Initiative Annual Report 2024. – Budapest: EIT, 2024. – 78 p.
6. OECD. Entrepreneurship at a Glance 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 145 p.
7. World Bank. Digital Skills and Higher Education Transformation in Europe and Central Asia. – Washington, DC, 2024. – 110 p.
8. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. – Київ, 2022. – 54 с.
9. UNESCO. Higher Education and Digital Transformation: Global Trends Report. – Paris, 2023. – 96 p.

УДК 005.95/.96:005.336.4:330.341.1

**Камінський А. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В умовах інтенсивного впровадження технологічних новацій у бізнес-процеси, зокрема рішень у сферах штучного інтелекту, цифрових технологій, рівень інноваційного потенціалу персоналу визначається не лише професійними знаннями, а й здатністю до інноваційної активності, сприйнятливістю до змін і готовністю діяти в умовах невизначеності. Важливого значення набувають інтелектуальні характеристики (когнітивні, емоційні та ціннісні компоненти), креативність, здатність до рефлексії, орієнтація на саморозвиток і сформована система мотиваційних установок, що забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність організації в сучасному середовищі.

Сучасні наукові підходи до трактування інноваційного потенціалу людських ресурсів акцентують увагу на сукупності особистісних характеристик, що визначають здатність працівника до генерації та реалізації нововведень. Зокрема, у межах поведінкового підходу Дж. Де Йонг розглядає інноваційну діяльність як багатокомпонентний процес, що включає пошук можливостей удосконалення (переосмислення існуючих процесів і продуктів), генерування ідей (створення альтернативних рішень), їх просування (залучення підтримки, формування взаємодії та вплив на інших) і практичну реалізацію (впровадження нових продуктів або процесів із подальшим тестуванням) [1], тоді як Дж. Фарр визначають інноваційну професійну поведінку як ініціювання та цілеспрямоване впровадження корисних ідей, процесів чи рішень у професійній діяльності [2].

Ефективне управління інноваційним розвитком людських ресурсів передбачає визнання цієї діяльності як ключового чинника забезпечення життєздатності організації в умовах посиленої конкуренції. Формування інноваційного потенціалу персоналу має бути інтегрованим у всі управлінські та організаційні процеси, виступаючи не окремим напрямом, а невід'ємною складовою корпоративної культури, що визначає стиль мислення та поведінкові моделі працівників.

Важливим чинником формування інноваційного потенціалу персоналу є позиція керівництва щодо створення сприятливих організаційних умов для його

розвитку. Трансформація традиційних підрозділів з управління персоналом у сучасні HR-служби та департаменти сприяє формуванню інноваційного клімату в організації, у межах якого працівники відчують підтримку, зацікавленість у їхньому розвитку та мотивацію до професійного й особистісного зростання. У цьому контексті діяльність сучасних HR-служб орієнтована на формування стратегічних підходів і програм розвитку інноваційного потенціалу людських ресурсів організації. Такі програми мають відповідати актуальним вимогам, враховувати специфіку функціонування підприємства, бути належним чином ресурсно забезпеченими та реалізовуватися поетапно з урахуванням стратегічних цілей розвитку.

На процес проектування та реалізації програм розвитку інноваційного потенціалу працівників впливає комплекс чинників, серед яких: розмір підприємства та територіальна розосередженість підрозділів; кількісний і якісний склад персоналу; фінансовий стан і ресурсні можливості; специфіка продукції або послуг; форма власності; умови праці; етап життєвого циклу організації; сформовані управлінські традиції та тип організаційної культури; рівень розвитку соціального середовища тощо. Вплив зазначених чинників підтверджується дослідженнями корпоративного благополуччя персоналу, де ключову роль відіграють організаційна культура, умови праці, система мотивації та професійний розвиток працівників [3; 4].

Для ефективної реалізації програм розвитку інноваційного потенціалу персоналу важливим є формування прозорого організаційного середовища, у якому результати діяльності окремого працівника узгоджуються із загальними результатами колективу. Це сприяє виникненню відчуття причетності, відповідальності та задоволеності від якісно виконаної роботи.

У процесі впровадження таких програм доцільно дотримуватися низки базових вимог: стратегічного контролю з боку вищого керівництва; формування позитивної мотиваційної установки працівників щодо участі у програмі; належного фінансового забезпечення; відкритості та поінформованості персоналу; забезпечення справедливої та конкурентної оплати праці. Важливо, щоб такі програми були узгоджені зі стратегією управління персоналом, а також враховували індивідуальні потреби працівників. Крім того, їх доцільно диференціювати залежно від управлінської ролі працівників, зокрема для керівників різних рівнів або кадрового резерву.

Ключовим етапом формування програм розвитку інноваційного потенціалу персоналу є обґрунтований добір інструментів оцінювання та проведення комплексної діагностики відповідних характеристик працівників. До ефективних методів оцінювання інноваційного потенціалу належать

психометричні тести й опитувальники, спрямовані на визначення рівня креативності, розвитку дивергентного та відкритого мислення, емоційного інтелекту (EQ), а також коефіцієнтів життєвої енергії (VQ). Крім того, широко застосовуються різні формати інтерв'ю за компетенціями, стресові та позитивні інтерв'ю, а також оцінювання поведінкових індикаторів у межах ділових ігор, заповнення профілів розвитку та інші інструменти індивідуальної діагностики.

На сучасному етапі інформаційне середовище у сфері управління персоналом надає HR-фахівцям широкий спектр можливостей для використання як готових, так і самостійно розроблених інструментів діагностики інноваційного потенціалу. Водночас принципово важливо, щоб оцінювання не зводилося лише до формальної процедури, а було спрямоване на накопичення аналітичних даних і відстеження динаміки розвитку інноваційних характеристик працівника.

Інструментами розвитку інноваційного потенціалу персоналу можуть виступати апробовані у корпоративному навчанні технології освіти дорослих, зокрема бізнес-симуляції, тренінги, використання відеозворотного зв'язку, кейс-методи, наставництво та індивідуальні плани розвитку. Водночас дедалі більшого поширення набувають цифрові формати навчання, такі як гейміфікація, використання інтелектуальних помічників, а також технології віртуальної й доповненої реальності.

Отже, розвиток інноваційного потенціалу людських ресурсів виступає важливою функцією сучасного HR-менеджменту, спрямованою на підтримання високого рівня професійної компетентності та працездатності персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища, що характеризується високою динамікою змін, зростаючою технологічністю та невизначеністю.

### Література

1. De Jong J., Den Hartog D. Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*. 2010. Vol. 19(1). P. 23–36. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
2. Farr J. L., Ford C. M. Individual innovation. *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley, 1990. P. 63–80.
3. Вартанова О. В., Малярєнко І. С. Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-17>
4. Вартанова О. В., Малярєнко І. С., Повзун Д. І. Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>



UDK 378:004:334.7

**Natalia Kyrylko**, PhD in economic sciences,  
senior Lecturer, Kyiv National University of  
Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

**Tatyana Shtets**, PhD in economic sciences,  
senior Lecturer, Associate Professor of the  
Robert Elworthy Institute of Economics and  
Technology, Kropyvnytskyi, Ukraine

## **DIGITAL ENTREPRENEURSHIP AS A NEW DIRECTION OF DEVELOPMENT OF UNIVERSITY EDUCATION**

Modern economic development is characterized by the active introduction of digital technologies, which significantly transforms business processes, labor markets, and approaches to creating new enterprises. The formation of the digital economy and the spread of Industry 4.0 technologies lead to the emergence of a new business model - digital entrepreneurship, which is based on the use of digital platforms, innovative technologies, and network business models.

In these conditions, universities play a key role in training a new generation of professionals capable of working in a digital environment and creating innovative businesses. However, the modern higher education system does not always keep up with the pace of digital change. Research shows that educational programs often lag behind market needs, and the implementation of digital competencies is slow.

In addition, there is a problem of insufficient integration of entrepreneurship education with digital technologies, which limits students' opportunities to implement their own startups and innovative projects. This necessitates a rethinking of the role of universities as centers for the development of digital entrepreneurship.

The purpose of the study is to substantiate the role of digital entrepreneurship as a new direction in the development of university education and to identify key approaches to the formation of relevant competencies in students.

The study used methods of systemic analysis, generalization of scientific sources, and comparative analysis of modern approaches to the development of entrepreneurship education. The analysis of scientific works has shown that digital entrepreneurship is formed on the basis of the integration of information technologies, innovations and entrepreneurial thinking. In particular, digital platforms significantly change the very nature of entrepreneurial activity, making it more flexible, accessible and globally oriented.

Research shows that digitalization is transforming business models, enabling



companies to create new products and services and streamline management processes. At the same time, it is changing the skills requirements of employees, in particular, increasing the importance of digital skills, creativity and the ability to innovate.

An important aspect is the digital transformation of universities, which includes the introduction of digital technologies into the educational process, the development of online education, and the creation of digital educational platforms. This contributes to increasing the accessibility of education and the formation of new learning formats.

Research also shows that today's students (Generation Z) have different learning needs and expectations, which requires the use of interactive and digital learning methods.

The study found that digital entrepreneurship is one of the key areas of transformation of university education.

*Firstly*, it was determined that digital entrepreneurship involves the formation of new competencies, including:

- ✓ digital literacy;
- ✓ entrepreneurial mindset;
- ✓ innovativeness;
- ✓ data literacy;
- ✓ digital platform skills.

*Secondly*, it has been established that the effective development of digital entrepreneurship in universities is possible only if education, science and business are integrated. Such interaction contributes to the creation of innovative ecosystems and the development of startups.

*Third*, it has been proven that digital technologies are changing the very format of learning. In particular, the widespread use of online courses, simulations, project-based learning, and startup incubators allows for an increased practical focus of education.

In addition, it has been found that digital entrepreneurship contributes to the development of intellectual capital and increases the competitiveness of graduates in the labor market.

At the same time, the following number of problems were identified:

- ✓ insufficient level of digital infrastructure in universities;
- ✓ low level of integration of education and business;
- ✓ lack of practical orientation of teaching;
- ✓ insufficient training of teachers in the use of digital technologies.

Based on the research conducted, the following directions for the development of digital entrepreneurship in university education are proposed:

1. *Modernization of educational programs.* Introduction of courses in digital

entrepreneurship, startup management, digital marketing and innovation.

2. *Development of digital infrastructure.* Creation of digital platforms, online courses, virtual laboratories and startup incubators.

3. *Integration of education, science and business.* Development of partnerships with business, involvement of practitioners in the educational process.

4. *Implementation of innovative teaching methods.* Use of project-based learning, case methods, startup accelerators.

5. *Development of teachers' competencies.* Advanced training in the field of digital technologies and entrepreneurship.

6. *Support for student startups.* Financing innovative projects and creating a favorable environment for entrepreneurship.

Thus, it has been proven that digital entrepreneurship is an important direction in the development of modern university education that meets the requirements of the digital economy. Its implementation contributes to the formation of new competencies, the development of innovative thinking, and the increase in the competitiveness of graduates. Modern universities must transform into entrepreneurial and innovation centers that integrate education, science, and business. This will allow them to effectively respond to the challenges of the digital economy and contribute to the sustainable development of society.

### References

1. Kaminsky, O., Yereshko, J., Kyrychenko, S., & Duchenko, M. (2024). Assessing the results of training in digital entrepreneurship in the age of high and deep tech. *Information Technologies and Learning Tools*, Vol. 99, No. 1, pp. 138–149. Available at: <https://doi.org/10.33407/itlt.v99i1.5469>

2. Kaminsky, O. Ye., Yereshko, Y. O., Kyrychenko, S. O., & Tulchinskiy, R. V. (2021). Training in digital entrepreneurship as a basis for forming the intellectual capital of nation. *Information Technologies and Learning Tools*, Vol. 81, No. 1, pp. 210–221. Available at: <https://doi.org/10.33407/itlt.v81i1.3899>

3. Kyzym, M., & Yurchenko, O. (2025). Features of digital transformation in the management of higher education institutions in Ukraine. *Economy and Society*, No. 82. Available at: <https://economyandsociety.in.ua>

4. Soroka, D., Bikulov, D., Markova, S., & Markov, I. (2024). Strategy for implementing digitalization in the educational process as a factor in improving business process management and personnel management efficiency in higher education institutions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, Vol. 4, No. 30, pp. 79–93. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07>.

5. Bobro, N. (2024). Strategic management models for digital universities in the new economy. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. XII, Issue 3, pp. 3–11. Available at: <https://doi.org/10.35808/ijeba/850>.

УДК 378:502.131.1

**Власюк Т.М.**, к.е.н., доцент,  
**Устік М. Є.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти з економіки  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЛЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобальних трансформацій, цифровізації економіки та посилення соціально-економічних викликів особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку суспільства. Реалізація Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй, потребує консолідації зусиль держави, бізнесу, громадянського суспільства та освітньо-наукової сфери. У цьому контексті заклади вищої освіти (ЗВО) виступають важливими інституціями формування людського капіталу, розвитку інноваційного потенціалу та поширення принципів сталого розвитку.

У сучасних наукових дослідженнях ЗВО дедалі частіше розглядаються не лише як центри підготовки фахівців і створення нових знань, а як інституції із вираженою суспільною місією. Така трансформація обумовлена зростанням ролі концепції публічного блага (public good), що формується через взаємодію університетів із громадами, забезпечення інклюзивності освітнього процесу та участь у розв'язанні актуальних суспільних проблем [1].

Відповідно до сучасних підходів, суспільна функція ЗВО реалізується через декілька ключових напрямів:

1) насамперед університети сприяють формуванню громадянської відповідальності та розвитку критичного мислення, створюючи середовище для розвитку демократичних цінностей, суспільної активності та правової культури. Як зазначає Г. Бієста, саме освіта має готувати «громадянина для демократії», а не лише «працівника для ринку» [2];

2) водночас вони виконують важливу роль у забезпеченні соціальної згуртованості та інтеграції вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та представників соціально незахищених груп;

3) важливим аспектом діяльності ЗВО є також розвиток соціального капіталу та партнерських взаємозв'язків між державою, бізнесом, громадським сектором і засобами масової інформації. Це створює підґрунтя для формування

довіри, консолідації суспільства та спільного вироблення рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку;

4) університети розглядаються як «соціальні інноваційні хаби» [3], вони дедалі активніше виконують функції соціально-інноваційних центрів, генеруючи нові підходи до подолання соціальних, екологічних та економічних викликів сучасності.

В умовах повоєнного відновлення України суспільна роль ЗВО суттєво посилюється. Вони стають осередками відновлення людського капіталу, підтримки соціальної стабільності, розвитку регіональних стратегій та налагодження міжсуспільного діалогу. Сьогодні університети розглядаються не лише як центри освіти та науки, а і як важливі суб'єкти забезпечення сталого розвитку держави. Їхня діяльність виходить за межі традиційних освітніх і наукових функцій та охоплює реалізацію «третьої місії» університетів, що передбачає активну участь у розвитку громад, підтримці регіонального розвитку та вирішенні суспільно значущих проблем

Концепція «третьої місії» ґрунтується на розумінні університету як відкритої суспільної інституції, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. У цьому контексті ЗВО виступають важливими драйверами інноваційного розвитку, підприємництва, культурного прогресу та соціальної відповідальності. Університети, які реалізують принципи третьої місії, перетворюються на ключові «якірні інституції» регіонального розвитку, сприяючи зміцненню соціальної згуртованості, формуванню партнерських відносин і розвитку локальних спільнот

Тобто, сучасна парадигма сталого розвитку передбачає інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів у діяльність ЗВО. Відповідно до теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory), університети повинні орієнтувати свою діяльність не лише на внутрішніх учасників освітнього процесу, а й на широкий спектр зовнішніх стейкхолдерів – громади, бізнес, органи державної влади та громадські організації. Це зумовлює необхідність розвитку відповідального управління ЗВО, заснованого на принципах соціальної відповідальності, інклюзивності та сталого розвитку.

Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory), запропонована Р. Фріманом відіграє значну роль у реалізації третьої місії ЗВО, відповідно до якої кожна організація, у тому числі університет, має враховувати потреби, інтереси та вплив усіх груп, які прямо чи опосередковано залучені до її діяльності [4]. При цьому, університет як мультистейкхолдерна структура взаємодіє з такими основними категоріями стейкхолдерів:

- внутрішні стейкхолдери: студенти, викладачі, адміністративний персонал;
- зовнішні стейкхолдери: роботодавці, органи влади, бізнес, громадські організації, місцеві громади, міжнародні партнери.

Теорія зацікавлених сторін у контексті університетів дозволяє реалізовувати партисипативне управління, що передбачає залучення різних груп до прийняття рішень, координацію дій в рамках спільних цілей, прозорість і відповідальність. Такий підхід формує основу для соціальної відповідальності університету (University Social Responsibility, USR), що є інтегральною частиною сталої моделі управління ЗВО [5].

Поєднання третьої місії та теорії зацікавлених сторін створює потужну парадигму, в якій університет не лише транслює знання, а й ініціює зміни у соціумі, реалізуючи принципи сталості, рівності, інновацій та відкритості.

Для країн, які проходять етап післявоєнної відбудови, зокрема для України, зазначена парадигма має особливе значення. У таких умовах ЗВО виступають важливими регіональними інституціями, що не лише здійснюють підготовку висококваліфікованих фахівців і створення нових знань, а й сприяють зміцненню соціального капіталу, розвитку демократичних засад та формуванню інклюзивних підходів до відновлення держави. У зв'язку з цим інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління ЗВО, науково-дослідну діяльність та співпрацю з територіальними громадами стає важливою передумовою модернізації та забезпечення довгострокової стійкості країни.

### Література

1. Marginson, Simon. Higher Education and Public Good. Higher Education Quarterly. 2011. 65. 411 - 433. 10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x.
2. Biesta, G. Good education in an age of measurement: on the need to reconnect with the question of purpose in education. Educ Asse Eval Acc.2009. 21, 33–46. <https://doi.org/10.1007/s11092-008-9064-9>
3. Benneworth, P., Pinheiro, R., Sánchez Barrioluengo, M. One size does not fit all! New perspectives on the university in the social knowledge economy. Science and Public Policy. 2016. 43. scw018. 10.1093/scipol/scw018.
4. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
5. Fumasoli, T., Goastellec, G., & Kehm, B. M. Academic careers and work in Europe: Trends, challenges, perspectives. Cham: Springer. 2015

УДК 330.341.1

**Шацька З. Я.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до інноваційної знаннєво-орієнтованої моделі розвитку, що потребує якісної трансформації системи освіти. У цьому контексті особливого значення набуває концепція смарт-спеціалізації (Smart Specialisation, S3), яка виступає ключовим інструментом формування інноваційної політики ЄС та інтеграції науки, освіти і бізнесу. Смарт-спеціалізація передбачає концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, що базуються на унікальних конкурентних перевагах територій та їх знаннєвого потенціалу [1]. Смарт-спеціалізація є сучасною моделлю розвитку, яка передбачає ідентифікацію та підтримку найбільш перспективних напрямів на основі наукових досліджень, інновацій та підприємницького відкриття. Вона базується на взаємодії ключових стейкхолдерів: освіти, науки, бізнесу та держави [1].

Сфера освіти відіграє визначальну роль у формуванні людського капіталу, який є основою реалізації стратегій смарт-спеціалізації, тому інтеграція принципів смарт-спеціалізації в освіту є однією з необхідних умов інноваційного розвитку держави.

З наукової точки зору концепція смарт-спеціалізації сформувалася на основі теорій ендогенного зростання, інноваційних екосистем та кластерного розвитку, що підкреслює роль знань і освіти, як ключового чинника економічного розвитку [2].

У сфері освіти смарт-спеціалізація означає:

- орієнтацію освітніх програм на потреби регіональної економіки;
- розвиток міждисциплінарних компетентностей;
- інтеграцію освітнього процесу з інноваційною діяльністю;
- формування гнучких освітніх траєкторій.

Освіта, як базовий елемент формування інноваційної екосистеми регіону, забезпечує:

- підготовку висококваліфікованих кадрів;
- генерацію нових знань;



- трансфер технологій;
- розвиток підприємницьких компетентностей.

Імплементація принципів смарт-спеціалізації в систему освіти передбачає її структурну та функціональну трансформацію. Освіта перестає бути ізольованою сферою та інтегрується у регіональні інноваційні екосистеми, виконуючи роль каталізатора соціально-економічного розвитку. У цьому контексті заклади освіти трансформуються з традиційних центрів навчання у багатофункціональні інституції, що поєднують освітню, наукову, інноваційну та підприємницьку діяльність. Вони стають активними учасниками процесу «підприємницького відкриття», що передбачає визначення перспективних напрямів розвитку регіону шляхом взаємодії з наукою, бізнесом і владою.

Крім того, цифровізація освіти сприяє формуванню нових моделей навчання, зокрема персоналізованого навчання, яке дозволяє адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб здобувачів освіти і підвищує ефективність формування компетентностей [3].

Впровадження принципів смарт-спеціалізації в систему освіти передбачає реалізацію таких ключових напрямів:

1. Інтеграція освіти, науки і бізнесу через формування інноваційних кластерів та освітньо-наукових центрів, що забезпечать синергію знань і практики.

2. Модернізація освітніх програм до потреб ринку праці та регіонального розвитку.

3. Розвиток цифрової освіти. Використання штучного інтелекту, Інтернету речей та великих даних та інших smart-технологій у навчальному процесі, що є основою концепції «smart-education».

4. Підтримка інноваційної діяльності студентів через розвиток стартап-культури, бізнес-інкубаторів та акселераторів при закладах освіти.

Важливою складовою реалізації смарт-спеціалізації в освіті є процес підприємницького відкриття, у якому освітні установи виступають активними учасниками. Через взаємодію з бізнесом, науковими установами та органами влади вони сприяють ідентифікації перспективних напрямів розвитку регіону та формуванню інноваційних кластерів.

Перевагами впровадження смарт-спеціалізації в освіті є:

- підвищення якості освіти та її відповідності потребам ринку;
- ефективне використання ресурсів;
- розвиток інноваційного потенціалу регіонів;
- формування людського капіталу нового типу;

- підвищення конкурентоспроможності економіки.

Незважаючи на значний потенціал, впровадження смарт-спеціалізації в освіті супроводжується низкою проблем:

- недостатній рівень фінансування освіти та науки;
- слабка взаємодія між університетами та бізнесом;
- невідповідність освітніх програм потребам ринку праці;
- нерівномірність розвитку регіонів;
- недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури.

Таким чином, смарт-спеціалізація в освіті є стратегічним напрямом розвитку, який забезпечує інтеграцію системи освіти у глобальний інноваційний простір. Вона сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу, розвитку інноваційної економіки та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Подальший розвиток смарт-спеціалізації має бути спрямований на:

- поглиблення міжсекторальної взаємодії освіти, науки та бізнесу;
- розвиток цифрових освітніх технологій та інфраструктури;
- формування адаптивних і гнучких освітніх систем;
- посилення регіональної орієнтації освітньої політики;
- інтеграцію у європейській та глобальний освітньо-інноваційний простір.

Отже, смарт-спеціалізація в освіті виступає не лише інструментом модернізації системи освіти, але й ключовим чинником забезпечення сталого інноваційного розвитку економіки в умовах цифрової трансформації. Вона забезпечує системну інтеграцію освітньої, наукової та підприємницької діяльності, сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу, здатного генерувати та впроваджувати інновації, а також підвищує адаптивність системи освіти до динамічних змін глобального середовища.

### Література

1. Карасаєв К.К. Пріоритети регіонального розвитку: специфіка визначення, моніторингу та оцінювання. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/7084/7198/15648>
2. Shvets, Nataliia. (2022). The Concept of Smart Specialisation: a Connection in the Essence With Theories of Economic Development. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 16-28. 10.37405/1729-7206.2022.2(43).16-28.
3. Wu, S., Cao, Y., Cui, J., Li, R., Qian, H., Jiang, B., & Zhang, W. (2024). A Comprehensive Exploration of Personalized Learning in Smart Education: From Student Modeling to Personalized Recommendations. *ArXiv, abs/2402.01666*.

UDC 338.1

**Bondarenko Svitlana**, Doctor of Economics, Associate Professor  
Kyiv national university of technologies and design, Kyiv, Ukraine

## **DIGITAL TOOLS FOR UNIVERSITY SUPPORT FOR SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP**

In the context of the digital transformation of the economy, universities play a key role in shaping a new generation of entrepreneurs focused on the principles of sustainable development. The combination of educational, scientific and innovative activities creates the prerequisites for the development of sustainable entrepreneurship, where digital tools act as an important catalyst for change.

One of the key areas is the implementation of digital educational platforms (LMS systems, massive open online courses), which provide access to knowledge on entrepreneurship, innovation and sustainable development. Such platforms allow for the integration of an interdisciplinary approach, combining economic, environmental and social aspects of business.

LMS (Learning Management System) is software, often cloud-based, that allows you to create educational products in electronic form and organize online learning [2]. It allows automate process training, organize remote courses, conduct test and analyze progress students in.

Key features and capabilities of LMS:

- Content management: from loading course in, video, presentations.
- Automation: registration participants, reminders, in.
- Rating knowledge: testing, survey, check tasks.
- Analytics: monitoring success and activity users in.

LMS is used in educational institutions for distance learning. Examples of well-known platforms are Moodle, SendPulse Academy and others. Sources [3] indicate that the LMS should integrate with other corporate application solutions used by the HR department and accounting, allowing management to measure the impact, effectiveness and total cost of training initiatives. Article by Juliana Dobre is devoted to considering different options for learning management systems (LMS) available to higher education institutions [4].

Startups also play an important role, including online incubators, accelerators, and crowdfunding platforms. Platforms and virtual mentoring environments promote the development of student initiatives focused on solving urgent social and

environmental problems, as well as providing access to global markets and resources. Internet incubators are platforms that help startups and Internet projects develop, receive funding and enter the market faster. Startup accelerator is a program that helps startups grow and develop by providing them with support in the form of funding, mentoring, training and access to resources.

Particular attention should be paid to the use of data analysis technologies, artificial intelligence and digital modeling, which help to assess the impact of business decisions on sustainable development. This allows students to develop responsible management and strategic thinking skills. In addition, universities are actively implementing digital ecosystems of cooperation that unite students, teachers, business and the public sector. Such platforms contribute to the exchange of knowledge, the development of partnerships and the creation of innovative solutions in the field of sustainable entrepreneurship.

Thus, digital tools significantly expand the capabilities of universities in supporting sustainable entrepreneurship, ensuring accessibility of education, development of innovations and integration into global economic processes. Further development of this area requires a systemic approach, investments in digital infrastructure and updating of educational programs in accordance with the challenges of modernity.

### **Literature**

1. Bondarenko S., Korsunen I., Bondarenko B. Management competitiveness business processes enterprises in conditions martial law. *Economy and Society* . 2024. No. 64. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4266>
2. Tsaplina A. What is LMS and how to choose an LMS system? URL: <https://sendpulse.ua/blog/learning-management-system>
3. Ryann K. Ellis (2009) *Field Guide to Learning Management Systems*. URL: [https://assets.td.org/m/788c366c54cfed87/original/Microsoft-Word-LMS\\_fieldguide\\_2009.pdf](https://assets.td.org/m/788c366c54cfed87/original/Microsoft-Word-LMS_fieldguide_2009.pdf)
4. Dobre Iuliana (2015) *Learning Management Systems for Higher Education - An Overview of Available Options for Higher Education Organizations*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/277934159\\_Learning\\_Management\\_Systems\\_for\\_Higher\\_Education\\_-\\_An\\_Overview\\_of\\_Available\\_Options\\_for\\_Higher\\_Education\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/277934159_Learning_Management_Systems_for_Higher_Education_-_An_Overview_of_Available_Options_for_Higher_Education_Organizations)

УДК 378.1:004.9:330.341

**Власюк Т.М.**, к.е.н., доцент,  
**Замрика І. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти з економіки,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ІМПЕРАТИВ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

У сучасних умовах заклади вищої освіти (ЗВО) виступають не лише освітніми й науковими центрами, а й важливими суб'єктами формування людського капіталу, інноваційного потенціалу та цифрових компетентностей суспільства. Саме тому ефективний розвиток потенціалу ЗВО є одним із основних імперативів реалізації глобальних цілей сталого розвитку.

Наразі цифровізація суттєво трансформує механізми функціонування системи вищої освіти, стимулюючи впровадження інноваційних освітніх технологій, розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності закладів освіти. Водночас сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, євроінтеграційними процесами, динамікою ринку праці та необхідністю адаптації до цифрових змін, потребують формування нових підходів до розвитку потенціалу закладів вищої освіти.

Особливої актуальності набуває питання забезпечення сталого розвитку ЗВО через інтеграцію цифрових технологій, розвиток інтелектуального капіталу, підвищення якості освітніх послуг та зміцнення інноваційної спроможності. У цьому контексті розвиток потенціалу закладів вищої освіти розглядається як важливий чинник забезпечення економічного зростання, формування цифрового суспільства та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Савченко М. і Боєнко О. [1] зазначають, що для «забезпечення гармонійного розвитку та використання всіх наявних ресурсів та можливостей» необхідно визначити напрями розвитку потенціалу ЗВО за його складовими. Науковці пропонують «розглядати потенціал ЗВО через систему потенціалів, до яких входять: фінансовий, кадровий, науковий, маркетинговий, соціальний, виховний».

Батрак О. В. Тарасенко О. С. [2] до внутрішніх чинників, що формують потенціал ЗВО включають: фінансові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні, кадрові, просторово-часові. Також автори зазначають, що «значний вплив на

потенціал ЗВО, особливо в Україні, відіграє зовнішнє середовище, включаючи економічний, політичний і соціальний аспекти розвитку країни».

Вважаємо, що чинники впливу на розвиток потенціалу ЗВО варто поділяти на чинники макрорівня, мезорівня та мікрорівня. Розвиток потенціалу закладів вищої освіти як імператив сталого економічного зростання наведено на рис. 1.

Батрак О. В. Тарасенко О. С. [2] зазначають, що «прямим наслідком максимізації потенціалу українських університетів є створення та трансфер нових знань і технологій»; непрямым – економічний розвиток країни, політична стабільність країни, соціальний розвиток.

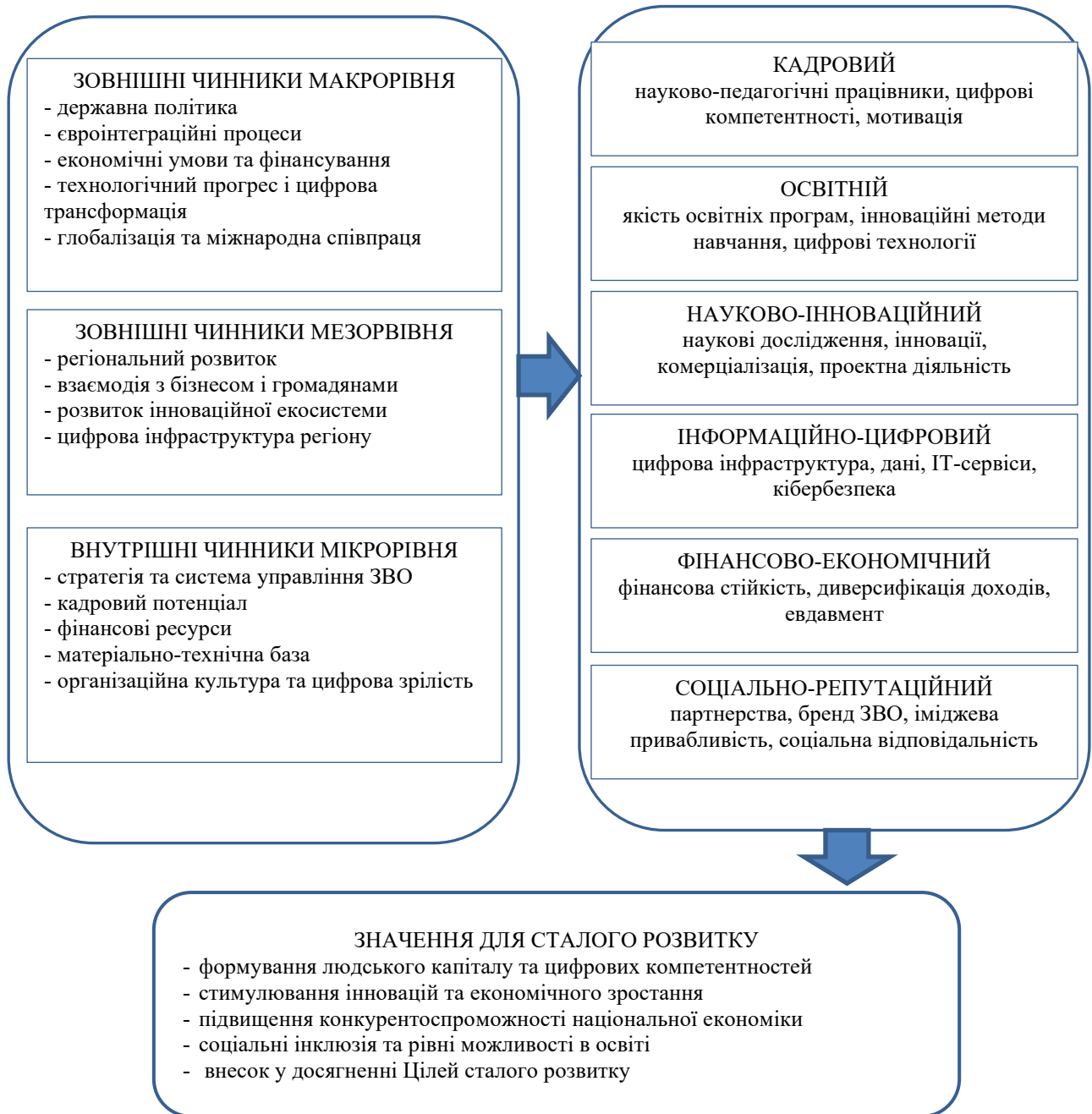


Рис. 1. Розвиток потенціалу закладів вищої освіти як імператив сталого економічного зростання



Погоджуємося з авторами та вважаємо, що ефективне використання потенціалу ЗВО є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку країни в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства, оскільки саме вони формують людський капітал, генерують інновації, сприяють розвитку цифрових компетентностей. Активна співпраця університетів із бізнесом, органами влади та міжнародними організаціями забезпечує трансфер знань, розвиток інновацій та впровадження сучасних технологій, що є важливими чинниками економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

Розвиток кадрового, науково-інноваційного, освітнього та інформаційно-цифрового потенціалу ЗВО позитивно впливає на економічне зростання, підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності національної економіки. Соціально-відповідальні ЗВО сприяють формуванню громадянської свідомості, культури сталого споживання, соціальної інклюзії та розвитку цифрових і професійних компетентностей населення. Високий рівень академічної репутації ЗВО підвищує конкурентоспроможність національної системи освіти, стимулює міжнародне співробітництво, академічну мобільність та залучення інвестицій у науково-освітню сферу.

Таким чином, потенціал ЗВО виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку країни, оскільки сприяє формуванню якісного людського капіталу, інноваційного середовища, соціальної стабільності та довгострокового економічного зростання.

### Література

1. Савченко М. і Боєнко О. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. Економіка і організація управління. 2021. № 4(40). С. 239-248. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.22>
2. Батрак О. В. Тарасенко О. С. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнному періоді. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2595>

**ПЛАТФОРМА 8**  
**ПРОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ НАВИЧОК ТА ПІДХОДІВ ДО**  
**СТАЛОЇ БІОЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ В**  
**УКРАЇНІ (ERASMUS+ «PESAB»)**

УДК 330.341.1:338.43

**Ольшанська О. В.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

**ТРАНСФЕР ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЗНАНЬ І НАВИЧОК У СФЕРІ**  
**СТАЛОЇ БІОЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**  
**УКРАЇНИ**

Сучасний етап трансформації світової економіки характеризується переходом до моделі сталого розвитку, у межах якої біоекономіка виступає одним із ключових драйверів інноваційних змін. Європейський Союз сформував системну політику розвитку сталої біоекономіки, що базується на інтеграції екологічних, економічних та соціальних пріоритетів, а також на широкому використанні інновацій, цифрових технологій і міждисциплінарних знань [1-5]. У цьому контексті трансфер європейських знань і навичок у сфері біоекономіки набуває стратегічного значення для України як інструмент прискорення структурної модернізації економіки та підвищення її конкурентоспроможності.

Європейська модель біоекономіки передбачає ефективне використання біологічних ресурсів, розвиток біотехнологій, формування циркулярних виробничих систем та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Важливим елементом цієї моделі є розвиток компетентностей, що включають не лише професійні знання, а й інноваційне мислення, екологічну відповідальність, цифрові навички та здатність до міжсекторальної взаємодії. Саме тому трансфер знань розглядається не як просте копіювання європейського досвіду, а як адаптивний процес інтеграції передових практик у національну систему економічного розвитку. Ключовими напрямками трансферу знань у сфері сталої біоекономіки є освітній, науково-дослідний, інституційний та технологічний. Освітній компонент передбачає імплементацію європейських освітніх стандартів, розвиток міждисциплінарних програм, орієнтованих на поєднання економіки, екології та технологій, а також впровадження сучасних методів навчання, зокрема проблемно-орієнтованого та проектного підходів [1; 3; 4].

Важливу роль відіграють програми академічної мобільності, спільні магістерські та докторські програми, а також участь українських ЗВО у міжнародних освітніх ініціативах.

Науково-дослідний трансфер знань реалізується через інтеграцію українських наукових установ у європейський дослідницький простір, зокрема через участь у програмах Horizon Europe, Erasmus+ та інших міжнародних проєктах, що сприяє підвищенню рівня наукових досліджень, доступу до сучасної дослідницької інфраструктури та формуванню міжнародних наукових мереж [2; 3; 5]. Важливим результатом є також комерціалізація наукових розробок, що забезпечує перехід від фундаментальних досліджень до практичного впровадження інновацій у виробництво. Інституційний аспект трансферу знань полягає у гармонізації національної нормативно-правової бази з європейськими стандартами у сфері біоекономіки, сталого розвитку та екологічної політики, який включає імплементацію принципів Європейського зеленого курсу, розвиток системи екологічного регулювання, стимулювання інноваційної діяльності та підтримку «зелених» інвестицій. Формування ефективних інституцій забезпечує створення сприятливого середовища для розвитку біоекономічних ініціатив та залучення міжнародних інвестицій.

Технологічний трансфер охоплює впровадження сучасних біотехнологій, цифрових рішень, інструментів штучного інтелекту, а також розвиток інноваційних кластерів і технологічних платформ. У країнах ЄС значна увага приділяється створенню біоекономічних кластерів, які об'єднують наукові установи, бізнес та органи влади, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними учасниками інноваційного процесу. Для України розвиток таких кластерів є перспективним напрямом, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, прискорити впровадження інновацій та забезпечити регіональний розвиток. Особливу роль у процесі трансферу знань відіграє формування компетентнісної екосистеми, яка об'єднує освіту, науку, бізнес та державу. Така екосистема забезпечує безперервний розвиток людського капіталу, сприяє генерації нових знань та їх трансформації у практичні рішення, що базується на принципах відкритості, інноваційності та міждисциплінарності, що відповідає сучасним викликам глобальної економіки.

У контексті України трансфер європейських знань і навичок у сфері сталої біоекономіки повинен враховувати специфіку національної економіки, зокрема високий потенціал аграрного сектору, наявність значних природних ресурсів та потребу у післявоєнному відновленні. Адаптація європейського досвіду передбачає не лише запозичення окремих інструментів, а й формування власної

моделі біоекономіки, яка враховує національні пріоритети та можливості. Одним із ключових напрямів адаптації є розвиток агробіоекономіки, що передбачає впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві, розвиток біоенергетики, використання відходів як вторинних ресурсів та створення замкнених виробничих циклів, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити екологічне навантаження та створити нові можливості для економічного зростання. Синергія між трансфером знань, розвитком компетентностей та впровадженням інновацій формує основу для переходу України до сталої біоекономіки. У цьому контексті важливим є формування партнерських відносин між українськими та європейськими інституціями, розвиток спільних проєктів, обмін досвідом та створення платформ для взаємодії [1-5]. Ефективність трансферу знань значною мірою залежить від здатності національної економіки до їх адаптації та інтеграції, що потребує розвитку інноваційної інфраструктури, підвищення рівня інвестицій у науку та освіту, а також формування сприятливого бізнес-середовища.

Таким чином, трансфер європейських знань і навичок у сфері сталої біоекономіки виступає ключовим чинником інноваційного розвитку України, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності, сталий економічний розвиток та інтеграцію у європейський економічний простір. Реалізація цього процесу потребує системного підходу, що включає розвиток освіти, науки, інституцій та технологій, а також активну участь усіх зацікавлених сторін у формуванні ефективної біоекономічної моделі.

### Література

1. Будякова, О. Ю. (2025). Смарт міста в контексті зеленого та цифрового переходу. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 1(55), 643–660. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-643-660](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-643-660).
2. Вострякова, В. І. (2023). Біоекономіка як комплексна система забезпечення сталого розвитку країни. *Бізнес Інформ*, 1, 167–177. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-167-177>.
3. Пузирьова, П. В., & Ольшанська, О. В. (2025). Теоретико-методологічні засади трансформації бізнес-моделей в контексті сталого розвитку у сфері біоекономіки, урбанізації та цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(7), 158–170. [https://doi.org/10.60022/2\(7\)-18S](https://doi.org/10.60022/2(7)-18S).
4. Методи викладання сталої біоекономіки=Methods of teaching sustainable bioeconomy : навч. посіб. / П. В. Пузирьова. – Київ : КНУТД, 2026. – 108 с. (Видання з паралельним текстом). – Текст укр., англ. – ISBN 978-617-7763-66-5. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33540>.

5. Овсяннікова, Н. В. (2019). Використання концепції біоекономіки у формуванні пріоритетів стратегії регіонального розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 11, 138-146. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5368>.

УДК 338.43:339.92

**Пузирьова П. В.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТІСНОЇ ЕКОСИСТЕМИ СТАЛОЇ БІОЕКОНОМІКИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА АДАПТАЦІЯ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, пов'язаними з переходом до моделі сталого розвитку, декарбонізації виробництва та інтеграції принципів циркулярної економіки. У цьому контексті біоекономіка виступає одним із ключових драйверів економічного зростання, що базується на раціональному використанні біоресурсів, інноваційних біотехнологіях та інтеграції екологічних принципів у господарську діяльність [1-4]. Водночас ефективне функціонування біоекономіки неможливе без формування відповідної компетентісної екосистеми, яка охоплює освітні інституції, науково-дослідні центри, бізнес-структури, державні органи та інноваційні платформи. Європейський Союз сформував комплексну політику розвитку біоекономіки, що реалізується через стратегії, зокрема Bioeconomy Strategy та European Green Deal, де значна увага приділяється саме формуванню компетентісної екосистеми, яка забезпечує підготовку фахівців нового покоління [4].

Європейська модель базується на таких ключових елементах:

- інтеграція освіти, науки та бізнесу – у країнах ЄС активно функціонують біоекономічні кластери, які поєднують університети, дослідницькі установи та підприємства, що сприяє трансферу знань і формуванню практично орієнтованих компетенцій;
- компетентісний підхід до освіти – освітні програми орієнтовані на формування міждисциплінарних навичок: біотехнологічних, економічних,

цифрових та управлінських, де значна увага приділяється розвитку soft skills, критичного мислення та інноваційного підприємництва;

- цифровізація освітнього процесу – використання платформ дистанційного навчання, big data, штучного інтелекту дозволяє формувати персоналізовані освітні траєкторії;

- підтримка інноваційних екосистем – через програми Horizon Europe, Erasmus+ та інші інструменти ЄС стимулює розвиток стартапів, акселераторів і дослідницьких центрів;

- орієнтація на сталий розвиток та ESG – компетенції формуються з урахуванням екологічної відповідальності, соціальної інклюзії та ефективного корпоративного управління.

Таким чином, європейська компетентнісна екосистема біоекономіки має системний, інтегрований та інноваційний характер.

Компетентнісна екосистема біоекономіки – це сукупність взаємопов'язаних інституцій, механізмів та інструментів, спрямованих на формування, розвиток і використання знань, навичок та компетенцій, необхідних для функціонування біоекономіки. До її структурних компонентів доцільно віднести: освітні установи (університети, коледжі, навчальні центри); науково-дослідні інститути; бізнес-середовище та інноваційні кластери; державні органи та регуляторні інституції; цифрові платформи та освітні екосистеми; міжнародні партнерства [1-3].

Функціонування компетентнісної екосистеми біоекономіки забезпечує: формування людського капіталу; розвиток інновацій; підвищення конкурентоспроможності економіки; інтеграцію до глобальних ринків. Для України розвиток компетентнісної екосистеми біоекономіки є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Водночас існує низка системних проблем: недостатня інтеграція освіти, науки та бізнесу; обмежене фінансування інновацій; низький рівень цифровізації освітніх процесів; відсутність чіткої стратегії розвитку біоекономіки. Однак Україна має значний потенціал, зокрема: потужний аграрний сектор; наукову базу у сфері біотехнологій; зростаючий ІТ-сектор; можливості інтеграції до європейських програм.

З урахуванням європейських практик доцільно виділити такі стратегічні напрями розвитку компетентнісної екосистеми біоекономіки в Україні:

- розвиток міждисциплінарної освіти – впровадження освітніх програм, що поєднують економіку, біотехнології, екологію та цифрові технології;



- формування інноваційних кластерів – створення біоекономічних кластерів, які об'єднують університети, бізнес і державу;
- цифрова трансформація освіти – використання цифрових платформ, онлайн-курсів, штучного інтелекту для навчання;
- інтеграція у європейський освітній простір – активна участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe;
- розвиток підприємницьких компетенцій – підтримка стартапів, акселераційних програм, інноваційного підприємництва;
- формування ESG-компетенцій – інтеграція принципів сталого розвитку у навчальні програми.

Практична реалізація компетентнісної екосистеми передбачає: створення освітньо-наукових хабів біоекономіки; впровадження дуальної освіти; розвиток партнерств університетів і бізнесу; формування цифрових освітніх екосистем; використання кейс-методів, проєктного навчання та симуляцій.

Таким чином, розвиток компетентнісної екосистеми сталої біоекономіки є ключовою умовою забезпечення інноваційного та сталого розвитку економіки. Європейський досвід демонструє ефективність інтегрованого підходу, що базується на взаємодії освіти, науки та бізнесу, цифровізації та орієнтації на ESG-принципи. Для України адаптація цих підходів є стратегічно важливою у контексті післявоєнного відновлення, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції до європейського економічного простору. Реалізація запропонованих напрямів дозволить сформувати ефективну компетентнісну екосистему, здатну забезпечити розвиток біоекономіки як драйвера сталого зростання.

### Література

1. Овсяннікова, Н. В. (2019). Використання концепції біоекономіки у формуванні пріоритетів стратегії регіонального розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки, 11, 138-146. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5368>.
2. Яремова, М. І. (2020). Теоретична концептуалізація проблематики розуміння біоекономіки. *Наукові горизонти*, 23(10), 78–87. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-23-10-2020/tyeoryetichna-kontsyephtualizatsiya-problyematiki-rozuminnya-bioyekonomiki>
3. Кучер, О. В. (2021). Біоекономіка як сучасна парадигма економічного розвитку. *Біоекономіка і аграрний бізнес*, 12 (2), 18-28. <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2021.02.002>

4. Методи викладання сталої біоекономіки=Methods of teaching sustainable bioeconomy : навч. посіб. / П. В. Пузирьова. – Київ : КНУТД, 2026. – 108 с. (Видання з паралельним текстом). – Текст укр., англ. – ISBN 978-617-7763-66-5. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33540>

УДК 001.9(4):338.2:[608.32:502.131.1

**Будякова О.Ю.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ЗНАНЬ ТА НАВИЧОК ЗІ СТАЛОЇ БІОЕКОНОМІКИ**

За останнє десятиліття відбулися глибокі зміни в традиційних секторах економіки, зумовлені процесом впровадження та розвитку нових моделей, зокрема сталої біоекономіки. У світі обмежених ресурсів, глобальних викликів та зростаючого населення пошук шляхів відповідального та сталого виробництва й споживання є особливо важливими та актуальними.

Біоекономіка, як каталізатор системних змін, вирішує економічні, соціальні та екологічні аспекти Європейського зеленого курсу, пропонує нові способи виробництва та споживання ресурсів, враховує обмеження планети та здійснює перехід від лінійної економіки, заснованої на екстенсивному використанні викопних та мінеральних ресурсів до циркулярної економіки, заснованої на використанні відновлюваних ресурсів (біомасі), що сприяє сталому розвитку.

Як визначено в оновленій Стратегії біоекономіки ЄС 2018 р. біоекономіка охоплює «всі сектори та системи, що залежать від біологічних ресурсів (тварин, рослин, мікроорганізмів та похідної біомаси, включаючи органічні відходи), їх функції та принципи. Це включає та пов'язує наземні та морські екосистеми, а також послуги, які вони надають; усі первинні виробничі сектори, що використовують та виробляють біологічні ресурси; а також усі економічні та промислові сектори, що використовують біологічні ресурси та процеси для виробництва продуктів харчування, кормів, біо- продуктів, енергії і послуг» [1].

Важливість просування знань та навичок з біоекономіки для економічного зростання, соціального захисту, екологічної безпеки та інших переваг біоекономіки, була визнана в Стратегії біоекономіки ЄС, зокрема в заходах 2.4 із

14, які мають мету «Сприяти освіті, навчанню та навичкам у галузі біоекономіки» [1]. Дана ініціатива спрямована на підтримку взаємодії між постачальниками освітніх послуг та учасниками ринку праці з метою розробки освітніх програм, які відповідають різноманітним потребам зацікавлених сторін різних сфер, в тому числі, біоекономіки. Важливість набуття необхідних знань та навичок для забезпечення зеленої та цифрової трансформації [2] в сфері зайнятості була підкреслена в Європейській програмі розвитку навичок, а також в ініціативі «Європейський пакт про навички», започаткованій Європейською Комісією. Мета у «сприянні освіті, навчанню та навичкам у сфері біоекономіки» полягає у розробці змісту, методів, інструментів та структур освіти та навчання для досягнення інтеграції біоекономіки в освіту та навчання й забезпечення більш пріоритетного місця біоекономіки у відповідних галузях, таких як сільське, лісове та рибне господарство, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, а також у легкої, харчовій промисловості, біоінженерії, фармації та інших галузях, пов'язаних з біоекономікою.

Досвід просування знань та навичок зі сталої біоекономіки в Україні зосереджується на 10 країнах (Бельгія, Болгарія, Естонія, Фінляндія, Німеччина, Італія, Латвія, Нідерланди, Словаччина та Іспанія), які впровадили навчання з біоекономіки в Європі (на основі даних про конкурентоспроможність країн, інновації та політику в галузі біоекономіки), з акцентом на країнах Східної Європи, де існує особливий потенціал біомаси.

Особливістю просування знань та навичок є визнання важливості навчання протягом усього життя, яке визнається ключовим чинником у здійсненні переходу до сталої та циркулярної біоекономіки. Для надання всебічного аналізу нових потреб у кваліфікованих кадрах для кожного типу освіти в біоекономіці було застосовано багатогранний підхід, який синтезує інформацію з декількох джерел: огляд літератури, який спирається на План Європейської комісії щодо секторальної співпраці в галузі кваліфікацій та дослідження Erasmus+, які надають детальну інформацію про потреби в зайнятості та кваліфікованих кадрах у різних складових біоекономіки; кількісний аналіз історичного та прогнозованого майбутнього сценарію попиту на навички в сфері біоекономіки на основі поточної зайнятості та прогнозів; аналіз текстових даних на основі даних про патенти для виявлення нових технологій у сфері біоекономіки.

Аналіз потреб зайнятості визначає, що динаміка попиту на компетенції у сфері біоекономіки відрізняється для кожного рівня освіти. Зокрема, відносний попит на фахівців з біоекономіки з вищою освітою зростає до 2030 року, а попит на фахівців з біоекономіки із середньою освітою залишається стабільно високим.

Отже, частка осіб, зайнятих у сферах біоекономіки, які мають вищу освіту, має зрости з 16 % у 2020 р. до 24 % у 2030 р. Частка осіб із середньою освітою має дещо зменшитися з 54 % у 2020 р. до 51 % у 2030 р.

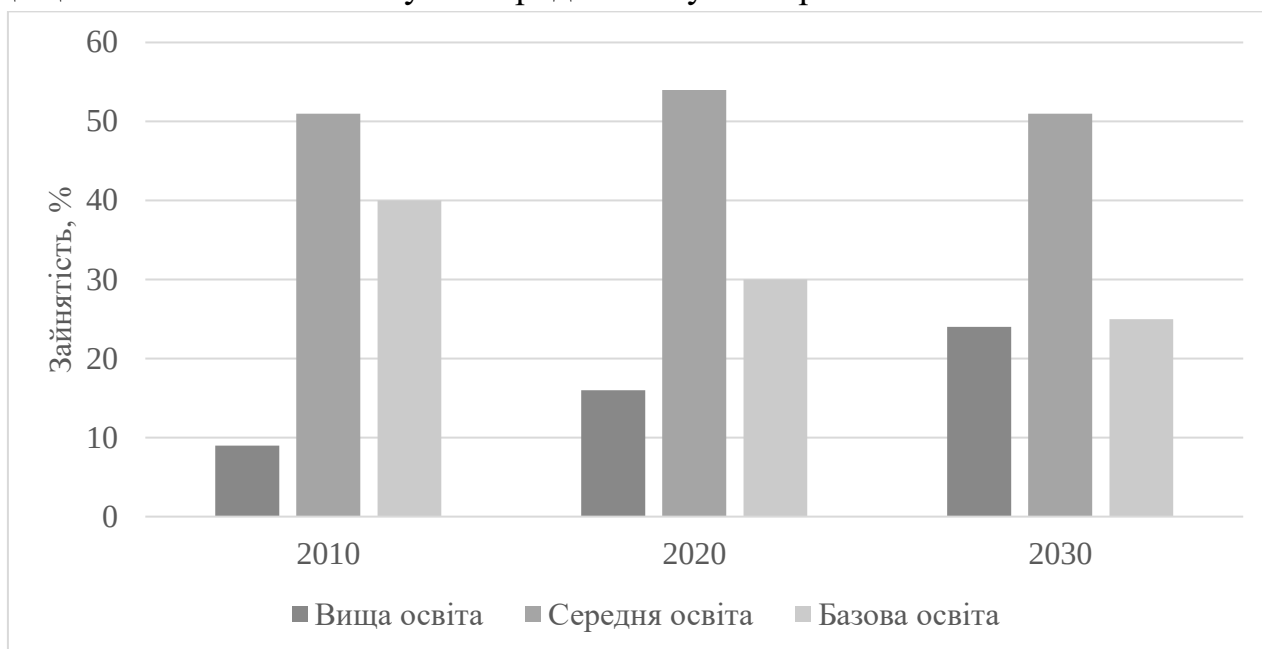


Рис. 1. Зайнятість за рівнем кваліфікації у сфері біоекономіки до 2030 р. [3]

Отже, протягом останнього десятиліття відбулися глибокі зміни в традиційних секторах економіки та з'явилися нові, які сприяють зеленій та цифровій трансформації. Попит на фахівців з біоекономіки актуалізує важливість просування знань та навичок зі сталої біоекономіки. Особливістю просування знань та навичок з біоекономіки є визнання важливості навчання протягом усього життя для здійснення подвійного цифрового та зеленого переходу.

### Література

1. European Commission, Updated Bioeconomy Strategy 2018, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0673>, A sustainable Bioeconomy for Europe: Strengthening the connection between economy, society and the environment, which was an update of COM(2012)60, Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe, 13.02.2012, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52012DC0060>
2. Будякова О. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. 2026. № 1(34). С. 15-31. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.348943](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943)
3. Promoting education, training and skills across the bioeconomy - Final Report [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/promoting-education-training-skills-bioeconomy\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/promoting-education-training-skills-bioeconomy_en)

УДК 60:338.5

**Будякова О.Ю.**, к.е.н., доцент,  
**Дуплій Ю.В.**, здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ВПЛИВ БІОТЕХНОЛОГІЙ НА БІОЕКОНОМІКУ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК**

Оскільки біоекономіка та біотехнології спираються на біологічні ресурси, можна припустити, що запровадження нових біотехнологічних методів породжує біоінновації та нові біоматеріали, забезпечує створення додаткової вартості в економіці на основі відновлюваних ресурсів (біомаси), що сприяє сталому розвитку.

Єдність цілей біоекономіки та біотехнологій можна відмітити як у визначенні Європейської комісії щодо біоекономіки: «Біоекономіка забезпечує сталі рішення на основі біологічних ресурсів, створюючи додану вартість у виробництві та енергетиці» [1, с. 4], так і у визначенні біотехнології, поданої в енциклопедії Британніка: «Біотехнологія – це використання біології для розв’язання проблем та виробництва продуктів» [2, с. 2].

Підтримку цієї гіпотези можна знайти й у деяких наукових дослідженнях: «Розвиток біотехнологій призводить до значних біоекономічних вигод – від аграрного сектору до нових біоматеріалів, що забезпечує сталий розвиток» [3, с. 3].

Підтвердження таких висновків є зростання доходів у фермерів на 261,3 млрд доларів за допомогою ГМО-технологій, 72% з яких досягаються завдяки збільшенню врожайності [4, с. 171].

У той час як в біоенергетиці глобальне виробництво біопалива зазнало потужного зростання на 109% з 2008 р. по 2013 р., і очікується, що ця тенденція продовжиться з додатковим зростанням на 60% для задоволення зростаючого попиту [5, с. 2], інтеграція передових біотехнологічних підходів може знизити собівартість виробництва біоетанолу на 15–20%, що зробить його більш конкурентоспроможним порівняно з викопним паливом [5, с. 5]. Зараз біоенергетика забезпечує приблизно 14% світового попиту на енергію, за рахунок використання енергетичного потенціалу біологічних матеріалів, відомих як біомаса [5, с. 2].

Біотехнології створюють нові ланцюги доданої вартості не тільки у

харчовій промисловості та енергетиці, але й у медицині, що паралельно сприяє переходу до циркулярної економіки, яка зазвичай є характерною для біоекономіки, що базується на біологічних ресурсах, поєднується з принципами циркулярності для створення доданої вартості та сталого розвитку [1, с. 4].

Біотехнології суттєво вплинули на медицину, дозволивши створювати інноваційні ліки від захворювань. Прогрес розвитку біотехнологій забезпечив високоякісні, безпечні продукти, що відповідають світовим стандартам, зміцнюючи позиції виробників на фармацевтичному ринку, що сприяє дослідженням та співпраці в рамках біоекономіки [6, с. 55].

Біоекономічна політика має міжгалузеву перспективу для покращення узгодженості політики та визначення і вирішення компромісів, наприклад, щодо попиту на землю та біомасу. Біоекономічна політика сприяє створенню біоекономіки, що враховує всі три виміри сталого розвитку:

- 1) Навколишнє середовище: управління земельними та біологічними ресурсами в межах екологічних кордонів;
- 2) Економіка: сталі ланцюги доданої вартості та споживання;
- 3) Суспільство: соціальна справедливість та справедливий перехід [7, с. 69].

Військове вторгнення країн агресорів завдало великої шкоди на усій території України. Так, пошкоджені земельні ресурси, забрудненні ґрунти та угіддя сільськогосподарського призначення, водні ресурси: річки, озера, канали подачі води, внаслідок бойових дій в атмосфері присутні шкідливі речовини тощо.

Відновлення природних екосистем є надзвичайно важливим в умовах шкоди довкіллю, завданої війною проти України. Важливо застосувати комплексний екосистемний підхід, який передбачає сприяння глобальній співпраці з використання технологій та впровадження економічних моделей для відновлення ґрунтів, рослин, тварин та водних ресурсів. Виклики, пов'язані з війною, вимагають невідкладних зусиль для забезпечення здорового стану навколишнього середовища, впровадження практик сталого розвитку, захисту біорізноманіття тощо [8, с. 69].

Біоекономіка зменшує залежність від невідновлюваних викопних ресурсів, замінює їх відновлюваними біологічними ресурсами (біомасою), що забезпечує зниження викидів ПГ та переходу до кліматично нейтральної економіки, є каталізатором зеленої та цифрової трансформації, а також сприяє досягненню Цілей сталого розвитку [8, с. 71].

Біотехнології мають великий потенціал у впровадженні у біоекономіку для



зменшення залежності від нафти завдяки виробництву біогазу (біометану), біодизелю, для агросектору, медицини, зокрема фармацевтичній галузі тощо, що дозволить зберегти природні невикопні ресурси, зберегти довкілля та відновити природні екосистеми.

Отже біотехнології динамічно та ефективно впливають на розвиток біоекономіки, що сприяє сталому розвитку. Позитивний результат використання біотехнологій та біоекономіки необхідно використовувати для збереження довкілля та відновлення екосистеми України.

### Література

1. European Commission. (2025). Bioeconomy research and innovation (ст. 4). European Commission. Retrieved from [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/bioeconomy\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/bioeconomy_en)
2. Encyclopaedia Britannica. (2026, March 3). Biotechnology: Definition, examples, & applications (ст. 2). Encyclopaedia Britannica. Retrieved from <https://www.britannica.com/technology/biotechnology>
3. Wei, X., Luo, J., Pu, A., Liu, Q., Zhang, L., Wu, S., Long, Y., Leng, Y., Dong, Z., & Wan, X. (2022). From biotechnology to bioeconomy: A review of development dynamics and pathways. *Sustainability*, 14(16), Article 10413. <https://doi.org/10.3390/su141610413> (doi.org in Bing) (ст. 3–4).
4. Brookes, G. (2022). Farm income and production impacts from the use of genetically modified (GM) crop technology 1996-2020. *GM Crops & Food*, 13(1), 171–195. <https://doi.org/10.1080/21645698.2022.2105626>
5. Dida, G. (2024). Biotechnology towards energy crops. *CABI Agriculture and Bioscience*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/S43170-024-00245-Y>
6. Budiakova O., Pryharska D. Opportunities for implementing the bioeconomy in the pharmaceutical business. *Food Industry Economics*. 2024. 16(2). С. 52-58. <https://doi.org/10.15673/fie.v16i2.2941>
7. Будякова О.Ю., Дьяконов І.О. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. № 6(06). С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13>
8. Будякова, О. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. 2026. № 1(34). С. 15-31. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.348943](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943)

УДК 330

**Матюха М. М.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК БЛОКІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В СФЕРІ ЗРОШЕННЯ ТА ДРЕНАЖУ**

Біоекономіка, як модель економічного розвитку, передбачає перехід від викопних ресурсів до відновлюваних біологічних, з акцентом на кругообіг речовин, збереження екосистем і адаптацію до кліматичних змін. В Україні, де аграрний сектор є одним із основних галузей економіки, потребує становлення ефективного управління водними ресурсами та меліоративною інфраструктурою. Відповідне зрошення та дренаж забезпечують стабільність урожайності на 2,2 млн га земель, але через зношеність (до 70–80 % у деяких регіонах), руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій та зміну клімату система потребує термінової модернізації. Тому постає нагальне питання розробки та обґрунтування сучасної методологічної системи управління інфраструктурою зрошення та дренажу, яка має бути адаптована до принципів біоекономіки.

За даними офіційного документа Стратегії зрошення та дренажу до 2030 року (розпорядження КМУ № 688-р від 14.09.2019) та Довгострокового плану розвитку іригаційного комплексу до 2050 року (розпорядження № 280-р від 25.03.2025), потенціал зрошуваних земель становить понад 2 млн га, проте реально використовується значно менше [1, 2]. Відповідно основними викликами, що постають на сьогодні є проблеми із:

- високим зношеним станом магістральних каналів і насосних станцій;
- низькою енергозатратною системою водопостачання;
- недостатнім фінансуванням та відсутністю комплексного басейнового управління.

У контексті біоекономіки ці проблеми призводять до деградації ґрунтів, втрати біорізноманіття та зниження продуктивності природних ресурсів. Для вирішення проблем Україна користується методологічними принципами інтегрованого управління водними ресурсами (IWRM), визначених Дублінською конференцією (1992) та Водною рамковою директивою ЄС [3, 4]. Основні принципи впровадження IWRM є рамки реформування водної політики з орієнтацією на європейські стандарти:

- басейновий підхід (управління в межах гідрографічних басейнів).
- участь усіх заінтересованих сторін (водокористувачі, громади, держава).
- баланс економічних, соціальних і екологічних цілей.
- адаптивне управління з урахуванням кліматичних змін.

Для біоекономіки додаються принципи циркулярної (кругової) економіки: мінімальне водоспоживання, рециркуляція води, відновлення екосистем, відповідно методологія включає чотири взаємопов'язані концептуальні блоки (табл.1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок блоків циркулярної економіки в сфері зрошення та дренажу

| Блок                       | Характеристика                                                                                                         | Функція                                                                        | Взаємозв'язок                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Інституційний блок         | Створення та розвиток організацій водокористувачів (ОВК) як основної ланки управління (згідно з реформою меліорації)   | Нормування заходів на рівні законодавства, впровадження механізму фінансування | Прямий зв'язок: (законодавче стимулювання, модернізації).              |
| Техніко-технологічний блок | Впровадження точного (precision) зрошення: краплинне, дощувальне з датчиками вологості ґрунту, IoT-моніторинг.         | Запровадження та відслідковування техніко-технологічних елементів системи      | Прямий зв'язок: (законодавче стимулювання, модернізації).              |
| Цифровий блок              | Використання GIS, Big Data, супутникового моніторингу (Sentinel) та моделей прогнозування для оперативного управління. | Оптимізація даних, встановлення математико-економічної моделі, моніторинг      | Зворотній зв'язок: визначення реальних показників, корекція стратегії. |
| Економіко-екологічний блок | Оцінка екосистемних послуг меліоративних систем та впровадження платних механізмів (платежі за екосистемні послуги).   | Оцінка та корегування програми, моніторинг                                     | Зворотній зв'язок: визначення реальних показників, корекція стратегії. |

Методологічні блоки є динамічною взаємопов'язаною мережею, де інституції задають вектор розвитку та характеристику цілей, сучасні технологічні компоненти мають забезпечити цикл управління, статистичні дані неупередженість та точність прийняття рішень, а поєднання екологічного та економічного напрямку дають можливість забезпечити мотивацію та контроль системи в рамках біоекономіки. Синхронізоване впровадження є ключем до запровадження ефективної меліорації з метою забезпечення продовольчої безпеки України.

В Україні це реалізується через модернізацію меліоративних систем, повторного використання водних через запровадження анаеробних технологій

для очищення стоків з виробництвом біогазу, використання природоорієнтованих дренажно-зволожувальних систем [5, 6 ].

Взаємозв'язок заходів на основі методологічних блоків має забезпечити не лінійний ланцюг, а створити інтегровану мережу замкнених циклів, де дренаж стає ресурсом для зрошення, а регенерація основою стійкості системи. Зрозуміло, що перехід до такої моделі вимагає інновацій, значних інвестицій та нормативної підтримки, але такий підхід має на меті отримати комплексний ефект: економічний, безпековий та екологічний.

Ефективна методологія управління інфраструктурою зрошення та дренажу є необхідною умовою переходу України до біоекономіки. Вона забезпечує підвищення продуктивності земель, збереження водних ресурсів та екологічну сталість. Реалізація запропонованих підходів дозволить збільшити врожайність на 20–40 %, зменшити водоспоживання на 30–50 % та створити нові ланцюги доданої вартості в біоекономіці.

### Література

1. Стратегія зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження КМУ № 688-р від 14.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D1%80#Text>
2. Довгостроковий план розвитку іригаційного комплексу України до 2050 року. Розпорядження КМУ № 280-р від 25.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280-2025-%D1%80#Text>
3. Директива Європейського Парламенту і Ради 2000/60/ЄС від 23 жовтня 2000 року про встановлення рамок заходів Співтовариства в галузі водної політики. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_962#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962#Text)
4. Формування біоенергетичних зрошуваних агроєкосистем в Лісостепу. Монографія; за ред. акад. НААН Ю. О. Тараріка. ISBN 978-966-540-575-7
5. McKinsey Global Institute. The Bio Revolution: Innovations transforming economies, societies, and our lives, 2025. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003230762-5/bio-revolution-michael-chui-matthias-evers-james-manyika-alice-zheng-travers-nisbet>
6. Ромащенко М.І., Балюк С.А., Вергунов В.А., Вожегова Р.А., Жовтоног О.І., Рокочинський А.М., Тараріко Ю.О., Трускавецький Р.С. Сталий розвиток меліорації земель в Україні в умовах змін клімату. Аграрні інновації. Херсон, 2020. № 3. С. 59–64.

УДК: 338.246.2:330.34:378.014.24:502.131.1:004

**Бугас Н.В.**, к.е.н. доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну м. Київ, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО БІОЕКОНОМІКИ В ОСВІТНЬО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОСТІР УКРАЇНИ: БАР'ЄРИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ**

Сучасний етап розвитку України характеризується прискореною інтеграцією до європейського освітнього та інноваційного простору, що зумовлює необхідність імплементації принципів сталої біоекономіки як одного з ключових напрямів Європейського зеленого курсу. Біоекономіка в європейському розумінні виступає міждисциплінарною моделлю економічного розвитку, що базується на ефективному використанні відновлюваних біоресурсів, циркулярних технологіях та інноваційних підходах до виробництва й споживання. В Україні впровадження таких підходів здійснюється, зокрема, в межах міжнародного проєкту ERASMUS+ Jean Monnet Module PESAB (Promoting European Skills and Approaches for Sustainable Bioeconomy in the Conditions of Ukrainian Acute Challenges), який реалізується у Київському національному університеті технологій та дизайну та спрямований на формування європейських компетентностей у сфері біоекономіки серед здобувачів освіти та академічної спільноти.

Актуальність досліджуваної проблематики зумовлена тим, що, за оцінками Європейської комісії, біоекономіка формує понад 8–9% зайнятості в країнах ЄС та забезпечує близько 18–20% загального економічного обороту в окремих секторах, включаючи агропромисловість, біоенергетику та переробну промисловість. Водночас в Україні цей показник є значно нижчим і характеризується фрагментарністю розвитку, недостатньою інституційною підтримкою та обмеженою інтеграцією науки, освіти і бізнесу. Це створює структурний розрив між потенціалом країни та фактичним рівнем реалізації біоекономічних підходів. Реалізація проєкту PESAB демонструє, що ключовим інструментом подолання цього розриву є освітньо-інноваційні платформи, які забезпечують трансфер європейських знань і практик у національну систему вищої освіти. У межах проєкту впроваджуються міждисциплінарні освітні модулі, що охоплюють питання сталого використання біомаси, міжнародної торгівлі у сфері біоресурсів, циркулярної економіки та стратегій сталого



розвитку ЄС. Такі підходи формують у здобувачів освіти не лише теоретичні знання, а й практичні навички аналізу екологічно орієнтованих економічних систем.

Водночас інтеграція європейських підходів до біоекономіки в Україні стикається з низкою бар'єрів. Серед основних інституційних викликів слід виокремити недостатню узгодженість між освітньою, науковою та промисловою політикою, обмежене фінансування інноваційних досліджень, а також повільну імплементацію принципів циркулярної економіки на рівні підприємств. Додатковим викликом є низький рівень міжсекторальної координації, що ускладнює формування цілісних біоекономічних екосистем. За даними міжнародних аналітичних звітів, лише близько 30–35% українських підприємств аграрного та переробного секторів впроваджують елементи ресурсоефективних або екологічно орієнтованих технологій, що значно нижче середнього рівня ЄС.

Разом із тим, існують суттєві можливості для розвитку біоекономіки в Україні. Насамперед це високий аграрний потенціал, значні обсяги біомаси, що можуть бути використані для виробництва біоенергії, біоматеріалів та біопродуктів, а також зростаюча зацікавленість міжнародних партнерів у спільних дослідницьких та інноваційних проєктах. У межах проєкту PESAB вже реалізуються освітні та наукові заходи, включаючи тренінги для викладачів, міждисциплінарні курси та науково-практичні семінари, що сприяють поширенню європейських підходів до сталого розвитку.

Показовим є досвід Київського національного університету технологій та дизайну, де у межах PESAB створено освітні курси, орієнтовані на формування компетентностей у сфері біоекономіки та сталого розвитку. Подібні ініціативи також реалізуються у партнерстві з іншими закладами вищої освіти України, що свідчить про поступове формування національної мережі біоекономічної освіти. Зокрема, у рамках міжнародних семінарів і круглих столів, проведених у 2023–2025 роках, відзначено зростання інтересу до тематики циркулярної економіки, відновлюваної енергетики та біотехнологій як складових сталого економічного розвитку.

Важливим інституційним аспектом є також інтеграція цифрових технологій у сферу біоекономіки, що дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, моделювання біоекономічних процесів та моніторингу екологічних показників. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом модернізації освіти, але й ключовим фактором формування інноваційної біоекономічної системи.

Таким чином, інтеграція європейських підходів до біоекономіки в



освітньо-інноваційний простір України є складним, але стратегічно важливим процесом, що визначає довгострокову траєкторію сталого розвитку країни. Подолання існуючих бар'єрів потребує системного підходу, який включає модернізацію освітніх програм, посилення науково-дослідної співпраці, розвиток державно-приватного партнерства та активізацію участі у міжнародних програмах, таких як ERASMUS+. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці індикаторів оцінювання ефективності біоекономічних освітніх платформ та формуванні моделей їх масштабування в національному освітньому просторі.

### Література

1. European Commission. A Sustainable Bioeconomy for Europe: Strengthening the Connection between Economy, Society and the Environment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/research/bioeconomy> (дата звернення: 21.04.2026).
2. OECD. The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda. – Paris: OECD Publishing, 2020.
3. World Economic Forum. Accelerating the transition to a circular bioeconomy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 21.04.2026).
4. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. – Paris: UNESCO, 2020. – Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org> (дата звернення: 21.04.2026).
5. Kasych A., Glukhova V., Bondarenko S., Tsal'ko T., Buhas N. Development of Smart Partnerships in the Field of Renewable and Alternative Energy at the Stage of Post-War Reconstruction in Ukraine // Proceedings of the 5th International Conference on Modern Electrical and Energy Systems.

УДК 338.262 332.122

**Будякова О.Ю.**, к.е.н., доцент,  
**Зайцева С.С.**, здобувачка вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **АНАЛІЗ РОЗВИТКУ БІОЕКОНОМІЧНИХ ДОБРИВ В ГАЛУЗІ ВИРОЩУВАННЯ ДЕКОРАТИВНИХ РОСЛИН НА ПРИКЛАДІ НІДЕРЛАНДІВ**

Декоративне садівництво Нідерландів переживає системний перехід від лінійної моделі виробництва до закритих біоциклів. Органічні залишки тепличного виробництва більше не є відходами за рахунок повторного входження у ресурсний обіг як субстрати та біодобрива. Цей процес інституційно закріплений програмою LIFE 2025–2027 [1] є прямим втіленням [2] нової Стратегії для конкурентоспроможної та сталої біоекономіки ЄС.

Регуляторна діяльність галузі зобов'язує добрива нового покоління та біостимулятори відповідно до Регламенту ЄС 2019/1009 повинні проходити оцінку відповідності продукту. Препарати на основі мікоризи, *Trichoderma* та морських водоростей перейшли з категорії експериментальних у промислово валідовані технології зі скороченням споживання препарату у фосфорних добривах до 30 % та підвищенням фітосанітарної стійкості культури для агропромислового комплексу [3].

Паралельно технологія RENURE вирішує одночасно дві структурні проблеми нідерландського агросектора: критичний надлишок реактивного азоту і залежність від імпортованого природного газу для синтезу аміаку. Локалізація виробництва добрив замикає регіональний нутрієнтний цикл і свій енергетичний суверенітет галузі [4].

Не меншими темпами відбувається перехід на міцеліальні субстрати як заміну торфу. Оскільки торфовидобування є незворотним руйнуванням вуглецевих екосистем, цей крок набуває не лише агрономічного, а й кліматичного значення і одночасно формує конкурентну перевагу на ринках із високими вимогами до сталого розвитку [5].

Ефективність усіх біотехнологічних рішень критично залежить від точності їх застосування. Масштабне впровадження сенсорних систем у 2026 році для внесення біодобрих з режиму планових норм у режим адаптивної реакції на фізіологічний стан рослин знижує витрати та захищає живу

ризосферну мікробіоту [6].

Рушійною силою в усій трансформації є трьохелементна інституційна конструкція: регуляторні стандарти ЄС, субсидійна програма LVVN (15 % органічного виробництва до 2030 року) та ринковий попит на сталу продукцію. Саме їх поєднання знижує транзакційні витрати переходу на окремі господарства і робить біоекономічну трансформацію незворотною [5].

Таблиця 1

Аналітична таблиця біотехнологічних рішень Нідерландів

| Технологія/ Продукт                                         | Особливості технології                                                                                                | Переваги для галузі                                                                                         | Застереження та ризики                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мікробні біостимулятори (на основі мікоризи та Trichoderma) | Використання корисних грибів для колонізації кореневої системи декоративних рослин (троянд, тюльпанів).               | Посилення імунітету до патогенів; значне (до 30%) зменшення потреби у фосфорних добривах.                   | Висока чутливість до температурного режиму та вологості субстрату в теплицях.                           |
| Технологія RENURE (Recovered Nitrogen from Manure)          | Хіміко-фізична переробка рідкого гною та біомаси в мінеральні добрива, які за якістю не поступаються синтетичним.     | Зменшення викидів аміаку; вирішення проблеми надлишку азоту в Нідерландах; локальне виробництво.            | Потребує значних енерговитрат на переробку; регламентовані вимоги до чистоти вихідної сировини.         |
| Біокомпозитні субстрати (міцеліальні технології)            | Використання грибного міцелію для переробки стебел квітів та іншої біомаси у тверді поживні матеріали (заміна торфу). | Повна біодеградація; відсутність потреби у видобутку торфу (збереження екосистем); низький вуглецевий слід. | Варіативність хімічного складу залежно від типу біомаси, що потребує постійного лабораторного контролю. |

Джерело: складено на основі [4-7].

Біоекономіка використовує біологічні ресурси для створення інноваційних товарів і послуг, які сприяють збереженню навколишнього середовища та здоров'я людей [8].

Аналіз розвитку біоекономічних добрив в галузі вирощування декоративних рослин на прикладі Нідерландів дозволив систематизувати сучасні біотехнологічні рішення, їх особливості, переваги та ризики у розвитку аграрного сектора.

Використання інноваційних технологій та продуктів на основі мікоризи, технологій RENURE, біокомпозитних субстратів (міцеліальних технологій) дозволяють вирощувати аграрні культури у екологічний та більш ефективний спосіб, що забезпечує збереження довкілля, навколишнього середовища, відновлення природних екосистем та сприяє здоров'ю населення.

## Література

1. CINEA (European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency). LIFE Multiannual Work Programme 2025-2027. Програма дій щодо довкілля та клімату. URL: [https://cinea.ec.europa.eu/document/download/f2be3d8e-eeef-4c68-81b2-818801bca6e9\\_en?filename=LIFE%20Multiannual%20Work%20Programme%2025-2027%20UK.pdf](https://cinea.ec.europa.eu/document/download/f2be3d8e-eeef-4c68-81b2-818801bca6e9_en?filename=LIFE%20Multiannual%20Work%20Programme%2025-2027%20UK.pdf)
2. Будякова О. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. 2026. № 1(34). С. 15-31. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.348943](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943)
3. Будякова О.Ю., Дьяконов І.О. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. № 6(06). С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13>
4. Joint Research Centre (JRC). National bioeconomy strategies in Europe - State of play September 2025 (JRC143845). URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC143845>
5. Ministry of Agriculture, Fisheries, Food Security and Nature (LVVN). National Action Plan for Organic Production 2026. Стратегічний план розвитку органічного сектору та сталого агровиробництва. URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-agriculture-fisheries-food-security-and-nature>
6. Wageningen University & Research (WUR). The State of Dutch Agriculture 2025/2026. Аналітичний звіт щодо стану та викликів сільського господарства Нідерландів. URL: <https://www.wur.nl/en/news/state-2025-number-dutch-farms-and-greenhouses-continues-decline>
7. Wageningen University & Research (WUR). Circular Agrifood Systems in the Netherlands: Circular Horticulture. Технологічні рішення для створення замкнених циклів у садівництві. URL: <https://www.wur.nl/en/research-results/research-institutes/plant-research/greenhouse-horticulture/show-greenhouse/circular-horticulture.htm>
8. Budiakova O., Pryharska D. Opportunities for implementing the bioeconomy in the pharmaceutical business. *Food Industry Economics*. 2024. 16(2). С. 52-58. <https://doi.org/10.15673/fie.v16i2.2941>

УДК 330.341.1:332.14:502.131.1

**Мельник Л.С.**, к.е.н., доцент,  
**Базюк В.**, здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **БІОЕКОНОМІКА В СВІТОВИХ І ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИКАХ**

Сучасний стан глобальної економічної системи характеризується фундаментальною трансформацією, де ключову роль відіграє перехід до моделі біоекономіки. Цей процес ґрунтується на раціональному використанні відновлюваних біологічних ресурсів та впровадженні високих технологій, що дозволяє одночасно вирішувати питання продовольчої безпеки та екологічної деградації. Світовий досвід свідчить, що успіх такої трансформації безпосередньо залежить від інтеграції біологічних процесів із цифровими інноваціями, які створюють нову якість управління ресурсами.

У країнах Європейського Союзу біоекономіка розглядається не просто як галузевий напрям, а як комплексна екосистема, де цифровізація виступає головним каталізатором. Впровадження практик Smart Farming та точного землеробства дозволяє аграріям використовувати супутникові дані та сенсорні мережі для точкового внесення ресурсів, що радикально знижує навантаження на довкілля. Водночас аналіз великих даних дає можливість будувати надточні прогнози врожайності та адаптувати економічні моделі до непередбачуваних кліматичних змін. Важливу роль відіграють також спеціалізовані цифрові платформи, які забезпечують прозорість ланцюгів доданої вартості та полегшують вихід локальних виробників на міжнародні ринки.

Особливе значення в контексті інноваційного розвитку набуває концепція смарт-спеціалізації, яка стає стратегічним драйвером для зростання територіальних громад. Цей підхід дозволяє ідентифікувати унікальний природний та інтелектуальний потенціал кожної окремої території, фокусуючи інвестиції на найбільш перспективних нішах. Завдяки смарт-спеціалізації створюється синергія між науковими центрами, приватним бізнесом та органами місцевого самоврядування. Це стимулює появу еко-орієнтованих стартапів, розвиток біотехнологічних кластерів та залучення креативних індустрій до розв'язання екологічних проблем, що зрештою підвищує загальну конкурентоспроможність регіону. Попри значні перспективи, шлях України до повноцінної біоекономічної моделі супроводжується низкою системних

викликів. Брак фінансових ресурсів та застаріла інфраструктура часто стають на заваді швидкому впровадженню інновацій на місцях. Також гостро постає кадрове питання, оскільки робота з біотехнологіями та ІТ-інструментами потребує фахівців із принципово новим рівнем компетенцій. Подолання цих бар'єрів можливе лише через реформування профільної освіти, спрощення адміністративних бар'єрів та створення сприятливих умов для міжнародного наукового співробітництва.

Системна адаптація кращих світових практик дозволить Україні не лише зміцнити позиції в аграрному секторі, а й стати активним гравцем на ринку високих технологій. Цифрова трансформація біоекономіки відкриває шлях до сталого економічного зростання, де технологічний прогрес гармонійно поєднується зі збереженням природної спадщини.

### Література

1. Шацька З. Я., Когут А. Л. Smart-спеціалізація як інструмент інноваційного розвитку агропромислового сектору України. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1. С. 71–81. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/32498/1/1.25.\\_topic\\_Zoryna-Shatska-Artur-Kohut-71-81.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/32498/1/1.25._topic_Zoryna-Shatska-Artur-Kohut-71-81.pdf) (дата звернення: 18.04.2026).

2. Мельник Б. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6547/6486> (дата звернення: 18.04.2026).

3. Хаустов М. М., Самойленко Д. Г., Косс А. В. Сучасні проблеми трансформації бізнес-моделей підприємств агропромислового сектору. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 315–324. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2025-8\\_0-pages-315\\_324.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-315_324.pdf) (дата звернення: 18.04.2026).



УДК 338.432:631.1.017

**Мельник Л.С.**, к.е.н., доцент,  
**Єргаков С.А.**, здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФЕРМЕРІВ ЯК СКЛADOVA БІОЕКОНОМІКИ**

У сучасному світі сільське господарство швидко змінюється під впливом нових технологій. Одним із найважливіших напрямів цих змін є цифровізація фермерства. Вона відіграє важливу роль у розвитку біоекономіки, яка базується на використанні природних і біологічних ресурсів біомаси.

Біоекономіка визначається як діяльність, що забезпечує сталий розвиток рішень на основі біологічних ресурсів для створення доданої вартості. Серед них - продукти, послуги, наука та технології, що приносять користь секторам від сільського господарства, лісового господарства, рибальства та аквакультури до ланцюгів створення вартості, заснованих на переробці біомаси, біовиробництві та біотехнологіях, таких як харчова промисловість, охорона здоров'я, енергетика, промисловість, екосистема та інші послуги [1].

Біоекономіка спрямована на те, щоб ефективно використовувати ресурси природи, зберігати довкілля та одночасно забезпечувати людей продуктами харчування і матеріалами. Саме тут цифрові технології стають дуже корисними, адже вони допомагають фермерам працювати точніше, швидше та з меншими витратами.

Цифровізація фермерів - це впровадження сучасних технологій у сільське господарство. Так, фермери можуть використовувати GPS-навігацію для точної обробки полів (агронавігатор), дрони для огляду посівів, а також спеціальні датчики, які вимірюють вологість ґрунту чи стан розвитку рослин. Також широко використовуються технології Інтернету речей, які дозволяють об'єднувати всі ці пристрої в одну систему, і штучний інтелект, який допомагає аналізувати дані та робити прогнози.

Однією з головних переваг цифровізації є так зване точне землеробство. Це означає, що фермер не обробляє все поле однаково, а враховує особливості кожної його частини. Наприклад, в одному місці потрібно більше води, а в іншому - менше добрив. Завдяки цьому зменшуються витрати і водночас підвищується врожайність. Крім того, це допомагає менше шкодити природі, що дуже важливо для біоекономіки.

Smart Farming - це концепція ведення сільського господарства, яка використовує сучасні технології для збільшення кількості та якості сільськогосподарської продукції. Фермери 21-го століття мають доступ до GPS, сканування ґрунту, управління даними та технологій Інтернету речей і можуть краще контролювати потреби окремих рослин і тварин і відповідно коригувати їхнє харчування. Визначено перспективними три нові методи безґрунтового виробництва на основі води, повітря/туману та поєднання сільського господарства-аквакультури [2]:

1) Гідропоніка - комп'ютерна система вирощування, яка використовується у вертикальному землеробстві. Гідропоніка передбачає вирощування рослин у поживних розчинах, які практично не містять ґрунту. У цій інновації вертикального землеробства коріння рослин занурюють у поживний розчин, який циркулює та контролюється для забезпечення правильного хімічного складу.

2) Аеропоніка - комп'ютерна технологія сталого вирощування, яку запровадило NASA [3] у 1990-х роках, як ефективний метод вирощування рослин у космосі. Цю техніку було визначено як вирощування рослин у середовищі повітря/туман без ґрунту та дуже мало води.

3) Аквапоніка - це система вирощування, за якої риба росте у закритих ставках і виробляє багаті поживними речовинами відходи, які в подальшому служать джерелом їжі для рослин, вирощених на вертикальних фермах. Заводи аквапоніки виконують свою діяльність методом очищення і фільтрації стічних вод, які переробляються безпосередньо в рибних ставках.

Ще одна важлива перевага Smart Farming - це можливість контролювати якість продукції. Завдяки цифровим технологіям можна відстежити весь шлях продукту: від умов вирощування до магазину. Це підвищує довіру споживачів, адже вони хочуть знати, що їдять і звідки походить їхня їжа.

Також цифровізація допомагає фермерам краще планувати свою роботу. Використовуючи дані про погоду, стан ґрунту та ринок, вони можуть приймати більш обґрунтовані рішення. Це особливо важливо зараз, коли клімат змінюється і передбачити умови стає складніше.

З економічної точки зору цифровізація робить фермерів більш конкурентоспроможними. Вони можуть виробляти більше продукції з меншими витратами, виходити на нові ринки та заробляти більше. Крім того, сучасні технології відкривають доступ до онлайн-сервісів, кредитів і державної підтримки. Зараз розвиток біотехнологій динамічно та ефективно впливають на розвиток біоекономіки, що сприяє сталому розвитку. Позитивний результат

використання біотехнологій та біоекономіки необхідно використовувати для збереження довкілля та відновлення екосистеми України.

Оскільки Україна традиційно є одним із світових лідерів у виробництві та експорті сільськогосподарської продукції, війна завдала удару не лише по внутрішньому, але й по світовому продовольчому ринку. У цьому контексті застосування принципів біоекономіки може стати стратегічним рішенням для відновлення. Це не тільки сприяє відновленню аграрного сектору, але й вносить інновації та сталість у виробництво [4].

Але, незважаючи на всі переваги Smart Farming, є і певні проблеми. По-перше, сучасна техніка і програми коштують дорого, і не всі фермери можуть собі це дозволити. По-друге, не всі мають достатній рівень знань для роботи з новими технологіями. Також у багатьох селах досі є проблеми з інтернетом, що ускладнює використання цифрових рішень.

Тому для розвитку цифровізації потрібна підтримка з боку держави. Це може бути фінансова допомога, навчання фермерів або розвиток інтернет-інфраструктури в сільській місцевості.

Отже, цифровізація фермерів є важливою частиною біоекономіки. Вона допомагає ефективніше використовувати ресурси, підвищує врожайність і зменшує шкоду для довкілля. Хоча є певні труднощі, у майбутньому цифрові технології будуть відігравати ще більшу роль у розвитку сільського господарства.

### Література

1. European Commission. (2025). Bioeconomy research and innovation (ст. 4). European Commission. Retrieved from [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/bioeconomy\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/bioeconomy_en)
2. Iorgulescu, RI., Polimeni, J. (2024). AI and the environment: the transition to a bioeconomic digitalized society. Academica brâncuși” publisher, Economy Series, 5.
3. NASA. Progressive Plant Growing Has Business Blooming. Originally published in 2006. NASA. URL: [https://spinoff.nasa.gov/Spinoff2006/er\\_2.html](https://spinoff.nasa.gov/Spinoff2006/er_2.html)
4. Петруха Н. Повоєнне відновлення аграрного сектору економіки на засадах біоекономіки. *Економічний аналіз*. 2023 рік. Том 33. № 4. С. 49-58.

УДК 338.432:631

**Мельник Л.С.**, доктор філософії з економіки,  
**Огінський М.**, здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **БІОЕНЕРГЕТИКА ЯК ДОРОГОВКАЗ ДЛЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАД**

В умовах глобальної енергетичної трансформації та зростаючих безпекових викликів, біоенергетика виступає фундаментальним інструментом зміцнення національної стійкості України. Для українських територіальних громад, що функціонують у режимі високої невизначеності та енергетичного дефіциту, перехід на відновлювані біологічні ресурси стає не лише екологічним імперативом, а й критичною умовою забезпечення енергетичної автономності та економічної вітальності.

Потенціал України у сфері біоенергетики базується на значному аграрному та лісотехнічному ресурсному базисі, що дозволяє розглядати біомасу як стабільний екзогенний ресурс для виробництва теплової та електричної енергії, біогазу та біопалива. Авторська концепція розвитку галузі на рівні громад ґрунтується на засадах «циркулярної економіки», де органічні відходи сільського господарства та харчової промисловості трансформуються у високоліквідний енергетичний актив.

Ключові напрями імплементації біоенергетичних рішень у громадах охоплюють:

Формування локальних енергетичних систем, де створення децентралізованих вузлів генерації на основі біогазових установок та твердопаливних котлів, що нівелює ризики логістичних розривів та зменшує залежність від імпортованих вуглеводнів.

Синергію екологічного та економічного ефектів, де переробка біомаси дозволяє одночасно вирішувати проблему утилізації відходів та виробляти дешеву енергію, стимулюючи розвиток місцевого підприємництва та створення нових робочих місць.

Інноваційну інтеграцію, де впровадження когенераційних технологій та систем очищення біометану, що забезпечує глибоку переробку сировини та отримання високоякісних органічних добрив як побічного продукту.

Попри очевидні переваги, масштабування біоенергетичних проєктів

стримується капіталомісткістю початкового етапу, дефіцитом спеціалізованих кадрів та інституційними бар'єрами. Подолання цих викликів потребує розробки багаторівневих механізмів підтримки: від державних гарантій для інвесторів до розширення міжнародного грантового співробітництва та освітніх ініціатив.

Обґрунтовано, що в умовах полікризи біоенергетики стає стрижнем «резильєнтної енергетики» громад. Доведено, що перехід на біомасу забезпечує декуплінг економічного зростання територій від зовнішніх енергетичних шоків, створюючи передумови для енергетичної конвергенції України з європейським енергопростором.

Розвиток біоенергетики в Україні має розглядатися як комплексний геополітичний та економічний проєкт. Це стратегічний дороговказ, що веде до енергонезалежності громад через капіталізацію власних природних ресурсів, покращення екологічного стану та формування стійкої соціально-економічної екосистеми майбутнього.

### Література

1. Biomass Strategy 2030 / European Commission. Brussels, 2023. URL: <https://energy.ec.europa.eu/> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Гелетуха Г. Г. Перспективи розвитку біоенергетики в Україні в контексті європейського зеленого курсу. *Промислова теплотехніка*. 2023. Т. 45, № 2. URL: <https://ittf.kiev.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Bioenergy Europe. Statistical Report 2024: Biomass for Energy. Brussels, 2024. URL: <https://bioenergyeurope.org/> (дата звернення: 22.04.2026).

УДК 663.14:330.341.1:66.094.3

Грецький І.О., к.б.н., доцент,  
Тищенко Д.В., здобувач освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БІОСИНТЕЗУ МОЛОЧНОЇ КИСЛОТИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції, ресурсних обмежень і необхідності національного відновлення особливої актуальності набуває пошук ефективних напрямів соціально-економічного розвитку підприємств. Одним із таких напрямів є впровадження біотехнологічних виробництв, орієнтованих на випуск продукції з високою доданою вартістю, імпортозаміщувальним потенціалом і широкими можливостями міжгалузевого використання. У цьому контексті перспективним є виробництво молочної кислоти як стратегічно важливого продукту для харчової, фармацевтичної, косметичної промисловості та сектору біорозкладних матеріалів [1–3].

Молочна кислота є цінним продуктом сучасної біотехнології, попит на який визначається не лише її функціональними властивостями, а й розширенням сфер застосування. Для підприємств її виробництво може виступати інструментом диверсифікації, підвищення інноваційної активності та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку. Особливого значення це набуває в умовах збереження залежності від імпортової продукції та необхідності формування технологічно стійких виробничих систем.

Біотехнологічний спосіб одержання молочної кислоти має низку суттєвих переваг порівняно з хімічним синтезом. Він забезпечує високу чистоту продукту, можливість отримання оптично активної L-форми та відповідає сучасним вимогам екологізації виробництва. Саме тому розвиток такого напряму узгоджується із стратегічними засадами ресурсоефективного та екологічно орієнтованого управління підприємствами [2, 4].

Як продуцент молочної кислоти доцільно використовувати *Lactiplantibacillus plantarum*, який характеризується високою продуктивністю, стійкістю до змін кислотності середовища та здатністю ферментувати широкий спектр вуглеводних субстратів [1, 2]. Використання цього мікроорганізму є економічно доцільним, оскільки забезпечує стабільність технологічного



процесу, знижує ризики виробничих втрат і дозволяє оптимізувати контроль ферментації. З управлінської точки зору це сприяє підвищенню передбачуваності виробничого циклу та зменшенню операційних ризиків.

Економічне обґрунтування технології біосинтезу молочної кислоти передбачає оцінку попиту, виробничої потужності та параметрів організації процесу. Розрахунки показують, що навіть за умов часткового покриття внутрішньої потреби виробництво молочної кислоти є перспективним для впровадження. За узагальненими оцінками річна потреба у продукті може становити понад 9 т з урахуванням технологічних втрат, що свідчить про наявність економічних підстав для створення спеціалізованих виробничих потужностей на вітчизняних підприємствах.

З технологічного й економічного погляду доцільним є застосування періодичного способу культивування. Такий формат організації біосинтезу не потребує надмірно складного обладнання, забезпечує контроль основних параметрів процесу та мінімізує ризик контамінації. Для підприємств, що реалізують стратегії поетапної модернізації та раціонального інвестування, це має принципове значення, оскільки дозволяє розпочати виробництво з помірними капітальними витратами та надалі масштабувати його відповідно до ринкової кон'юнктури [4-6].

За наявними розрахунками, тривалість одного виробничого циклу становить 68 годин, що дозволяє здійснювати близько 116 циклів на рік. За таких умов для забезпечення річної потреби достатнім є використання ферментера з робочим об'ємом близько 1000 л і геометричним об'ємом 1,5 м<sup>3</sup>. Це свідчить про відносну доступність організації виробництва та створює передумови для реалізації інвестиційних проєктів у секторі промислової біотехнології.

Важливим вектором управління соціально-економічним розвитком підприємств є також оптимізація сировинної політики. Собівартість молочної кислоти значною мірою залежить від складу поживного середовища, вартості джерел вуглецю та азотного живлення, а також витрат на стерилізацію та підготовку інокуляту. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають рішення, спрямовані на використання доступної локальної сировини, часткову заміну дорогих компонентів та впровадження ресурсощадних підходів. Такі заходи не лише підвищують економічну ефективність виробництва, а й зміцнюють стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

У ширшому соціально-економічному контексті виробництво молочної кислоти має значення як елемент політики імпортозаміщення, розвитку інноваційного підприємництва та формування нових точок економічного

зростання. Його впровадження сприяє створенню робочих місць, розширенню податкової бази, зміцненню міжгалузевих зв'язків і підвищенню технологічної незалежності держави. Саме тому біосинтез молочної кислоти доцільно розглядати не лише як окремий технологічний процес, а як перспективний інструмент управління розвитком підприємств у контексті глобальних викликів та національного відновлення.

Отже, економічне обґрунтування технології біосинтезу молочної кислоти підтверджує її перспективність для вітчизняних підприємств. Поєднання інноваційності, ресурсної ефективності, імпортозамінного потенціалу та широкої сфери застосування формує підґрунтя для розгляду цього напрямку як одного з важливих векторів модернізації виробничого сектору України.

### Література

1. Stanbury P. F., Whitaker A., Hall S.J. Principles of Fermentation Technology. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2016. 824 p.
2. Shuler M.L., Kargi F. Bioprocess Engineering: Basic Concepts. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. 576 p.
3. Abdel-Rahman M. A., Tashiro Y., Sonomoto K. Lactic acid production from lignocellulose-derived sugars using lactic acid bacteria: overview and limits. *Journal of Biotechnology*. 2011. Vol. 156. P. 286–301.
4. Datta R., Henry M. Lactic acid: recent advances in products, processes and technologies – a review. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*. 2006. Vol. 81. P. 1119–1129.
5. Hofvendahl K., Hahn-Hägerdal B. Factors affecting the fermentative lactic acid production from renewable resources. *Enzyme and Microbial Technology*. 2000. Vol. 26. P. 87–107.
6. Narayanan N., Roychoudhury P. K., Srivastava A. L(+) lactic acid fermentation and its product polymerization. *Electronic Journal of Biotechnology*. 2004. Vol. 7. P. 167–179.

УДК 330.341.1:338

**Мельник Л.С.**, к.е.н., доцент,  
**Ступак Д.**, здобувачка вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІОЕКОНОМІКИ З ДОСВІДУ ЄС ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО АГРОСЕКТОРУ**

Цифрова трансформація біоекономіки в умовах сучасного розвитку глобальної економіки набуває особливого значення як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку, удосконалення ресурсокористування та посилення продовольчої безпеки. Біоекономіка, що базується на використанні відновлюваних біологічних ресурсів, у симбіозі з цифровими технологіями формує інноваційну модель економічного розвитку, орієнтовану на екологічну стійкість і технологічний прогрес. У країнах Європейського Союзу цифровізація аграрної сфери є пріоритетним напрямом економічної політики, оскільки сприяє підвищенню продуктивності виробництва, оптимізації витрат та мінімізації впливу на довкілля. Для України, з важливим стратегічним значенням аграрного сектору, інтеграція кращих європейських практик цифрової трансформації біоекономіки є вагомим чинником зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та сприяння її інтеграції до спільного європейського простору.

Мета цього дослідження полягає в аналізі основних аспектів цифрової трансформації біоекономіки в країнах Європейського Союзу та виявленні можливостей адаптації їхнього досвіду в українському аграрному секторі. Об'єктом дослідження є процес розвитку цифрової біоекономіки в аграрній сфері, а предметом - економічні взаємини, що виникають у контексті впровадження цифрових технологій, зокрема Smart Farming та аналізу великих даних, і їхній вплив на ефективність діяльності аграрних підприємств.

Процес цифрової трансформації біоекономіки в Європейському Союзі характеризується багаторівневою складністю, оскільки охоплює як технічні аспекти, так і організаційно-інституційні зміни. У цьому контексті біоекономіка розглядається не лише як окремий сектор, а як інтегрована система, що поєднує вирощування, переробку та раціональне використання біологічних ресурсів через широке застосування інноваційних технологій. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень завдяки

доступу до точних інформаційних ресурсів. Як свідчать сучасні наукові праці, інтеграція цифрових інструментів сприяє переходу до нової парадигми сільськогосподарського виробництва, яка базується на зборі й аналізі даних, автоматизації процесів та інтеграції інформаційних систем. [1].

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про високий потенціал використання технологій точного землеробства, які забезпечують гнучке керування виробничими процесами залежно від ландшафтних і кліматичних умов. Інструменти, такі як геоінформаційні системи, супутниковий моніторинг і сенсорні технології, дозволяють отримувати детальну інформацію про стан ґрунту, рівень вологості, температурні показники тощо. Це сприяє оптимальному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню врожайності. Крім того, цифровізація сприяє мінімізації екологічного впливу через зменшення використання добрив й агрохімікатів. Окремо слід виділити використання аналітичних систем для обробки великих масивів даних. Це дозволяє розробляти прогнози і здійснювати ґрунтовний аналіз виробничих процесів. В умовах підвищеної невизначеності у сфері агрохолдингів, спричиненої кліматичними змінами та волатильністю ринків сільськогосподарської продукції, аналітичні рішення сприяють зменшенню ризиків і стабілізації економічної діяльності. Як свідчать результати досліджень, використання цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню рентабельності і зміцненню фінансової стабільності аграрних підприємств [2].

Досвід Європейського Союзу показує, що цифровізація агросектору охоплює не лише виробничі процеси, але й управлінські та логістичні аспекти. Значну роль у цьому відіграють цифрові платформи, які забезпечують ефективну взаємодію між учасниками аграрного ринку, покращують прозорість операцій та сприяють оптимізації ринкових механізмів. Також цифрові технології дають змогу краще контролювати використання земельних ресурсів, дотримуватись екологічних стандартів і посилювати державне регулювання в аграрній сфері. У такому контексті цифровізація є інструментом для поліпшення як економічної, так і екологічної результативності аграрного бізнесу.

Однак процес переходу до цифрових технологій супроводжується низкою викликів. Найбільш критичними є високі інвестиційні витрати, нерівний доступ до цифрових рішень, недостатній рівень розвитку інфраструктури та брак кваліфікованих фахівців. Наукова література наголошує на тому, що успішна цифровізація залежить від рівня розвитку інституційного середовища, державної підтримки та готовності підприємств до нововведень [3]. Це вказує на необхідність впровадження комплексного підходу, який передбачає тісну

співпрацю між державою, бізнесом і науковими установами.

Для України цифрова трансформація біоекономіки є стратегічно важливою. Вона відкриває можливості для більш ефективного використання природних ресурсів, зростання продуктивності аграрного виробництва та зміцнення позицій країни на міжнародних ринках. Вивчення і адаптація європейського досвіду допомагають модернізувати аграрний сектор, впроваджувати інноваційні рішення та удосконалювати управління підприємствами. Водночас для реалізації цього процесу необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, залучати інвестиції, поліпшувати систему освіти та підготовки кадрів, а також створювати сприятливе інституційне середовище.

Отже, цифрова трансформація біоекономіки відіграє ключову роль у розвитку сучасного агропромислового сектора. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів та формуванню умов для сталого економічного зростання. Досвід Європейського Союзу доводить доцільність і ефективність впровадження цифрових технологій у сільськогосподарській сфері, що може бути успішно використано Україною для підвищення конкурентоспроможності національної економіки та більш глибокої інтеграції у світову економіку.

### Література

1. Шацька З. Я., Когут А. Л. Smart-спеціалізація як інструмент інноваційного розвитку агропромислового сектору України // Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1. С. 71–81. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/32498/1/1.25.\\_topic\\_Zoryna-Shatska-Artur-Kohut-71-81.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/32498/1/1.25._topic_Zoryna-Shatska-Artur-Kohut-71-81.pdf)
2. Мельник Б. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик // Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6547/6486>
3. Хаустов М. М., Самойленко Д. Г., Косс А. В. Сучасні проблеми трансформації бізнес-моделей підприємств агропромислового сектора // Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 315–324. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2025-8\\_0-pages-315\\_324.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-315_324.pdf)
4. Олійник І. В. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України // Taurida Scientific Herald. 2024. № 20. С. 135–141. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4rkGBnpl/>

**Мельник Л.С.**, к.е.н., доцент,  
**Тарасенко А.О.**, здобувачка вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ**

Світова економіка XXI століття останнім часом почала дедалі більше залежати від ефективності міжнародних ланцюгів постачання. Саме міжнародні ланцюги постачання забезпечують безперервний рух сировини, енергоносіїв, комплектуючих і готової продукції між країнами та регіонами. Проте в останні роки глобальна економіка стала вразливою до зовнішніх шоків. Організація міжнародних поставок значно змінилася через російську-українську війну, пандемію COVID-19, енергетичну кризу, конфлікти у Червоному морі та кліматичні катастрофи. [1, 2]

У цих умовах проблема резильєнтності міжнародних ланцюгів постачання набуває центрального значення. Резильєнтність ланцюгів постачання проявляється у здатності бізнесу не просто вчасно помічати загрози, а й гнучко підлаштовуватися під будь-які зміни, щоб навіть після найсильніших потрясінь швидко повертатися до ладу та впевнено працювати далі. Раніше головним критерієм ефективності глобальних поставок була мінімізація витрат, проте сьогодні пріоритетом є баланс між стійкістю та ефективністю. Занадто висока концентрація виробничих потужностей у певних країнах або залежність від одного постачальника більше не вважаються економічно доцільною стратегією. [1]

Пандемія COVID-19 стала першим важливим сигналом щодо вразливості сучасних ланцюгів постачання. Виробничі процеси в багатьох країнах серйозно порушились через закриття кордонів, обмеження транспортного сполучення, локдауни та нестачу робочої сили. Найбільший вплив відчули автомобільна, електронна та фармацевтична галузі. Наприклад, припинення виробництва напівпровідників у країнах Східної Азії спричинило глобальний дефіцит мікрочипів, це протягом декількох років гальмувало виробництво автомобілів і побутової техніки. [4, 3]

Подальшим викликом стало повномасштабне вторгнення в Україну. Україна стала джерелом глобальної нестабільності, адже це спричинило серйозні порушення ланцюгів постачання зерна, добрив, енергоносіїв, металів та інших



критично важливих ресурсів. Блокування українських портів серйозно вплинуло на продовольчу безпеку багатьох країн Африки та Азії, адже значна частина міжнародної торгівлі проходила саме через Чорне море. Водночас енергетична залежність європейських країн від російського газу чітко продемонструвала ризики надмірної концентрації постачання, бо це створює серйозні макроекономічні загрози. В результаті держави почали активно шукати альтернативні джерела енергії, збільшувати імпорт скрапленого природного газу та інвестувати в розвиток відновлюваної енергетики.[2]

В подальшому у 2024-2025 роках ситуація у Червоному морі загострилася, це призвело до перебоїв у функціонуванні Суецького каналу. Транспортні компанії змушені перенаправляти маршрути через мис Доброї Надії через збільшення кількості атак на торговельні судна. Середня тривалість перевезень збільшилась на 10-15 днів і суттєво піднялась їхня вартість. Це значно вплинуло на логістику. Підприємствам довелося адаптувати свою діяльність: переглядати структуру запасів, укласти довгострокові договори з альтернативними перевізниками та створювати додаткові резерви стратегічно важливих товарів.[1]

Саме така необхідність у резервах змушує науковців стверджувати, що надмірне застосування моделі “just in time”, яка орієнтована на мінімізацію складських запасів, значно збільшує ризик припинення виробничих процесів в умовах кризових ситуацій. Через це набуває все більшого поширення концепція “just in case”. Ця концепція ґрунтується на принципах створення страхових запасів, диверсифікації постачальників і резервуванні транспортних маршрутів. Хоч така стратегія передбачає зростання витрат, проте її застосування сприяє підвищенню рівня безпеки та стабільності функціонування виробництва в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища. [1]

Логічним продовженням переходу до моделі “just in case” є диверсифікація міжнародних поставок- одного із ключових способів посилення резильєнтності. Це передбачає не лише збільшення кількості постачальників, а й їхнє географічне розосередження. Останнім часом великі транснаціональні корпорації активно переходять від стратегії “China only” до моделі “China + 1”, переміщуючи частину виробничих потужностей до таких країн, як В'єтнам, Індія, Мексика, Індонезія та держави Центрально-Східної Європи. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від одного ринку, мінімізувати політичні ризики та забезпечити оперативніше реагування на зміни у глобальному середовищі.[1]

Проте повна релокалізація виробництва не завжди є дієвим рішенням. За даними досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку,

масове повернення виробничих потужностей до меж національних економік може скоротити глобальну торгівлю на понад 18 % і зменшити світовий ВВП більш ніж на 5 %. До того ж така політика не забезпечує гарантованого підвищення стійкості, адже внутрішні ринки також вразливі до впливу природних катаклізмів, браку робочої сили чи енергетичних криз. Сучасна концепція резильєнтності натомість базується на поєднанні відкритості, диверсифікації та стратегічного управління ризиками, а не на ізоляції.[2]

Важливим інструментом такого управління стає цифровізація, адже вона відіграє ключову роль у посиленні ефективності міжнародних ланцюгів постачання. Застосування таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей, сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, оперативному виявленню ризиків і швидкому реагуванню на перебої. Цифрові системи моніторингу забезпечують контроль за переміщенням товарів у реальному часі, тоді як аналітичні моделі допомагають прогнозувати потенційні затримки та оцінювати їхній вплив на виробничі операції. [2]

Окремо необхідно відзначити важливість впровадження цифрових двійників ланцюгів постачання. Ці віртуальні моделі дозволяють симулювати різноманітні кризові ситуації й визначати найбільш ефективні шляхи їх вирішення. Наприклад, за допомогою таких двійників компанія може оцінити наслідки закриття певного порту, зростання тарифів чи втрати одного із ключових постачальників. Завдяки цьому управлінський склад отримує можливість наперед розробити запасні сценарії та забезпечити безперервність бізнес-процесів.[4]

Для України питання резильєнтності міжнародних поставок є особливо важливим. Війна спричинила значні пошкодження транспортної інфраструктури, обмежила експортні можливості й змусила переорієнтувати логістичні маршрути. У відповідь країна активно розвиває альтернативні напрямки експорту через порти Дунаю, сухопутні коридори до держав Європейського Союзу, а також нові транспортні шляхи через Румунію, Польщу та країни Балтії. При цьому український досвід доводить, що навіть в умовах масштабного воєнного конфлікту можливо забезпечити відносну стабільність поставок завдяки міжнародній підтримці, адаптивності бізнесу та оперативному впровадженню сучасних логістичних рішень. [4]

Забезпечення резильєнтності глобальних ланцюгів постачання є однією з головних умов економічної стабільності у світі. Світові кризи показали, що надмірна залежність від конкретних постачальників, маршрутів або регіонів створює суттєві загрози для економік. Тому сучасна стратегія розвитку

міжнародних поставок має спиратися на диверсифікацію, цифрову трансформацію, міжнародну співпрацю та баланс між ефективністю і стійкістю. Лише за таких умов світова економіка зможе зберігати динаміку розвитку й адаптуватися до умов постійної нестабільності.[1][2]

### Література

1. СОТ (Світова організація торгівлі) - Звіт про світову торгівлю 2023: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr23\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm)
2. UNCTAD (Конференція ООН з торгівлі та розвитку) - Огляд морського транспорту 2024: «Морська логістика в умовах геополітичної нестабільності». <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport>
3. Національний банк України (НБУ) - Інфляційні звіти <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>
4. Дослідження про вплив пандемії та війни на глобальні ланцюги створення вартості 2022: Платформа VoxUkraine <https://voxukraine.org/ukr-how-ukraine-can-get-the-eu-lend-lease-going>

УДК 378:330

Бєбко С. В., д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## РОЛЬ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ СТАЛОЇ БІОЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасні глобальні виклики, зокрема екологічні, економічні та соціальні трансформації, зумовлюють необхідність переходу до моделі сталої біоекономіки, яка передбачає ефективне використання біологічних ресурсів, мінімізацію екологічного впливу та забезпечення сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває формування відповідних компетентностей у фахівців, здатних працювати в умовах нової економічної парадигми.

Важливим інструментом формування зазначених компетентностей виступають заклади вищої освіти, які забезпечують підготовку фахівців для нової економічної реальності. Саме вітчизняні університети мають трансформуватися відповідно до європейських освітніх підходів, орієнтуючись

на принципи інклюзивності, гендерної чутливості, рівного доступу до якісної освіти та створення безпечного й інноваційного освітнього середовища. Особливого значення набуває оновлення змісту освіти через інтеграцію міждисциплінарних знань, розвиток «green skills» та посилення практичної складової підготовки здобувачів, що забезпечує їхню готовність до діяльності у сфері сталої біоекономіки [3].

У контексті післявоєнної відбудови України роль закладів вищої освіти набуває особливої стратегічної значущості. Вони виступають не лише як інституції відновлення людського капіталу, але й як центри формування нових підходів до регіонального розвитку, інноваційної діяльності та суспільної згуртованості. У сучасних умовах ЗВО дедалі більше трансформуються у багатофункціональні платформи, що поєднують освітню, наукову та соціальну складові, забезпечуючи підтримку молоді, розвиток критичного мислення та налагодження міжсекторального діалогу [3; 5].

Особливого значення набуває реалізація так званої «третьої місії» університетів, яка передбачає їх активну участь у розвитку громад, впровадженні інновацій та вирішенні актуальних соціально-економічних і екологічних проблем. Університети стають ключовими суб'єктами просування принципів сталого розвитку та біоекономіки, сприяючи формуванню нових суспільних норм, орієнтованих на інклюзивність, екологічну відповідальність і ефективне використання ресурсів. Таким чином, їхня діяльність виходить за межі традиційних функцій навчання і наукових досліджень, забезпечуючи підготовку фахівців, здатних не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й активно впливати на формування стійкого та конкурентоспроможного суспільства [5].

Логічним продовженням цих процесів є посилення інтернаціоналізації освітнього простору, що передбачає розширення академічної мобільності, участь у міжнародних освітніх і наукових програмах, а також формування ефективних освітніх і наукових мереж та консорціумів. Така взаємодія сприяє імплементації європейських підходів у національну освітню систему, підвищенню якості підготовки фахівців і формуванню конкурентоспроможного людського капіталу, здатного забезпечити розвиток сталої біоекономіки в Україні [2].

Для України, особливо в умовах євроінтеграційних трансформацій, це набуває особливої актуальності, оскільки вимагає переосмислення підходів до управління біоекономічними процесами. У цих умовах заклади вищої освіти можуть відігравати важливу роль у формуванні нового управлінського та аналітичного мислення, здатного інтегрувати соціальні, екологічні та економічні параметри в єдину систему прийняття рішень. Додатково, університети

виступають як інституційні посередники між наукою, бізнесом і державою, забезпечуючи трансфер знань та формування практико-орієнтованих компетентностей, необхідних для реалізації інноваційних біоекономічних рішень [3].

Методологічне підґрунтя розвитку сталої біоекономіки базується на синергії трьох взаємопов'язаних компонентів: економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної інклюзивності. Такий підхід передбачає підвищення продуктивності використання біоресурсів і інноваційної віддачі, мінімізацію екологічного впливу через впровадження принципів циркулярності, а також забезпечення розвитку людського капіталу й територіальної згуртованості [4]. У цьому контексті особливого значення набуває формування відповідних компетентностей у системі вищої освіти, здатних забезпечити реалізацію зазначених цілей.

Водночас дослідження та практична імплементація сталої біоекономіки потребують комплексного поєднання сучасних наукових підходів. Зокрема, системний підхід дозволяє розглядати біоекономіку як цілісну соціо-еколого-економічну систему, еволюційний – відображає динаміку її структурних трансформацій і технологічних змін, інституційний – акцентує увагу на ролі нормативно-правового середовища, державної політики та європейських стандартів, а цифровий – підкреслює значення цифрових технологій у підвищенні ефективності управління ресурсами та прозорості економічних процесів [1; 4]. Синергія зазначених підходів формує методологічну основу не лише для оцінювання сталості біоекономічного розвитку, але й для визначення ролі закладів вищої освіти у підготовці фахівців, здатних ефективно діяти в умовах таких трансформацій.

Розвиваючи зазначену методологічну основу, доцільно підкреслити, що в сучасних умовах саме заклади вищої освіти можуть виступати інтеграційними платформами, які поєднують різні рівні реалізації біоекономічної трансформації – від формування індивідуальних компетентностей до впливу на регіональні інноваційні екосистеми. Саме тому, ключового значення набуває розвиток інституційної спроможності університетів, розширення їхньої мережевої взаємодії та формування стійких партнерських зв'язків із бізнесом, органами державної влади та інноваційними кластерами. Важливою складовою також є впровадження гнучких організаційних моделей співпраці, що забезпечують ефективну координацію освітньої, наукової та інноваційної діяльності.

Особливу увагу слід приділити формуванню європейських компетентностей сталого розвитку, які включають системне мислення,



екологічну відповідальність, цифрову грамотність, здатність до міжсекторальної взаємодії та інноваційного підприємництва. Їх розвиток потребує переходу від традиційної знаннєвої моделі освіти до компетентнісно орієнтованого підходу, що забезпечує практичну готовність здобувачів освіти до діяльності у сфері сталої біоекономіки.

У межах запропонованої концепції доцільним є формування механізму управління взаємодією закладів вищої освіти з регіональними інноваційними кластерами, який би забезпечував координацію освітньої, наукової та інноваційної діяльності. Такий механізм має включати інструменти спільного проектування освітніх програм, розвиток дуальної освіти, створення інноваційних лабораторій та стартап-екосистем при університетах, а також розширення міжнародного партнерства в межах європейського освітнього простору.

Таким чином, системна інтеграція освітньої, наукової та інноваційної складових у діяльності ЗВО створює передумови для формування якісно нового типу людського капіталу, здатного забезпечити ефективний перехід України до моделі сталої біоекономіки та її інтеграцію в європейський економічний простір.

### Література

1. Будякова, О. (2026). Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. 2026. (1(34)). С. 15–31. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.348943](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943)
2. Вострякова, В. І. Локально-орієнтована модель управління біоекономічною трансформацією соціально-економічних систем на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. №9. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.37>
3. Власюк Т.М., Устік М.Є. Сталий розвиток як парадигма діяльності сучасного університету. *Ефективна економіка*. 2024. №9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.55>
4. Пузирьова П. В. Методичні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 8. С. 352-363.
5. Устік М.Є. Сучасні підходи до формування сталої екосистеми закладів вищої освіти. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №12.Том 2. (270/2). С. 239-249.



УДК 339.1: 336.2

**Земцов С.Б.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти з економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ MiFID II У НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНИХ ІНВЕСТОРІВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ**

В умовах стрімкого зростання кількості роздрібних інвесторів та ускладнення фінансових продуктів національні ринки стикаються з системною проблемою інформаційної асиметрії та конфлікту інтересів, що знижує ефективність заощаджень населення. Імплементація стандартів MiFID II є актуальним інструментом гармонізації законодавства, оскільки саме її вимоги щодо прозорості перед торгами, заборони прихованих комісій і тестів на відповідність дозволяють створити рівні умови для захисту власників непрофесійного капіталу.

Метою роботи є обґрунтування ключових напрямів імплементації стандартів MiFID II у національне законодавство для забезпечення прозорості ринку, мінімізації конфлікту інтересів та підвищення інвестиційної ефективності роздрібних інвесторів.

Директива ЄС про ринки фінансових інструментів (MiFID II) є глобальним еталоном регулювання, що зміщує акцент із захисту професійних гравців на права роздрібного інвестора. Її імплементація в національне законодавство дозволяє подолати ключову проблему інформаційної асиметрії, де професійні учасники традиційно мають перевагу над непрофесіоналом.

Для українського механізму важливо впровадити вимоги щодо придатності інвестиційних рекомендацій, які зобов'язують фінансових посередників оцінювати знання та досвід клієнта [1].

Впровадження стандартів MiFID II щодо прозорості перед торгами зобов'язує торговельні майданчики публікувати актуальні котирування та глибину ринку. Для роздрібного інвестора це означає можливість порівнювати ціни пропозиції у різних маркет-мейкерів до моменту угоди, що безпосередньо знижує транзакційні витрати та мінімізує ризик маніпулювання через так зване «прослизання ціни».

Вимоги до публікації даних після виконання угод створюють єдиний інформаційний простір. Роздрібний інвестор отримує доступ до агрегованих даних про обсяги, ціни та час транзакцій, що дозволяє більш ефективно застосовувати технічний аналіз, оцінювати реальну ліквідність та реалізовувати стратегії слідування за трендом без затримок, характерних для закритих ринкових даних. Важливу роль при цьому відіграє рівень інфляції, адже більшість фінансових регуляторів розглядає цінову стабільність як пріоритет у своїх політиках [3].

Ключовим новаторством MiFID II є жорстка вертикаль: «роздрібний клієнт – професійний клієнт – контрагент». Імплементация цієї норми зобов'язує інвестиційні фірми проводити двоетапний тест. Для роздрібного інвестора це запобіжник від нав'язування складних похідних інструментів (структуровані продукти, CFD з високим плечем), що не відповідають його досвіду або толерантності до ризику. В результаті підвищується не тільки безпека, але й ефективність капіталу завдяки уникненню завідомо збиткових рекомендацій.

Найбільш резонансна вимога MiFID II – заборона на отримання незалежними консультантами комісій від третіх осіб, а також вимога оплати частинами. Коли аналітичні дослідження та виконання угод оплачуються окремо, роздрібний інвестор отримує доступ до якісної аналітики без прихованої націнки. Національна імплементация цього положення через заборону «комісії за оборот» стимулює появу моделей «тільки за виконання» та робо-консультантів, що здешевлює довгострокове інвестування.

Адаптація вимог до найкращого виконання зобов'язує брокера щорічно публікувати звіти про якість виконання угод для кожної торгової площадки. Роздрібний інвестор, маючи такі дані, може економічно обґрунтовано обирати брокера не за маркетинговими обіцянками, а за реальною швидкістю, ціною та ймовірністю виконання лімітних заявок. Це створює конкурентне середовище, де напрацьовується довіра та підвищується загальна ефективність розподілу капіталу на ринку.

MiFID II вимагає детальної реєстрації кожної угоди (включаючи ідентифікатори LEI) у наглядового органу. Хоча це підвищує адміністративне навантаження, для роздрібного інвестора це опосередкований захист: регулятор отримує можливість в реальному часі відстежувати схеми зловживань та ринкові аномалії. Національна імплементация цієї норми через створення єдиного торгового репозиторія скорочує період реагування на маніпуляції, зберігаючи капітал добросовісних роздрібних учасників.

Успішна імплементация вимагає калібрування: наприклад, зниження

порогу для «професійного клієнта» в країнах з низьким рівнем доходу (5 млн євро портфелю проти 500 тис. євро в ЄС). Однак ключові механізми – прозорість, заборона прихованих комісій, тести придатності – мають бути впроваджені без винятків. Тільки комплексне застосування цих стандартів перетворює національного роздрібного інвестора зі спекулянта на ефективного довгострокового алокатора капіталу, здатного конкурувати на рівних з інституціоналами. Наразі відбувається гармонізація законодавства з директивами MiFID II/MiFIR [2].

Таким чином запровадження механізмів MiFID II у національне законодавство безпосередньо підвищує ефективність роздрібних інвесторів за рахунок зниження транзакційних витрат та отримання якісної аналітики без прихованої націнки. Ключовим підсумком є трансформація поведінки учасників ринку: перехід від спекулятивної моделі до довгострокового інвестування, що стає можливим лише за умови комплексної імплементації всіх елементів директиви, особливо принципу найкращого виконання та звітності про транзакції.

#### Література:

1. Guidelines on certain aspects of the MiFID II suitability requirements. ESMA35-43-1163. 2018. URL: <https://www.esma.europa.eu/de/document/guidelines-certain-aspects-mifid-ii-suitability-requirements-0>
2. Financial Services. Why It Matters Now. 2025. URL: <https://uaconsulting.eu/industries/financial-services>
3. Romyk, I., Kuzminsky, V., Pylypenko, O., & Yaroshenko, O. Precious metals market forecasting in the current environment. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. No 1(17). Pp. 45-56. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-45>

УДК 338.439

**Горбачьов М.О.**, здобувач PhD з економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобальних кліматичних змін, енергетичної кризи та геополітичної нестабільності традиційна модель продовольчої безпеки, що базувалася виключно на фізичних запасах зерна, виявилася неефективною та вразливою до зовнішніх шоків. Європейська практика демонструє перехід до інтегрованого підходу, де гарантії доступності продовольства нерозривно пов'язані з екологічною стійкістю сільського господарства, скороченням харчових втрат і розвитком локальних ланцюгів постачання. Особливої ваги набуває досвід ЄС у створенні децентралізованих систем резервування, «зелених» державних закупівель і механізмів підтримки регіональних виробників як інструментів пом'якшення наслідків військових та економічних криз. Таким чином, вивчення та адаптація європейських практик формування продовольчої безпеки є важливим для розбудови національної стійкої системи, здатної забезпечити населення якісним продовольством без виснаження природного капіталу майбутніх поколінь.

Метою роботи є систематизація провідних європейських підходів до забезпечення продовольчої безпеки для подальшої імплементації цих інструментів у національну політику сталого розвитку.

Європейська модель продовольчої безпеки принципово відрізняється від традиційного підходу, що фокусувався виключно на фізичній доступності калорій. Сучасні практики ЄС (особливо в рамках стратегії «Farm to Fork» – «Від ферми до виделки») визначають продовольчу безпеку через триєдину формулу: достатність, безпечність та сталість. Це означає, що держава має гарантувати не просто наявність їжі, а її виробництво без виснаження ґрунтів, з мінімальним використанням хімії та з урахуванням кліматичних цілей.

Успішний розвиток національної економіки на сьогодні важко уявити без ефективного розвитку сільського господарства [2]. Ключовим висновком криз (COVID-19, енергетична криза, агресія РФ) стало розуміння того, що глобалізовані ланцюги постачання надзвичайно вразливі. Європейські практики акцентують на розвитку локальних (регіональних) продовольчих систем.

Політика «продовольчого суверенітету» реалізується через субсидування коротких ланцюгів постачання, що дозволяє державі забезпечити базовими продуктами населення навіть у разі блокади морських портів або розриву міжнародних контрактів. У цьому контексті для України важливою є міжнародна допомога у відновленні зруйнованої портової інфраструктури та також посилення її обороноздатності, постійна підтримка безперебійного обслуговування комерційної та цивільної портової інфраструктури [3].

Замість архаїчної моделі гігантських зерносховищ, ЄС впроваджує практики децентралізованого страхового резерву з обов'язковою ротацією («first in, first out»). Важливим аспектом є екологізація резервів: створення банків насіння традиційних культур, що є більш стійкими до засухи чи хвороб. Це дозволяє державі не просто пережити голодний період, а швидко відновити виробництво в нових кліматичних умовах, що відповідає сталій моделі адаптації.

Європейська практика демонструє, що підвищити доступність продовольства можна не лише через збільшення виробництва, а через різке скорочення втрат. Імплементация Директиви про запобігання харчовим втратам (2018/851) зобов'язує країни-члени звітувати про їх рівень. Державна підтримка банків продовольства, податкові стимули для передачі ще придатної, але нереалізованої продукції соціальним закладам та заборони на знищення ліквідної їжі супермаркетами – все це збільшує загальний обсяг доступних ресурсів без додаткового навантаження на екосистему.

Сталий розвиток вимагає від європейських держав розриву зв'язку між цінами на енергоносії та вартістю продовольства. Практики включають будівництво біогазових станцій на відходах АПК (що дає енергію для виробництва і добрива) та створення агрофотогальванічних парків (виращування тіньлюбних культур під сонячними панелями). Це дозволяє державі підтримувати рентабельність виробника без зростання кінцевих цін.

Однак, досить часто наявність політичних ризиків для інвестованого капіталу та нестабільне економічне становище, що залежить від податкової політики, не стимулює залучення інвестицій у державу [1].

Європа використовує систему державних закупівель (школи, лікарні, армія) як важіль формування безпеки. Використання квот на локальну та органічну продукцію в тендерах (наприклад, 40% шкільних обідів мають бути з ферм у радіусі 150 км) створює гарантований ринок збуту. Це знижує ризики неплатоспроможності аграріїв та забезпечує стабільність надходжень, що в довгостроковій перспективі надійніше за прямий імпорт дешевих аналогів.

Ефективна європейська практика – створення наглядових рад з

продовольчої безпеки (Франція, Італія), які мають доступ до реальних угод. Держава відстежує не тільки біржові ціни, але й націнки в мережах. При різкому зростанні маржі (коли фермер отримує копійки, а полиця дорожчає на 200%) вводяться антимонопольні заходи або тимчасове регулювання націнки, що захищає доступність продуктів для малозабезпечених верств населення.

Таким чином європейські практики демонструють, що сучасна продовольча безпека у контексті сталого розвитку – це динамічна система, що включає біорізноманіття ґрунтів, декарбонізацію логістики, соціальну інклюзію та короткі регіональні ланцюги. Для держав, що прагнуть інтеграції в європейський простір, ключовим висновком є необхідність заміни політики екстреного імпорту на довгострокові інвестиції у стале сільське господарство, зменшення втрат та енергонезалежність місцевих виробників.

### Література

1. Румик І.І. (2012). Оцінка загроз продовольчої безпеки України Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК». 2012. №32(2). С. 137-143. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/199-otsinka-zahroz-prodovolchoi-bezpeky-ukrainy>
2. Румик І.І. Стратегія фінансової підтримки продовольчого виробництва. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №4(56). С. 64-73. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73>
3. Спільне комюніке з продовольчої безпеки. Саміт-2024. URL: [https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/29/53/e0bb6b4a256181b28b27cfc100927048\\_1725468674.pdf](https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/29/53/e0bb6b4a256181b28b27cfc100927048_1725468674.pdf)



УДК 502.3:556

**Мокроусова О.Р.**, д.т.н., професор,  
**Майстренко Л.А.**, к.т.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, Київ, Україна  
**Сакалова Г.В.**, д.т.н., професор,  
Вінницький національний технічний  
університет, Вінниця, Україна

## **РОЛЬ МЕТАНОГЕННОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІОМАСИ У ВИРОБНИЦТВІ БІОГАЗУ**

Останніми роками джерела біоенергії набули особливої важливості через зростаючу увагу до екологічних проблем і постійне підвищення цін на невідновлювальні енергоносії. У зв'язку з цим у багатьох країнах, зокрема в державах Європейського Союзу, значний акцент робиться на застосуванні відновлюваних джерел енергії, таких як біомаса, яка дедалі більше покриває енергетичні потреби [1].

Сучасні технології виробництва біогазу є досить складними, а також довготривалими та витратними, як і всі інші біотехнологічні процеси. Проте використання порівняно дешевої біомаси й біовідходів дає змогу суттєво інтенсифікувати процес метаногенезу, отримуючи кінцевий продукт із меншими економічними затратами. Це також сприяє екологічно безпечній та ефективній утилізації відходів і побічних продуктів. Тому дослідження структури та складу такої біомаси, а також пошук стимулювальних добавок рослинного й тваринного походження, які можуть підвищити вихід метану, залишаються актуальними та мають значний практичний інтерес [2].

Переробка органічних відходів у біогаз здійснюється через складний комплекс біохімічних перетворень, відомий як ферментація біомаси (метаногенез). Цей процес стає можливим завдяки діяльності бактерій і відбувається у спеціально призначеному обладнанні – ферментаторах. Біогазові установки слугують ключовими технічними засобами для утилізації різноманітних органічних відходів, включаючи агропромислові та комунальні.

Метаногенез дозволяє переробляти широкий спектр органічних сполук, здебільшого відходів, що сприяє вирішенню нагальної екологічної проблеми їхньої безпечної утилізації. Матеріали, які входять у процес ферментації, представлені різними видами органічних субстратів, які можуть

використовуватися як окремо, так і в складі змішаних складів.

Для ефективного здійснення метаногенезу необхідно оцінювати метаногенний потенціал біомаси, а також щоб біологічні субстрати відповідали певним вимогам (рис. 1):

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Вологість та вміст сухої речовини</b></p> <p>Оптимальна вологість субстрату – 92-94%, мінімально допустима межа – 90%. Низький вміст сухої речовини (менше 10%) ускладнює процеси перемішування та транспортування, високий вміст (понад 40%) ускладнює «переробку» органічної речовини мікроорганізмами викликає блокування системи.</p> | <p><b>Температура процесу і рівень pH у біореакторі</b></p> <p>Для мезофільної метанізації оптимальна температура – 35-37°C, а для термофільної – 55-60°C. Оптимальний рівень pH – 6,8 до 7,5. Відхилення уповільнюють активність мікроорганізмів.</p>                                |
| <p><b>ВИМОГИ ДО БІОМАСИ</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Структура відходів</b></p> <p>Визначає ступінь біологічного розкладу органічної сировини та ефективність метаногенезу. Основні показники – вміст загального та розчиненого карбону, концентрація хімічних сполук, співвідношення біогенних елементів, мікронутрієнти, розмір частинок субстрату, температура.</p>                         | <p><b>Вміст у субстраті твердих домішок, що не підлягають біорозкладу</b></p> <p>Впливає на час утримання субстратів у реакторі, ступінь зношування обладнання, якість утвореного дигестату, як добрива. Також наявність домішок впливає негативно на ряд економічних показників.</p> |

Рис. 1. Характеристика вимог до показників біомаси

Метаногенний потенціал субстратів, також відомий як потенціал продукції метану (Biochemical Methane Potential, BMP), визначають здебільшого на основі показників структури відходів. Ключовими параметрами для визначення цього потенціалу є: питомий вихід біогаз, співвідношення вмісту вуглецю до азоту (C:N), де оптимальним вважається діапазон C:N у межах 20–30 за масою для сировини чи суміші на вході в біореактор.

У процесі метанової ферментації, яка здійснюється у контрольованих умовах ферментаційної камери в межах біогазової установки, відбувається розкладання органічних матеріалів з утворенням біогазу, основним компонентом якого є метан (CH<sub>4</sub>). Цей процес опосередкований діяльністю мікроорганізмів і залежить від низки факторів навколишнього середовища, що суттєво впливають на їх активність і темпи біохімічних перетворень.

Ефективність процесу ферментації забезпечується завдяки бактеріям, діяльність яких можлива лише за дотримання оптимальних умов: забезпечення достатнього доступу до поживних речовин, підтримання відповідного температурного режиму, а також усунення чинників, які можуть сповільнювати перебіг ферментаційних реакцій [3].

Слід зауважити, що ферментаційні мікроорганізми є надзвичайно

чутливими до хімічних речовин, які можуть надходити з органічною сировиною або утворюватися як проміжні продукти її розкладу. Таким чином, оцінка потенціалу сировини до метаногенезу повинна базуватись не лише на вмісті легко ферментованих органічних сполук (таких як цукри, жири та білки), але й на відповідності характеристик біомаси умовам функціонування ферментів та активності мікроорганізмів-метаногенів.

Придатність органічної речовини до метаногенезу завжди оцінюється разом із показником перманганатної окиснюваності (ОП). Лише за високих або хоча б помірних значень ОП субстрат вважається біодоступним для процесу. Визначення ОП здійснюється за стандартною методикою [4], яка є простою і швидкою, що робить цей показник особливо зручним для попереднього аналізу. Окрім цього, важливим є аналіз непрямих показників, які виступають опосередкованими індикаторами біодоступності сировини. Вони дають змогу оцінити фактори, які впливають на підтримання або загальмування процесу метаногенезу. Серед таких показників варто відзначити рН, температуру, вміст сухої речовини, а також такі властивості як жорсткість, електропровідність, забарвлення, мутність та загальна мінералізація. Ці параметри визначаються у випадках, коли сировина має специфічні особливості або коли необхідно прийняти рішення щодо попередньої обробки субстрату.

Загалом, оцінка метаногенного потенціалу біомаси забезпечує розуміння оптимального та економічного вигідного шляху отримання біогазу.

### Література

1. Гелетука Г.Г., Железна Т.А., Драгнєв С.В., Кучерук П.П. Перспективи виробництва передових біопалив в Україні. Енерготехнології та ресурсозбереження. 2023. №3. С. 71-82.
2. Жалдак М.П., Полюга В.О., Мокроусова О.Р. Запровадження принципів сталої біоекономіки у переробці сировини біогенного походження. Зелена трансформація та стала біоекономіка: моногр. Київ: КНУТД. 2024. С. 383-415..
3. Tymchuk I., Malovanyu M., Shkvirko O., Yatsukh K. Sewage Sludge as a Component to Create a Substrate for Biological Reclamation. Ecol. Eng. Environ. Technol. 2021. Vol.22, № 4. P. 229–237.
4. Ramiro J. Espinheira Martins, Juliana M. T. De A. Pietrobelli, Andressa Mazur. Effluent Characterization and Waterbody Monitoring from An Olive Pomace Oil Extractor Industry. International journal of engineering research & technology. 2022. Vol. 11, Issue 05. P. 120-123.

УДК 338.43:37.046.16:339.923

**Садовський Є. П.**, здобувач PhD,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СФЕРІ БІОЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, кліматичними змінами, енергетичною нестабільністю, продовольчими ризиками та необхідністю переходу до моделей сталого розвитку [4; 6; 7]. У цих умовах біоекономіка набуває статусу одного з ключових стратегічних напрямів розвитку Європейського Союзу, оскільки поєднує інноваційні технології, раціональне використання біологічних ресурсів, екологічну безпеку та формування нових економічних моделей. Для України розвиток біоекономіки має особливе значення в контексті євроінтеграційних процесів, післявоєнного відновлення та адаптації національної системи освіти до європейських стандартів [1-7].

Європейський Союз активно формує компетентнісний підхід до підготовки фахівців у сфері біоекономіки, орієнтуючись на міждисциплінарність, інноваційність, екологічну відповідальність та цифрові навички. Відповідно до концепції Європейського зеленого курсу, стратегії розвитку біоекономіки ЄС та Цілей сталого розвитку ООН, сучасний фахівець повинен володіти комплексом компетентностей, які забезпечують здатність працювати в умовах ресурсних обмежень, цифрової трансформації та глобальної конкуренції [1; 2; 3; 5]. Формування таких компетентностей стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності держави та інтеграції України до європейського освітнього й економічного простору.

У сучасних умовах до ключових європейських компетентностей у сфері біоекономіки належать екологічна грамотність, цифрові компетентності, навички інноваційного мислення, здатність до міжсекторальної взаємодії, управління сталими бізнес-моделями, а також вміння працювати з ESG-підходами, циркулярною економікою та біотехнологічними інноваціями. Особливого значення набувають компетентності у сфері data-driven управління, використання штучного інтелекту, цифрових платформ, систем аналітики даних та smart-рішень у сфері аграрного виробництва, енергетики та управління природними ресурсами.

Європейська практика демонструє ефективність інтеграції біоекономічних компетентностей у систему вищої освіти через міждисциплінарні освітні програми, міжнародні проекти, академічну мобільність, цифрові освітні платформи та практикоорієнтоване навчання. Значну роль відіграють програми Erasmus+, Horizon Europe та інші ініціативи, спрямовані на розвиток «зелених» навичок і формування нового покоління фахівців для біоекономічного сектору. Водночас українська система освіти потребує адаптації освітніх програм до сучасних викликів та інтеграції європейських стандартів компетентнісної підготовки, що потребує нової концептуальної моделі формування європейських компетентностей у сфері біоекономіки (рис. 1).

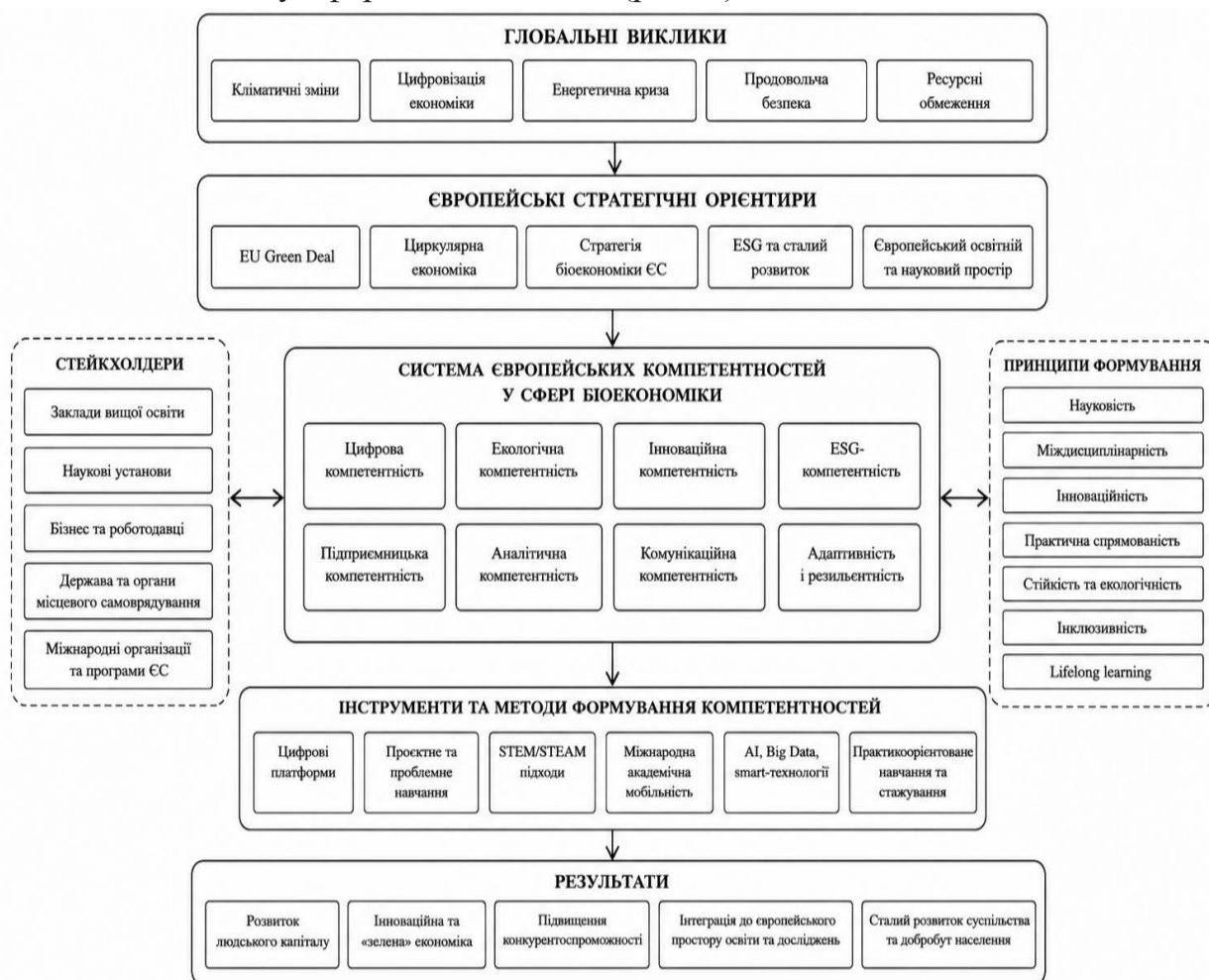


Рис. 1. Концептуальна модель формування європейських компетентностей у сфері біоекономіки [запропоновано автором].

Важливу роль у формуванні європейських компетентностей відіграє модернізація освітнього середовища. Європейська практика демонструє ефективність інтеграції міждисциплінарних освітніх програм, практикоорієнтованого навчання, міжнародної академічної мобільності та цифрових інструментів. Значного поширення набувають моделі «навчання



впродовж всього життя», які забезпечують безперервний розвиток професійних навичок відповідно до динамічних змін глобального ринку праці.

Таким чином, формування європейських компетентностей у сфері біоекономіки є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку, цифрової трансформації та інтеграції України до європейського освітнього й економічного простору. Ключові компетентності охоплюють цифрові, екологічні, інноваційні, підприємницькі, ESG-, аналітичні та комунікаційні навички, які забезпечують здатність фахівців ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів, адаптуватися до кризових змін, здійснювати міжнародну співпрацю та впроваджувати інноваційні рішення [1-7]. Поєднання зазначених компетентностей формує основу конкурентоспроможного людського капіталу, сприяє розвитку сучасних біоекономічних екосистем і підвищенню стійкості національної економіки відповідно до європейських принципів сталого розвитку.

### Література

1. Бебко, С. В. (2025). Біоекономіка в контексті післявоєнного відновлення України: перспективи та виклики. *Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, 3 жовтня 2025 р., м. Київ. Київ: КНУТД, 2025. С. 303-304.
2. Будякова, О. Ю. (2025). Смарт міста в контексті зеленого та цифрового переходу. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 1(55), 643–660.
3. Вострякова, В. І. (2023). Біоекономіка як комплексна система забезпечення сталого розвитку країни. *Бізнес Інформ*, 1, 167–177.
4. Методи викладання сталої біоекономіки=Methods of teaching sustainable bioeconomy : навч. посіб. / П. В. Пузирьова. – Київ : КНУТД, 2026. – 108 с. (Видання з паралельним текстом). – Текст укр., англ. – ISBN 978-617-7763-66-5.
5. Овсяннікова, Н. В. (2019). Використання концепції біоекономіки у формуванні пріоритетів стратегії регіонального розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 11, 138-146.
6. Пузирьова, П. В., & Ольшанська, О. В. (2025). Теоретико-методологічні засади трансформації бізнес-моделей в контексті сталого розвитку у сфері біоекономіки, урбанізації та цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(7), 158-170.
7. Пузирьова, П. В. (2025). Методичні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(8), 352-363.



УДК 338.43:339.923

**Ірназаров Д. Т.**, здобувач PhD,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІОЕКОНОМІКИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Сучасний розвиток світової економіки супроводжується посиленням глобальних викликів, серед яких особливого значення набувають кліматичні зміни, енергетична нестабільність, цифрова трансформація та необхідність забезпечення сталого розвитку. У цих умовах біоекономіка розглядається Європейським Союзом як стратегічний напрям економічного розвитку, що поєднує інноваційні технології, ефективне використання біологічних ресурсів, екологізацію виробництва та формування циркулярних моделей господарювання. Біоекономіка орієнтована на досягнення кліматичної нейтральності, розвиток «зеленої» економіки та забезпечення ресурсної безпеки, що визначає її важливе місце у системі сучасної європейської економічної політики [1; 2; 3].

Європейські підходи до розвитку біоекономіки базуються на принципах European Green Deal, ESG-трансформації, циркулярної економіки, цифровізації та інноваційного розвитку. Основною метою цих підходів є забезпечення раціонального використання природних ресурсів, скорочення вуглецевих викидів, розвиток відновлюваної енергетики, стимулювання екологічно орієнтованого виробництва та формування стійких економічних систем. Важливу роль у реалізації зазначених стратегій відіграють цифрові технології, штучний інтелект, Big Data, smart-рішення та інноваційні екосистеми, які забезпечують підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізацію управління ресурсами [3; 4; 5].

Для України імплементація європейських підходів до розвитку біоекономіки є важливою передумовою післявоєнного відновлення, модернізації економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Україна володіє значним аграрним, природним та науково-технологічним потенціалом, що створює сприятливі умови для розвитку біоенергетики, органічного виробництва, біотехнологій, цифрового агросектору та екологічно орієнтованого підприємництва. Особливого значення набуває розвиток інноваційних кластерів, smart-агротехнологій, систем ресурсоефективного виробництва та цифрових

платформ управління [1-7].

Водночас ефективна імплементація європейських практик потребує комплексної трансформації інституційного середовища, гармонізації нормативно-правової бази із законодавством ЄС, розвитку системи «зеленого» фінансування та стимулювання інвестицій у сферу біоекономіки. Важливим завданням є також формування сучасної системи підготовки фахівців, орієнтованої на розвиток цифрових, екологічних, інноваційних та управлінських компетентностей відповідно до європейських стандартів [6; 7]. Європейські підходи до розвитку біоекономіки та можливості їх імплементації в Україні наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Європейські підходи до розвитку біоекономіки та можливості їх імплементації в Україні

| Європейський підхід   | Сутність                                               | Імплементаційні можливості для України           |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Circular Economy      | Повторне використання ресурсів та мінімізація відходів | Розвиток ресурсоефективного виробництва          |
| Green Deal            | Кліматична нейтральність та декарбонізація             | Модернізація енергетичного та аграрного секторів |
| ESG-підходи           | Екологічне, соціальне та корпоративне управління       | Адаптація бізнесу до стандартів ЄС               |
| Smart Bioeconomy      | Використання AI, Big Data та smart-технологій          | Цифровізація аграрного сектору та біовиробництва |
| Bioenergy Development | Використання біомаси та альтернативної енергетики      | Підвищення енергетичної незалежності             |
| Innovation Ecosystems | Розвиток кластерів та інноваційних платформ            | Стимулювання стартапів і технологічних хабів     |

Джерело: систематизовано автором на основі [1-7].

Також, важливим напрямом розвитку біоекономіки є цифрова трансформація виробничих процесів та впровадження smart-технологій. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, інтернету речей та ІІТ-технологій забезпечує ефективніше використання ресурсів, оптимізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, цифровізація сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, інтеграції до міжнародних ринків та формуванню сучасних біоекономічних екосистем. Важливе значення для розвитку біоекономіки має також формування системи «зеленого» фінансування та ESG-орієнтованого управління. Для України впровадження таких інструментів створює можливості для залучення міжнародних інвестицій, підвищення рівня екологічної безпеки та розвитку конкурентоспроможного «зеленого» бізнесу.

Таким чином, європейські підходи до розвитку біоекономіки формують

основу сучасної моделі сталого економічного розвитку, орієнтованої на інноваційність, цифровізацію та екологічну безпеку. Для України імплементація зазначених підходів відкриває значні можливості для післявоєнного відновлення, модернізації економіки, розвитку інноваційних екосистем та інтеграції до європейського економічного простору. Ефективність цього процесу залежить від рівня інституційної підтримки, розвитку людського капіталу, активізації інвестиційної діяльності та адаптації національної економічної політики до європейських стандартів сталого розвитку.

### Література

1. Будякова, О. Ю. (2024). Безпека, екологічність, соціальна відповідальність концепції біоекономіки в Європейському полі цінностей та вимог. *Сучасні виклики для Європейського бізнесу: безпека, конкурентоспроможність, екологічність. Збірник тез Всеукраїнської інтернет-конференції*. м. Дніпро, 20 грудня 2024 року. Дніпро : ПДАБА, 2024. С. 120-126.
2. Будякова, О. Ю. (2025). Смарт міста в контексті зеленого та цифрового переходу. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*, 1(55), 643–660.
3. Будякова, О. Ю. (2025). Актуальність навичок з біоекономіки в контексті євроінтеграції. *ACTA NON VERBA: ціннісні орієнтири вищої освіти в контексті євроінтеграції : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 13-14 березня 2025 р. Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції, Київ. 2025. С. 26-31.
4. Вострякова, В. І. (2023). Біоекономіка як комплексна система забезпечення сталого розвитку країни. *Бізнес Інформ*, 1, 167–177.
5. Методи викладання сталої біоекономіки=Methods of teaching sustainable bioeconomy : навч. посіб. / П. В. Пузирьова. – Київ : КНУТД, 2026. – 108 с. (Видання з паралельним текстом). – Текст укр., англ. – ISBN 978-617-7763-66-5.
6. Пузирьова, П. В., & Ольшанська, О. В. (2025). Теоретико-методологічні засади трансформації бізнес-моделей в контексті сталого розвитку у сфері біоекономіки, урбанізації та цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(7), 158-170.
7. Пузирьова, П. В. (2025). Методичні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(8), 352-363.

УДК 330.341.1:37.014.25:338.43

**Покальчук О. К.**, здобувач PhD,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ОСВІТНІХ ПІДХОДІВ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ БІОЕКОНОМІКИ**

Сучасні глобальні трансформації, пов'язані з цифровізацією економіки, екологічними викликами, змінами клімату та переходом до моделей сталого розвитку, актуалізують необхідність формування нового типу людського капіталу, здатного забезпечувати інноваційний розвиток біоекономіки. У країнах Європейського Союзу біоекономіка розглядається як один із ключових напрямів економічної політики, орієнтований на ефективне використання біологічних ресурсів, впровадження інноваційних технологій, розвиток циркулярної економіки та досягнення кліматичної нейтральності. У зв'язку з цим особливого значення набуває інтеграція європейських освітніх підходів у систему підготовки фахівців для біоекономічного сектору.

Європейська модель розвитку людського капіталу базується на компетентнісному підході, міждисциплінарності, цифровізації освіти та концепції «lifelong learning». Основною метою сучасної освітньої політики ЄС є формування фахівців, здатних працювати в умовах цифрової трансформації, високої інноваційної динаміки та глобальної конкуренції. Особлива увага приділяється розвитку цифрових, екологічних, підприємницьких, аналітичних та комунікаційних компетентностей, які забезпечують адаптивність і конкурентоспроможність людського капіталу.

Так, біоекономіка потребує висококваліфікованих фахівців, які володіють навичками роботи з цифровими платформами, Big Data, III-технологіями, системами екологічного моніторингу та інноваційними моделями управління. Саме тому європейські освітні підходи орієнтовані на поєднання теоретичної підготовки з практикоорієнтованим навчанням, розвитком STEM/STEAM-освіти, використанням smart-технологій та проєктного навчання. Важливу роль відіграє інтеграція освіти, науки та бізнесу, що забезпечує формування інноваційних екосистем та підвищення ефективності підготовки фахівців [4].

Для України інтеграція європейських освітніх підходів є важливою передумовою модернізації системи освіти, розвитку людського капіталу та забезпечення післявоєнного відновлення економіки. У контексті

євроінтеграційних процесів важливого значення набуває адаптація національних освітніх програм до стандартів ЄС, впровадження компетентнісного підходу, розвиток академічної мобільності та участь у міжнародних освітніх програмах Erasmus+, Horizon Europe та інших ініціативах.

Одним із ключових напрямів є формування цифрових компетентностей у сфері біоекономіки. Використання цифрових технологій у сільському господарстві, біоенергетиці, управлінні природними ресурсами та екологічному моніторингу потребує нових професійних навичок і сучасних підходів до організації освітнього процесу. У зв'язку з цим європейські освітні моделі активно впроваджують онлайн-платформи, віртуальні лабораторії, AI-driven підходи, симуляційні технології та цифрові екосистеми навчання [2; 3; 4; 5; 6].

Важливе місце у розвитку людського капіталу біоекономіки займає формування екологічної грамотності та ESG-компетентностей. Європейські освітні програми орієнтовані на розвиток системного мислення, екологічної відповідальності, навичок сталого управління та розуміння принципів циркулярної економіки, що забезпечує підготовку фахівців, здатних реалізовувати екологічно орієнтовані бізнес-моделі та впроваджувати принципи сталого розвитку у професійну діяльність (табл. 1) [1-6].

Таблиця 1

Європейські освітні підходи у розвитку людського капіталу біоекономіки

| Освітній підхід                                                           | Характеристика                                   | Значення для розвитку людського капіталу        |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Компетентнісно-орієнтована освіта                                         | Формування практичних компетентностей            | Підвищення конкурентоспроможності фахівців      |
| Навчання впродовж життя                                                   | Безперервне навчання та розвиток навичок         | Адаптація до цифрових та економічних змін       |
| STEM/STEAM-освіта (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) | Інтеграція науки, технологій та інновацій        | Розвиток інноваційного мислення                 |
| Цифрове навчання                                                          | Використання онлайн-платформ та smart-технологій | Формування цифрових компетентностей             |
| Проектно-орієнтоване навчання                                             | Практикоорієнтоване навчання                     | Розвиток аналітичних та управлінських навичок   |
| ESG-орієнтована освіта                                                    | Освіта у сфері сталого розвитку та ESG           | Формування екологічної відповідальності         |
| Міжнародна академічна мобільність                                         | Академічна мобільність та міжнародні програми    | Інтеграція до європейського освітнього простору |

Джерело: систематизовано та згруповано автором на основі [1-6].

Розвиток людського капіталу біоекономіки стає одним із ключових чинників забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності національної економіки. Саме якість людського капіталу визначає здатність держави адаптуватися до глобальних викликів, впроваджувати інноваційні



технології та забезпечувати сталий розвиток. У цьому контексті інтеграція європейських освітніх підходів сприяє модернізації освітнього середовища, розвитку інноваційної культури та формуванню сучасних професійних компетентностей.

Таким чином, інтеграція європейських освітніх підходів у розвиток людського капіталу біоекономіки є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку, цифрової трансформації та інноваційної модернізації економіки України. Впровадження компетентнісного підходу, цифрових технологій, ESG-освіти та міжнародних освітніх практик сприятиме формуванню конкурентоспроможного людського капіталу, здатного забезпечити розвиток сучасної біоекономічної системи та інтеграцію України до європейського освітнього й економічного простору.

### Література

1. Будякова, О. Ю. (2024). Біоекономіка: інноваційний розвиток та відтворення суспільного капіталу. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених*, Одеса, 18 жовтня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 24-25.
2. Будякова, О. Ю. (2025). Смарт міста в контексті зеленого та цифрового переходу. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*, 1(55), 643–660.
3. Будякова, О. Ю. (2024). Вплив екологічної політики зеленої трансформації на ринок праці. *Проблеми реалізації прав, свобод і законних інтересів суб'єктів права в Україні : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Київ, 8 жовтня 2024 року / відп. ред. А. Ю. Олійник, Ю. В. Оніщик. Київ : КНУТД, 2024. С. 166–171.
4. Методи викладання сталої біоекономіки=Methods of teaching sustainable bioeconomy : навч. посіб. / П. В. Пузирьова. – Київ : КНУТД, 2026. – 108 с. (Видання з паралельним текстом). – Текст укр., англ. – ISBN 978-617-7763-66-5.
5. Пузирьова, П. В., & Ольшанська, О. В. (2025). Теоретико-методологічні засади трансформації бізнес-моделей в контексті сталого розвитку у сфері біоекономіки, урбанізації та цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(7), 158-170.
6. Пузирьова, П. В. (2025). Методичні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(8), 352-363.



УДК 338.43:330.34:339.923(4)

**Синиця С. В.**, здобувач PhD,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **БІОЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасний розвиток глобальної економіки характеризується посиленням екологічних, енергетичних та продовольчих викликів, що актуалізує необхідність переходу до моделей сталого розвитку та ресурсоефективного господарювання. Саме тому біоекономіка виступає одним із ключових напрямів трансформації економічних систем, орієнтованим на ефективне використання біологічних ресурсів, впровадження інноваційних технологій, розвиток циркулярної економіки та забезпечення екологічної безпеки [1-7]. Для України біоекономічна трансформація є важливою передумовою післявоєнного відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції до європейського економічного простору.

Європейський Союз активно формує нову модель економічного розвитку, засновану на принципах European Green Deal, ESG-трансформації, декарбонізації та розвитку циркулярної економіки. У межах зазначених підходів біоекономіка розглядається як інструмент досягнення кліматичної нейтральності, забезпечення продовольчої безпеки, розвитку відновлюваної енергетики та стимулювання інноваційного підприємництва. Для України розвиток біоекономіки відкриває значні можливості у сфері аграрного виробництва, біоенергетики, біотехнологій, органічного сектору та екологічно орієнтованого бізнесу. Україна володіє значним природно-ресурсним та аграрним потенціалом, що створює передумови для формування конкурентоспроможної біоекономічної моделі розвитку. Особливо перспективним є розвиток біоенергетики на основі використання біомаси, аграрних відходів та альтернативних джерел енергії, що сприятиме підвищенню енергетичної незалежності держави [5; 6; 7].

Важливим напрямом біоекономічної трансформації є цифровізація економіки, де впровадження smart-agro технологій, цифрових платформ управління, систем моніторингу ресурсів та ШІ-рішень забезпечує оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності та мінімізацію екологічних ризиків. Також, цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників формування інноваційної та конкурентоспроможної біоекономіки.

Не менш важливого значення набуває розвиток людського капіталу та формування сучасних компетентностей у сфері біоекономіки, оскільки саме європейські підходи орієнтовані на інтеграцію освіти, науки та бізнесу, розвиток STEM-освіти, цифрових компетентностей та ESG-освіти (табл. 1). Для України важливим є впровадження сучасних освітніх моделей, орієнтованих на підготовку фахівців, здатних працювати в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Таблиця 1

Ключові напрями біоекономічної трансформації економіки України

| Напрямок трансформації | Основна характеристика                                  | Очікуваний ефект                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Біоенергетика          | Використання біомаси та альтернативної енергії          | Підвищення енергетичної незалежності   |
| Циркулярна економіка   | Повторне використання ресурсів та мінімізація відходів  | Зниження екологічного навантаження     |
| Smart-agro             | Впровадження AI, IoT та Big Data                        | Підвищення продуктивності агросектору  |
| ESG-трансформація      | Інтеграція екологічних та соціальних стандартів         | Адаптація до стандартів ЄС             |
| Інноваційні екосистеми | Розвиток кластерів, стартапів та технологічних платформ | Стимулювання інноваційного розвитку    |
| «Зелені» фінанси       | Використання «зелених» фінансових інструментів          | Залучення інвестицій у сталий розвиток |

Джерело: класифіковано автором на основі [1-7].

Важливим завданням також є гармонізація національної економічної політики із європейськими стандартами у сфері екологічного управління, сталого фінансування та ESG-регулювання. Розвиток біоекономіки потребує активізації інвестиційної діяльності, формування системи державної підтримки інноваційних проєктів, розвитку кластерних моделей та стимулювання міжнародного науково-технологічного співробітництва. Посилення кліматичних змін, виснаження природних ресурсів, зростання енергетичної залежності та потреба у післявоєнному відновленні економіки актуалізують питання переходу до біоекономічної моделі розвитку, заснованої на принципах сталості, інноваційності та ресурсоефективності. Також, особливого значення набуває інтеграція європейських підходів до розвитку біоекономіки, що відповідають стратегічним орієнтирам European Green Deal, ESG-трансформації та циркулярної економіки. Для України біоекономічна трансформація виступає не лише інструментом модернізації національної економіки, а й важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення продовольчої та енергетичної безпеки, розвитку інноваційних екосистем і прискорення

євроінтеграційних процесів [1; 2; 3; 4].

Таким чином, біоекономічна трансформація економіки України є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку, підвищення рівня екологічної та енергетичної безпеки, модернізації виробничих систем та інтеграції до європейського економічного простору. Впровадження європейських підходів до розвитку біоекономіки сприятиме формуванню інноваційної моделі економічного розвитку, орієнтованої на цифровізацію, екологізацію та ефективне використання ресурсного потенціалу держави.

### Література

1. Будякова, О. Ю. (2025). Смарт міста в контексті зеленого та цифрового переходу. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 1(55), 643–660.
2. Будякова, О. Ю. (2025). Актуальність навичок з біоекономіки в контексті євроінтеграції. *ACTA NON VERBA: ціннісні орієнтири вищої освіти в контексті євроінтеграції : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 13-14 березня 2025 р. Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції, Київ. 2025. С. 26-31.
3. Будякова, О. Ю. (2026). Біоекономічні політики ЄС: цілі, інструменти, особливості реалізації та досвід для України. *Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації : матеріали III науково-практичної конференції*, 26-27 березня 2026 року. Кривий Ріг : Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського Криворізького національного університету. 2026. С. 12-17.
4. Методи викладання сталої біоекономіки=Methods of teaching sustainable bioeconomy : навч. посіб. / П. В. Пузирьова. – Київ : КНУТД, 2026. – 108 с. (Видання з паралельним текстом). – Текст укр., англ. – ISBN 978-617-7763-66-5.
5. Пузирьова, П. В. (2025). Методичні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(8), 352-363.
6. Пузирьова, П. В., & Ольшанська О. В. (2025). Перспективи формування екосистеми економіки України на засадах біоекономіки. *Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, 3 жовтня 2025 р., м. Київ. Київ : КНУТД, 2025. С. 295-297.
7. Пузирьова, П. В., & Ольшанська, О. В. (2025). Теоретико-методологічні засади трансформації бізнес-моделей в контексті сталого розвитку у сфері біоекономіки, урбанізації та цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(7), 158-170.

УДК 330.341.1:338.43:502.131.1

Лісняк С. І., здобувач PhD,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СТАЛОЇ БІОЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Для багатьох країн світу біоекономіка виступає одним із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки, екологічної стабільності та формування інноваційних конкурентних переваг. Біоекономіка набуває стратегічного значення як інноваційна модель економічного розвитку, орієнтована на ефективне використання біологічних ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток циркулярної економіки та забезпечення ресурсної стійкості.

Особливого значення розвиток сталої біоекономіки набуває в умовах реалізації концепції European Green Deal, яка передбачає досягнення кліматичної нейтральності, декарбонізацію виробництва, розвиток «зелених» технологій та стимулювання інноваційного підприємництва [1; 2; 3; 4]. У межах сучасної європейської політики біоекономіка розглядається як міжгалузева система, що інтегрує аграрний сектор, біотехнології, відновлювану енергетику, цифрові технології, екологічне управління та стале фінансування. Водночас глобальні трансформації потребують формування нових інноваційних механізмів розвитку біоекономіки, здатних забезпечити адаптацію економічних систем до динамічних змін зовнішнього середовища.

Інноваційні механізми розвитку сталої біоекономіки охоплюють комплекс організаційних, технологічних, фінансових та інституційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження екологічних інновацій та стимулювання розвитку «зелених» ринків. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які забезпечують автоматизацію виробничих процесів, цифровий моніторинг ресурсів та оптимізацію управління біоекономічними системами. Одним із ключових механізмів розвитку сталої біоекономіки є цифровізація аграрного сектору та біовиробництва. Впровадження smart-agro технологій, ШІ-аналітики, цифрових платформ управління та GIS-систем сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Особливого значення набуває розвиток автоматизованих систем управління виробництвом та цифрових екосистем, які забезпечують формування

інноваційної моделі агробізнесу [5; 6; 7; 8].

Також, важливим інноваційним механізмом є розвиток циркулярної економіки, яка передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів та впровадження ресурсоефективних виробничих моделей. У межах біоекономіки циркулярні підходи забезпечують ефективніше використання біомаси, розвиток переробки аграрних відходів, виробництво біопалива та формування замкнених виробничих циклів, що сприяє підвищенню екологічної стійкості економіки та зменшенню ресурсної залежності [9].

Не менш важливу роль відіграють фінансово-інвестиційні механізми розвитку сталої біоекономіки. Європейські країни активно використовують зелене фінансування, стале фінансування, ESG-інвестування, зелені облігації та механізми державного стимулювання інноваційних екологічних проєктів. Залучення «зелених» інвестицій забезпечує фінансування розвитку біоенергетики, екологічних технологій, smart-виробництва та інноваційних стартапів. Важливим чинником розвитку сталої біоекономіки є також інтеграція науки, освіти та бізнесу. Формування інноваційних екосистем, розвиток технологічних кластерів, підтримка стартапів та міжнародне наукове співробітництво забезпечують активізацію інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності економіки [5; 6; 7].

Для України розвиток сталої біоекономіки є важливим інструментом післявоєнного відновлення економіки, модернізації виробничих систем та інтеграції до європейського економічного простору. Україна володіє значним аграрним, природним та науково-технологічним потенціалом, що створює сприятливі умови для розвитку біоенергетики, органічного виробництва, цифрового агросектору та інноваційного підприємництва. Водночас ефективна реалізація інноваційних механізмів розвитку біоекономіки потребує гармонізації нормативно-правової бази з європейськими стандартами, розвитку системи державної підтримки та активізації інвестиційної діяльності.

Таким чином, інноваційні механізми розвитку сталої біоекономіки формують основу сучасної моделі економічного розвитку, орієнтованої на цифровізацію, екологізацію та ресурсоефективність. В умовах глобальних трансформацій розвиток біоекономіки сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки, забезпеченню екологічної безпеки, розвитку інноваційних екосистем та формуванню стійких моделей господарювання. Для України впровадження сучасних інноваційних механізмів розвитку біоекономіки створює можливості для модернізації національної економіки, забезпечення сталого розвитку та прискорення євроінтеграційних процесів.



## Література

1. Будякова, О. Ю. (2025). Біоекономіка як нова модель інноваційного розвитку в контексті відтворення суспільного капіталу. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки : Всеукр. наук.-практ. конф.* м. Одеса, ОНУ, 16 жовтня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 12-13.
2. Будякова, О. Ю. (2025). Актуальність навичок з біоекономіки в контексті євроінтеграції. *ACTA NON VERBA: ціннісні орієнтири вищої освіти в контексті євроінтеграції : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 13-14 березня 2025 р. Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції, Київ. 2025. С. 26-31.
3. Будякова, О. Ю. (2024). Біоекономічна трансформація економіки як відповідь на спільні виклики зеленого переходу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Луцьк, 6 груд. 2024 р. Луцьк : Надстир'я, 2024. Ч. 1. С. 247-249.
4. Методи викладання сталої біоекономіки=Methods of teaching sustainable bioeconomy : навч. посіб. / П. В. Пузирьова. – Київ : КНУТД, 2026. – 108 с. (Видання з паралельним текстом). – Текст укр., англ. – ISBN 978-617-7763-66-5.
5. Пузирьова, П. В. (2025). Методичні підходи до забезпечення сталого розвитку біоекономіки в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(8), 352-363.
6. Пузирьова, П. В., & Ольшанська О. В. (2025). Перспективи формування екосистеми економіки України на засадах біоекономіки. *Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, 3 жовтня 2025 р., м. Київ. Київ : КНУТД, 2025. С. 295-297.
7. Пузирьова, П. В., & Ольшанська, О. В. (2025). Теоретико-методологічні засади трансформації бізнес-моделей в контексті сталого розвитку у сфері біоекономіки, урбанізації та цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(7), 158-170.
8. Пузирьова, П. В., Власюк, Т. М., & Заріцька, Н. М. (2025). Інтеграційно-трансформаційні механізми фінансового менеджменту розвитку креативних індустрій у контексті подолання майнової нерівності та забезпечення сталого розвитку. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(5), 340-350.
9. Будякова, О. Ю. (2025). Циркулярна біоекономіка для забезпечення сталого розвитку. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем : матеріали науково-практичної конференції*, м. Кропивницький, 11 грудня 2025 р. / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 77-81.



**ПЛАТФОРМА 9**  
**ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК 21 СТОЛІТТЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ**  
**АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА СТАЛОГО СУСПІЛЬСТВА**  
**(ERASMUS+ SEAL ПРОЄКТ)**

УДК 378:005.32:502.131.1

**Охріменко І.В.**, д.е.н., професор,  
Київський кооперативний інститут  
бізнесу і права, м. Київ, Україна

**РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ У ФОРМУВАННІ НАВИЧОК АДАПТИВНОГО**  
**ЛІДЕРСТВА ТА СТАЛОГО СУСПІЛЬСТВА**

У сучасних умовах глобальних трансформацій, посилення невизначеності та зростання складності соціально-економічних процесів особливої актуальності набуває формування навичок ХХІ століття, які забезпечують здатність особистості до ефективної адаптації, інноваційного мислення та відповідального лідерства. У цьому контексті університети виступають ключовими інституціями, що формують не лише професійні компетентності, але й ціннісні орієнтири сталого розвитку [1].

Адаптивне лідерство визначається як здатність ефективно реагувати на зміни, управляти невизначеністю та мобілізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільності. Його формування тісно пов'язане з розвитком таких навичок, як критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, комунікація та співпраця [2]. Саме ці навички становлять ядро компетентнісної моделі освіти ХХІ століття.

Університети, як провідні центри генерації знань, мають унікальні можливості для інтеграції принципів сталого розвитку у навчальний процес. Це реалізується через впровадження міждисциплінарних програм, розвиток проєктного навчання, а також залучення студентів до вирішення реальних соціально-економічних проблем [3]. Такий підхід сприяє формуванню системного мислення та відповідального ставлення до ресурсів.

Важливим аспектом є трансформація освітніх програм у напрямі компетентнісного підходу. Традиційна модель передачі знань поступово замінюється моделлю активного навчання, де студент виступає суб'єктом освітнього процесу. Це передбачає використання кейс-методів, симуляцій, групових проєктів та інших інтерактивних форм навчання, які сприяють розвитку адаптивного лідерства [4].

Особливу роль відіграє розвиток soft skills, які забезпечують ефективну взаємодію у професійному та соціальному середовищі. До них належать комунікативні здібності, емоційна стійкість, здатність до командної роботи та управління конфліктами. Формування цих навичок потребує створення відповідного освітнього середовища, що стимулює активність, ініціативність та відповідальність студентів [2].

Крім того, університети виступають платформами для формування громадянської свідомості та соціальної відповідальності. Участь студентів у волонтерських проєктах, соціальних ініціативах та громадських організаціях сприяє розвитку лідерських якостей та усвідомлення ролі особистості у забезпеченні сталого розвитку суспільства.

В умовах післявоєнного відновлення України роль університетів набуває ще більшого значення. Вони стають центрами інновацій, генерації нових ідей та підготовки фахівців, здатних ефективно діяти в умовах кризових ситуацій. Формування адаптивного лідерства у цьому контексті є передумовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності держави [3].

Важливим напрямом діяльності університетів є інтеграція цифрових технологій у навчальний процес. Використання онлайн-платформ, цифрових інструментів та технологій штучного інтелекту розширює можливості для розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та формування цифрових компетентностей, що є невід'ємною складовою навичок ХХІ століття [4].

Разом з тим, формування адаптивного лідерства потребує системного підходу, який включає не лише зміну змісту освіти, але й трансформацію організаційної культури університетів. Важливими є розвиток академічної доброчесності, підтримка інноваційної діяльності та створення сприятливого середовища для самореалізації студентів і викладачів.

Таким чином, університети відіграють ключову роль у формуванні навичок адаптивного лідерства та забезпеченні сталого розвитку суспільства. Вони виступають не лише освітніми, але й соціальними інституціями, що формують нову генерацію лідерів, здатних ефективно діяти в умовах глобальних викликів. Відповідно подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інноваційних освітніх моделей, які поєднують теоретичну підготовку з практичним досвідом, а також на оцінювання ефективності впровадження компетентнісного підходу у вищій освіті.

### Література

1. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris: UNESCO Publishing, 2020. 66 p.

2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 163 p.
3. OECD. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2022. 450 p.
4. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 95 p.

УДК 331.108:005.95/.96

**Сватюк О.Р.**, к.е.н., доцент кафедри МПА,  
**Філь О.Р.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність D3 «Менеджмент»,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ХХІ СТОЛІТТЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА СТАЛОГО СУСПІЛЬСТВА**

В умовах війни на Україні є трансформаційні процеси, що зумовлені цифровізацією, глобалізацією та високим рівнем невизначеності. Вони актуалізують необхідність формування навичок ХХІ століття як ключової передумови розвитку адаптивного лідерства та майбутнього забезпечення сталого розвитку суспільства. У межах проєкту ERASMUS+ SEAL особлива увага приділяється інтеграції освітніх інновацій, цифрових інструментів та компетентнісного підходу в систему управління людськими ресурсами.

Аналіз сучасних наукових підходів Тоні Вагнера дозволяє визначити, що до ключових навичок ХХІ століття належать: критичне мислення, креативність, комунікація, командна взаємодія, цифрова грамотність та здатність до безперервного навчання [1]. На думку Рональда Хейфец, вказані компетентності формують основу адаптивного лідерства, що передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективне управління в умовах невизначеності [2].

Методологічною основою формування зазначених навичок виступає компетентнісний підхід, що передбачає поєднання теоретичних знань із практичними навичками та розвитком поведінкових характеристик персоналу.

Водночас, законодавче забезпечення освітньої та професійної діяльності, зокрема у сфері вищої освіти та професійного розвитку, створює нормативну основу для впровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу. До методів формування навичок XXI століття доцільно віднести:

1. Проектно-орієнтоване навчання (Project-Based Learning), що передбачає вирішення реальних практичних завдань та сприяє розвитку аналітичного мислення і командної взаємодії.

2. Мікронавчання (Microlearning) як форма коротких навчальних модулів, що забезпечує оперативне засвоєння знань і підвищення гнучкості навчального процесу.

3. Гейміфікація освітнього процесу, яка підвищує мотивацію та залученість учасників навчання.

4. Цифрові платформи навчання (e-learning, LMS), що забезпечують доступність освітніх ресурсів та персоналізацію навчання.

5. Менторинг і коучинг, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій та індивідуальний професійний розвиток.

6. Адаптивне навчання (Adaptive Learning), яке враховує індивідуальні особливості здобувачів освіти та рівень їх підготовки.

З позиції оцінювання ефективності зазначених методів доцільно застосовувати інтегрований підхід, що включає якісні та кількісні показники: рівень сформованості компетентностей, ступінь адаптивності персоналу, рівень залученості, а також результати діяльності організації [3]. Лідерство без простих відповідей, як і цей підхід дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень у сфері розвитку людського капіталу. У межах проєкту ERASMUS+ SEAL [4] формування цих навичок розглядається як стратегічний інструмент розвитку сталого суспільства, що базується на принципах інклюзивності, соціальної відповідальності та безперервного навчання. Важливим є також врахування принципів сталого розвитку, визначених у міжнародних документах, що передбачають інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність організацій.

Таким чином, впровадження сучасних методів формування навичок XXI століття сприяє розвитку адаптивного лідерства, підвищенню конкурентоспроможності організацій та забезпеченню їх стійкості до зовнішніх викликів. Практична реалізація зазначених підходів у рамках ERASMUS+ SEAL проєкту дозволяє створити ефективну модель розвитку людських ресурсів, орієнтовану на довгостроковий результат.

### Література

1. Tony Wagner The Global Achievement Gap. – Harvard University Press,

2008.

2. Ronald Heifetz Leadership Without Easy Answers. – Harvard University Press, 1994.

3. Закон України «Про освіту» Документ 2145-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2026, підстава - 4695-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

4. ERASMUS+ SEAL Project Materials (2023–2025). URL : [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2025-01/erasmus-programme-guide-v2.2025\\_en.pdf](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2025-01/erasmus-programme-guide-v2.2025_en.pdf)

УДК 351:364.4:159.923:316.6

**Yarmolenko Yu. O.**, D.Sc. (Economics),  
Professor, Academy of Labour, Social  
Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine

## **THE PHENOMENON OF HAPPINESS IN THE FORMULATION OF POLICIES ON SOCIAL WELFARE AND MENTAL HEALTH**

The current transformation of public administration is characterized by a shift from the dominance of economy-centered approaches to a people-centered model of development, within which the defining criteria for the effectiveness of public policy are quality of life, social well-being, and the mental health of the population. In this context, the phenomenon of happiness acquires the status of an integral indicator of social development, reflecting the harmony of interaction between the state, society, and the individual [1; 2]. The above forms a new humanistic-oriented paradigm of public administration, within which citizens' well-being, their mental health, and life satisfaction become the defining criteria for the effectiveness of public policy.

The evolution of scientific conceptions of happiness reflects the gradual transformation of this category from a subject of philosophical reflection to a key focus of interdisciplinary research in the fields of sociology, economics, psychology, and public administration. In contemporary scientific discourse, happiness is interpreted as a multidimensional phenomenon that integrates the material, social, and psychological parameters of human life [3; 4]. Its meaning extends beyond an individual's emotional state and transforms into a socially determined indicator of the quality of societal development, reflecting the level of social security, opportunities for self-realization, and the effectiveness of the institutional environment. In the modern governance

paradigm, the phenomenon of happiness is increasingly taking on the significance of a strategic category of public policy, as it reflects not only the population's level of life satisfaction but also the effectiveness of public administration institutions [5]. In this light, *happiness* can be viewed as the *result of the complex interaction of the state's social, economic, educational, cultural, and humanitarian policies*. The formulation of welfare policy involves creating institutional conditions aimed at ensuring a decent standard of living for the population, supporting social stability, developing human potential, and fostering a favorable socio-psychological environment.

The issue of mental health takes on particular significance in this process, as it is viewed in today's context as one of the key resources for social resilience. The psychological well-being of the population directly influences the level of social trust, the stability of institutions, and the effectiveness of public administration. Consequently, government policy in the field of mental health must shift from a reactive model of addressing psychosocial risks to a preventive model of fostering psychological resilience among the population.

From a theoretical and methodological perspective, the study of the phenomenon of happiness is based on an interdisciplinary approach that combines tools from the social, economic, and administrative sciences. Of particular importance here are the systemic, institutional, axiological, and humanistic approaches, which allow us to view happiness as a complex social category shaped by the interaction of individual, societal, and institutional factors. Within this framework, happiness emerges not only as an indicator of an individual's subjective well-being but also as the result of the effective functioning of social institutions and public policy aimed at supporting the well-being of the population.

In the author's proposed interpretation, the phenomenon of happiness is viewed as the integrated result of the interaction between economic, social, and humanitarian factors in societal development, which form the basis for policies aimed at the well-being and mental health of the population. The conceptual framework illustrating the interrelationship among these elements is presented in Figure 1.

As can be seen from the model presented, the phenomenon of happiness arises from the interaction of economic and social well-being, the mental health of the population, and society's system of humanistic values. The combination of these factors creates the institutional foundation for implementing welfare and mental health policies aimed at ensuring equal opportunities, developing human capital, supporting citizens' psychological well-being, and fostering a supportive living environment. In this context, happiness emerges not only as a subjective state of an individual but also as a strategic indicator of the effectiveness of public administration and the social development of the state.



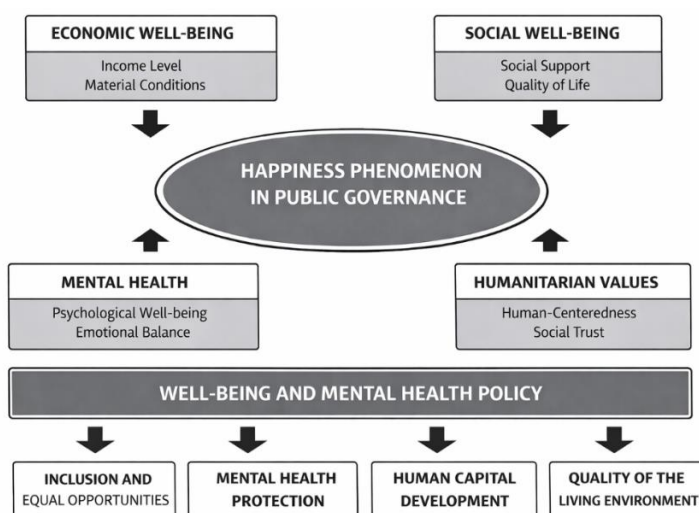


Figure 1. A conceptual model of the phenomenon of happiness within the framework of policy-making for societal well-being and mental health [developed by the author].

An important aspect of this study is the relationship between the phenomenon of happiness and the concepts of well-being, quality of life, and human development. In the modern system of public administration, these categories are increasingly used as key guiding principles for public policy aimed at ensuring sustainable socioeconomic development [1; 3]. At the same time, well-being is viewed as a comprehensive measure of a person's living conditions, encompassing material security, access to social services, opportunities for self-fulfillment, and psychological well-being.

Thus, the concept of happiness is transformed into a strategic guideline for public administration, defining a new paradigm of public policy focused on ensuring quality of life, developing human potential, and strengthening social resilience. The integration of happiness indicators into the public administration system opens up opportunities for a transition to a model of well-being governance, within which the effectiveness of the state is assessed not only by economic outcomes but also by the level of citizens' actual well-being.

### References

1. Throntveit, T. (2021). Public value governance. In: Ansell C., Torfing J. (eds.). *Handbook on Theories of Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. P. 270-284. <https://doi.org/10.4337/9781800375062>
2. Layard, R. (2011). *Happiness: Lessons from a New Science*. 2nd ed. London: Penguin Books.
3. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: A multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18, 192. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>

4. Lane, T. (2017). How does happiness relate to economic behaviour? A review of the literature. *Journal of behavioral and experimental economics*, 68. 62-78. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2017.04.001>

5. Frijters, P., Clark, A. E., Krekel, C., & Layard, R. (2020). A happy choice: Wellbeing as the goal of government. *Behavioural Public Policy*, 4(2), 126-165. <https://doi.org/10.1017/bpp.2019.39>

УДК: 37.091.33:005.32:005.336.2:004.9:316.422

Бугас Н.В., к.е.н. доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## ІНСТИТУЦІЙНА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ НАВИЧОК 21 СТОЛІТТЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА СТАЛОГО СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та суспільства формування навичок 21 століття стає ключовим стратегічним пріоритетом розвитку закладів вищої освіти. Згідно з сучасними науковими підходами, навички 21 століття охоплюють критичне мислення, креативність, колаборацію, комунікацію, цифрову грамотність та здатність до адаптивного управління змінами, що формують основу конкурентоспроможності людського капіталу в умовах VUCA-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) . У цьому контексті особливого значення набуває розвиток адаптивного лідерства як здатності приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності, швидких технологічних змін та соціально-економічних криз.

Інституційна платформа SEAL Initiative розглядається як інтеграційний механізм поєднання освітніх, дослідницьких та інноваційних компонентів, спрямованих на формування нової генерації лідерів сталого розвитку. Ключовою особливістю таких платформ є їхня здатність забезпечувати синергію між цифровими технологіями, підприємницькою освітою та соціальною відповідальністю. Сучасні дослідження доводять, що цифрова трансформація університетів безпосередньо впливає на розвиток управлінських та підприємницьких компетентностей, зокрема через впровадження EdTech-рішень, персоналізованого навчання та адаптивних освітніх моделей. В Україні процеси цифровізації вищої освіти набули системного характеру, однак

залишаються нерівномірними між закладами. Провідні університети, такі як Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Національний університет «Львівська політехніка» та Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, демонструють успішні практики впровадження цифрових освітніх платформ, розвитку стартап-екосистем та інтеграції підприємницьких курсів у навчальні програми. Зокрема, у KNEU впроваджено комплексні цифрові системи управління освітнім процесом, що дозволяє підвищити ефективність адміністрування та якість навчання, а також забезпечити доступ до аналітики освітніх даних у режимі реального часу. У Львівській політехніці функціонує розвинена інноваційна екосистема, що об'єднує університет, IT-бізнес та стартап-інкубатори, що сприяє формуванню підприємницьких компетентностей студентів.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що впровадження цифрових технологій у вищій освіті підвищує рівень адаптивності освітніх систем та сприяє розвитку лідерських якостей здобувачів освіти. Зокрема, емпіричні дослідження в Україні охоплюють вибірки понад 600 респондентів і демонструють прямий зв'язок між розвитком цифрових компетентностей та інноваційною активністю студентів і викладачів. Додатково встановлено, що університети, які активно впроваджують цифрові інструменти навчання, демонструють на 20–30% вищі показники залученості студентів до проєктної та підприємницької діяльності (за узагальненими даними європейських освітніх аналітичних звітів 2023–2025 рр.). Особливої уваги заслуговує розвиток адаптивного навчання та мікронавчальних моделей, які дозволяють індивідуалізувати освітні траєкторії та підвищити ефективність засвоєння компетентностей. Такі підходи вже інтегруються в освітні практики українських університетів у межах змішаного навчання та цифрових освітніх платформ. Дослідження показують, що використання адаптивних цифрових технологій підвищує результативність навчання до 25% завдяки персоналізації освітнього процесу та постійному зворотному зв'язку.

У контексті SEAL Initiative важливим є формування університетських екосистем, які поєднують освіту, інновації та підприємництво. Такий підхід відповідає європейським тенденціям розвитку університетів як центрів генерації знань та інновацій, що підтверджується успішними прикладами міжнародних проєктів цифрової інтернаціоналізації та академічної мобільності, де цифрові платформи забезпечують безперервність освітніх процесів навіть в умовах кризових ситуацій. Таким чином, інституційна платформа розвитку навичок 21 століття є ключовим інструментом формування адаптивного лідерства та сталого суспільного розвитку. Її впровадження в українських закладах вищої освіти

сприяє підвищенню якості людського капіталу, розвитку підприємницьких компетентностей та інтеграції у глобальний освітній простір. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці індикаторів оцінювання ефективності таких платформ, а також у формуванні моделей сталого університету як центру інноваційного та цифрового розвитку суспільства.

### Література

1. Forbes Ukraine, KPMG Ukraine. Чемпіони диджиталізації 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://forbes.ua/news/kpmg-v-ukraini-ta-forbes-ukraine-viznachat-chempioniv-didzhitalizatsii-2024-29082024-23308> (дата звернення: 21.04.2026).
2. KPMG Ukraine. Хто задає темп в диджиталізації українського бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhytalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html> (дата звернення: 21.04.2026).
3. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan> (дата звернення: 21.04.2026).
4. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. – Paris: UNESCO, 2020. – Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org> (дата звернення: 21.04.2026).
5. OECD. Skills for 2030: Conceptual Learning Framework. – Paris: OECD Publishing, 2023.
6. KNUTD. SEAL-NR Project: Skills Enrichment for Adaptive Leadership in the New Reality [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://en.knutd.edu.ua/grants/k2-seal-nr/> (дата звернення: 21.04.2026).
7. KNUTD. Participation in ERASMUS+ SEAL-NR Project Activities [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://en.knutd.edu.ua/events-and-publications/news/19221/> (дата звернення: 21.04.2026).

УДК: 37.014:005.332.4:502.131.

**Цалко Т.Р.**, к.е.н. доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ОСВІТНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ПРОГРАМИ ERASMUS+ SEAL**

Освітні підходи до формування компетентностей сталого розвитку в контексті програми ERASMUS+ SEAL набувають особливої актуальності в умовах посилення глобальних економічних, екологічних та соціальних викликів, що визначають нову парадигму розвитку суспільства та трансформації ринку праці. У сучасній економіці знань сталий розвиток розглядається не лише як концепція збалансування економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки, а як системоутворюючий принцип формування людського капіталу нового покоління, здатного діяти в умовах невизначеності, ризиків і високої динаміки змін. У цьому контексті освітня система виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової стійкості економічного розвитку, а програма ERASMUS+ SEAL (Sustainable Education and Adaptive Learning) є важливим європейським механізмом імплементації інноваційних освітніх практик, спрямованих на формування компетентностей сталого розвитку.

Теоретико-методологічну основу формування таких компетентностей становить компетентнісний підхід, який передбачає переорієнтацію освітнього процесу з накопичення знань на формування здатності їх практичного застосування у реальних соціально-економічних умовах. У межах цього підходу особливого значення набуває розвиток критичного та системного мислення, здатності до міждисциплінарного аналізу, прийняття рішень в умовах невизначеності, а також формування ціннісних орієнтацій, що відповідають принципам сталого розвитку. Важливим є також міждисциплінарний підхід, оскільки проблематика сталого розвитку інтегрує економічні, екологічні та соціальні компоненти, що потребує синтезу знань із різних наукових галузей, зокрема економіки, менеджменту, екології, соціології та цифрових технологій. Така інтеграція забезпечує формування цілісного бачення складних систем і підвищує якість управлінських рішень у реальному секторі економіки. Практико-орієнтований підхід у межах ERASMUS+ SEAL реалізується через впровадження кейс-методів, проєктного навчання, симуляційних моделей та дуальної освіти, що дозволяє максимально наблизити освітній процес до реальних умов функціонування бізнесу та публічного управління. Це сприяє



формуванню у здобувачів освіти здатності до адаптації, інноваційного мислення та ефективного використання ресурсів у складних економічних умовах. Додатково цифрово-інноваційний підхід забезпечує використання сучасних освітніх платформ, відкритих освітніх ресурсів та інструментів штучного інтелекту, що дозволяє персоналізувати навчання, підвищити його ефективність та адаптивність до індивідуальних освітніх траєкторій студентів.

З економічної точки зору формування компетентностей сталого розвитку є стратегічною інвестицією в людський капітал, що забезпечує довгостроковий мультиплікативний ефект для національної економіки. Умови трансформаційної економіки, зокрема в контексті України та європейської інтеграції, вимагають підготовки фахівців, здатних генерувати інноваційні рішення, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на глобальних ринках. Важливим є також впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), які стають ключовими критеріями оцінювання ефективності бізнес-моделей та інвестиційної привабливості економічних суб'єктів. Таким чином, освітні підходи, реалізовані в рамках ERASMUS+ SEAL, сприяють формуванню так званої економіки компетентностей, де головною цінністю виступає здатність до безперервного навчання, адаптації та інноваційної діяльності. Практична імплементація зазначених підходів передбачає розробку інтегрованих навчальних програм зі сталого розвитку, розширення міжнародної академічної мобільності, активне залучення бізнес-середовища до формування освітнього контенту, а також створення цифрових освітніх екосистем, які забезпечують безперервність і гнучкість навчального процесу. Особливе значення має розвиток soft skills і green skills, які сьогодні розглядаються як базові компетентності XXI століття та є необхідними для ефективного функціонування фахівців у сучасній економіці.

Аналітичний розгляд дозволяє констатувати, що формування компетентностей сталого розвитку є не лише освітнім завданням, але й важливим економічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності держав і регіонів у довгостроковій перспективі. Програма ERASMUS+ SEAL виконує функцію каталізатора інтеграційних процесів у європейському освітньому просторі, сприяючи гармонізації освітніх стандартів та підвищенню якості підготовки людського капіталу. Водночас ефективність реалізації даних підходів значною мірою залежить від рівня інституційної готовності освітніх закладів, модернізації навчально-методичної бази та розвитку цифрової інфраструктури. Таким чином, можна зробити висновок, що освітні підходи до формування компетентностей сталого розвитку в рамках ERASMUS+ SEAL є ключовим елементом трансформації сучасної освітньої системи та важливим чинником



забезпечення економічної стійкості, інноваційного розвитку та соціальної стабільності. Вони формують основу для підготовки нового покоління фахівців, здатних ефективно діяти в умовах глобальних викликів та сприяти переходу до моделі сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку економіки. Додатково слід підкреслити, що реалізація освітніх підходів у межах програми ERASMUS+ SEAL відбувається в контексті стратегічних пріоритетів Європейського Союзу щодо формування Європейського простору освіти та досягнення цілей сталого розвитку ООН до 2030 року. Це зумовлює необхідність інтеграції принципів сталості в усі рівні освітнього процесу – від розробки навчальних програм до оцінювання результатів навчання. Особливого значення набуває перехід до результат-орієнтованих моделей освіти, де ключовим критерієм ефективності виступає не лише рівень засвоєних знань, а й здатність здобувачів освіти застосовувати їх у реальних соціально-економічних ситуаціях, генеруючи інноваційні та екологічно відповідальні рішення. У сучасних умовах важливим аспектом є також формування системи оцінювання компетентностей сталого розвитку, яка має базуватися на поєднанні кількісних і якісних індикаторів. До таких індикаторів можуть належати рівень сформованості критичного мислення, здатність до міждисциплінарної інтеграції знань, ефективність командної роботи, рівень екологічної свідомості, а також практичні результати реалізації студентських проєктів у сфері сталого розвитку. У межах ERASMUS+ SEAL дедалі більшого значення набуває використання портфоліо-компетентнісного підходу, який дозволяє комплексно оцінювати динаміку розвитку студентів у процесі навчання та їхню готовність до професійної діяльності.

Окремої уваги потребує аналіз викликів, що супроводжують впровадження освітніх інновацій у сфері сталого розвитку. Серед основних обмежень можна виокремити недостатній рівень готовності частини викладацького складу до використання новітніх цифрових та міждисциплінарних методик, обмеженість ресурсного забезпечення освітніх закладів, а також нерівномірність доступу до сучасних освітніх технологій між країнами-учасницями програми. Крім того, існує проблема інституційної інерції освітніх систем, що уповільнює процес переходу від традиційних моделей навчання до інноваційних, орієнтованих на сталий розвиток і адаптивність. Водночас програма ERASMUS+ SEAL створює передумови для подолання зазначених викликів через розвиток міжнародного партнерства, обмін найкращими практиками та формування мережевої взаємодії між університетами, дослідницькими центрами та бізнес-середовищем. Така співпраця сприяє не лише підвищенню якості освіти, але й прискоренню трансферу знань та технологій, що є критично важливим для економік, які перебувають у стані трансформації. Особливо це актуально для країн, що

проходять етап післякризового або післявоєнного відновлення, де формування нової якості людського капіталу стає ключовим фактором економічної модернізації.

З позицій стратегічного розвитку важливо також відзначити, що компетентності сталого розвитку дедалі більше інтегруються у вимоги роботодавців на глобальному ринку праці. Сучасні компанії орієнтуються не лише на професійні знання випускників, але й на їхню здатність працювати в умовах невизначеності, управляти змінами, впроваджувати інновації та враховувати екологічні й соціальні наслідки економічної діяльності. Це формує нову логіку взаємодії між системою освіти та ринком праці, де університети виступають не лише постачальниками знань, а й активними учасниками формування економічної цінності.

У підсумку слід наголосити, що подальший розвиток освітніх підходів у межах ERASMUS+ SEAL має ґрунтуватися на поглибленні цифрової трансформації освіти, розширенні міжнародної співпраці та інтеграції принципів сталого розвитку у всі компоненти освітнього процесу. Це дозволить забезпечити формування нового типу фахівця – адаптивного, соціально відповідального та інноваційно орієнтованого, який здатний ефективно діяти в умовах глобальних викликів. Таким чином, компетентності сталого розвитку стають не лише освітньою категорією, а стратегічним ресурсом економічного зростання та довгострокової стабільності суспільства.

### Література

1. Цалко Т. Р. Формування компетентностей сталого розвитку у системі вищої освіти України // Науковий вісник [назва ЗВО або інституту]. – [рік]. – № [номер]. – С. [стор.]. – Режим доступу: [https://doi.org/\[вставити DOI\]](https://doi.org/[вставити DOI])
2. Цалко Т. Р. Інноваційні освітні підходи до розвитку адаптивного лідерства // Економіка та менеджмент інноваційного розвитку. – [рік]. – № [номер]. – С. [стор.]. – Режим доступу: [https://doi.org/\[вставити DOI\]](https://doi.org/[вставити DOI]) European Commission. Erasmus+ Programme Guide. Brussels: Publications Office of the EU, 2021.
3. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.
4. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris: UNESCO Publishing, 2017.
5. Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. GreenComp: The European sustainability competence framework. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022.
6. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти України 2022–2032. Київ, 2023.

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

**Вартанова О.В.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, Київ, Україна

## **ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА ЖИТТЄВА ТА ОСВІТНЯ КОМПЕТЕНЦІЯ МОЛОДІ В НОВИХ УМОВАХ**

Необхідність розвитку психологічної стійкості (резильєнтності) молоді сьогодні зумовлена безпрецедентними викликами, які докорінно змінили ландшафт українського та світового суспільства. В умовах повномасштабної війни, постійної безпекової невизначеності та стрімкої цифровізації психологічна стійкість перестає бути просто бажаною рисою характеру – вона перетворюється на фундаментальну життєву та освітню компетенцію, без якої неможливий повноцінний розвиток особистості.

Актуальність розвитку психологічної стійкості молоді саме в умовах війни зумовлена, по-перше, тим, що сучасна молодь змушена інтегрувати досвід стресу та травми в повсякденне життя. Стійкість дозволяє не лише "виживати", а й зберігати когнітивні функції, необхідні для навчання та професійного становлення в умовах хронічної напруги.

Розгляд резильєнтності як ключової життєвої та освітньої компетенції молоді в нових умовах потребує трансформації освітнього простору. Дистанційне навчання, розрив соціальних зв'язків та потреба в самоорганізації вимагають від здобувачів освіти високого рівня саморегуляції. Психологічна стійкість тут виступає як внутрішній ресурс, що підтримує мотивацію та запобігає емоційному вигоранню.

Отже, резильєнтність, або психологічна стійкість, стає однією з "гнучких" навичок (Soft Skills): у новому світі здатність до відновлення після невдач (bounce-back ability) є ключем до конкурентоспроможності. Роботодавці та суспільство загалом дедалі більше цінують емоційний інтелект і стресостійкість як основу для прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Враховуючи викладене вище, розвиток психологічної стійкості молоді стає новою освітньою метою. Сучасна парадигма освіти зміщує акцент із чистого накопичення знань на формування життєстійкості, що передбачає:

- розвиток навичок самодопомоги та оволодіння техніками стабілізації емоційного стану;
- подальший розвиток критичного мислення як передумови захисту від інформаційного тиску та маніпуляцій;

– соціальну згуртованість та здатність шукати підтримку й надавати її іншим, що є базою для міцного громадянського суспільства.

В загальному розумінні резильєнтність (психологічна стійкість) – це здатність особистості проходити крізь випробування, зберігаючи при цьому ментальне здоров'я та функціональність. Резильєнтність – це не відсутність болю чи труднощів, а здатність відновлюватися, зберігаючи сенс і дієздатність, яка формується через навички саморегуляції, підтримку, досвід подолання та середовище [1].

Ключовими вимірами психологічної стійкості є:

– стійкість як опірність – здатність "тримати удар" і не руйнуватися під тиском обставин;

– пружність (Bounce-back) – здатність відновлювати свою форму та енергію після сильного стискання стресом;

– витривалість – можливість продовжувати діяльність у тривалому дискомфортному режимі без втрати ефективності.

Резильєнтність не означає відсутність емоційного болю чи страху. Це вміння інтегрувати травматичний досвід у власну історію та продовжувати рух до визначених цілей, навіть коли світ навколо тебе нестабільний.

Необхідність розвитку резильєнтності як важливої навички молодих людей посилюється тим фактом, що студентські роки збігаються з віковим вікном біологічної вразливості особистості (18-24 роки). Саме в цей час мозок завершує своє формування, що робить молодих людей особливо чутливими до стресорів. Згідно з масштабним дослідженням R. Kessler et al. (2005), три чверті (75%) усіх психічних розладів, що виникають протягом життя, мають свій початок у віці до 24 років, що робить студентський вік критичним періодом для формування психологічної стійкості [2].

Фактори стресу у молодих людей, які порушують їхню резильєнтність, можна класифікувати так:

– академічні (нереалістичні очікування, дедлайни, сесії, страх перед оцінюванням, складність поєднання навчання з роботою);

– соціально-побутові (фінансові труднощі, адаптація до життя в новій країні та нових місцях (для ВПО та біженців), конфлікти в колективі);

– екзистенційні (постійна загроза життю, втрата близьких, руйнування планів на майбутнє, "провина вцілілого") [3].

Особливим викликом для студентів є депресія. Це не просто "поганий настрій", а розлад, пов'язаний із порушенням нейрохімічних процесів. У цьому контексті надзвичайно важливою є обізнаність усіх учасників освітнього

процесу – студентів, викладачів, адміністрації ЗВО – щодо симптомів і проявів депресії, адже раннє втручання дозволяє уникнути тривалої втрати функціональності та працездатності.

Викладач у таких умовах стає не лише транслятором знань, а й "сенсором" емоційного стану аудиторії. Викладачі виступають «першою лінією» спостереження і можуть помітити зміни в траєкторії поведінки студентів, своєчасно виявити симптоми дистресу та упередити розвиток глибокої кризи. Симптоми, що потребують уваги з боку викладачів: різке зниження успішності, "зависання" на лекціях, апатія (агедонія), нехарактерна дратівливість, соціальна ізоляція та порушення режиму сну.

Викладач не повинен бути психотерапевтом, але має володіти навичками першої психологічної допомоги. Його основна стратегія полягає в алгоритмі: "Помітити – Вислухати без осуду – Скерувати до фахівця". Важливо проводити підтримувальні розмови без тиску, акцентуючи на турботі про реальний стан студента. Дослідження свідчать, що створення атмосфери психологічної безпеки в закладах вищої освіти підвищує засвоюваність матеріалу на 30-40% [1].

Отже, розвиток психологічної стійкості молоді в новій реальності – це не фінішна точка, а безперервний процес. Для студентства опанування цих навичок є інвестицією у професійне майбутнє. Стійкі та адаптивні молоді люди, здатні долати як внутрішні кризи, так і зовнішні шоки, – це фундамент відновлення країни, спроможної перетворювати виклики на можливості для зростання. Освітній процес, інтегрований із психологічною підтримкою, створює безпечне середовище, де знання засвоюються ефективно, а особистість залишається цілісною.

### Література

1. Вартанова О.В. (2023). Онтологія загальної сфери дискурсу "Резильєнтність персоналу". *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2023. № 15, С. 144-150.
2. Kessler, R. C., Berglund, P., Demler, O. et al. (2005). Lifetime prevalence and age-of-onset distributions of DSM-IV disorders in the National Comorbidity Survey Replication. *Archives of General Psychiatry*, 62(6), 593–602.
3. Вартанова О.В., Повзун Д.І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1. С. 58-68.  
[https://www.researchgate.net/publication/381658514\\_FORMUVANNA\\_KLASTER\\_U\\_REZILENNOSTI\\_PERSONALU\\_V\\_STRUKTURI\\_MODELI\\_KOMPENCIJ\\_A\\_K\\_UMOVA\\_FORMUVANNA\\_STIJKOSTI\\_PERSONALU\\_PIDPRIEMSTVA\\_V\\_CASI\\_VIJNI](https://www.researchgate.net/publication/381658514_FORMUVANNA_KLASTER_U_REZILENNOSTI_PERSONALU_V_STRUKTURI_MODELI_KOMPENCIJ_A_K_UMOVA_FORMUVANNA_STIJKOSTI_PERSONALU_PIDPRIEMSTVA_V_CASI_VIJNI)



UDK 005.32:005.8:005.7

**Natalia Kyrylko**, PhD in economic sciences,  
senior Lecturer, Kyiv National University of  
Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

## **LEADERSHIP FOR CHANGE: BUILDING SKILLS FOR MANAGEMENT IN UNCERTAINTY**

Modern socio-economic development is characterized by a high level of uncertainty, instability and dynamism of change, which creates new requirements for management systems and the role of leadership. The world operates in conditions of VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), where traditional management approaches are not effective enough. In these conditions, the concept of change leadership, which implies the ability of managers to adapt, anticipate risks, and form new approaches to management, becomes particularly important.

Management activities in such conditions are complicated by increased risks, lack of complete information and the need to quickly respond to changes. The concept of the VUCA world (variability, uncertainty, complexity, ambiguity) is transformed into a more complex BANI model (fragility, anxiety, nonlinearity, ambiguity), which further increases the requirements for modern managers.

Traditional approaches to leadership, based on stability, hierarchy, and tight control, are gradually losing their effectiveness. Instead, there is a growing need to form a new type of leader – adaptive, innovative, and able to operate in conditions of constant change. That is why the study of change leadership as a key factor in the development of organizations and society is relevant.

The goal is to substantiate the essence of change leadership and identify key skills needed for effective management under uncertainty.

The research process used a systematic approach, methods of analysis and generalization of modern scientific works on the issues of leadership, adaptive management and competence development [1-5].

Modern research proves that leadership in conditions of uncertainty is transforming from traditional hierarchical models to adaptive and flexible forms of management. Particular attention is paid to the concept of adaptive leadership, which implies the ability of a leader to effectively respond to changes in the external environment, make decisions quickly and ensure the stability of the organization.

In particular, scientific works emphasize the importance of adaptive leadership, which is based on the leader's ability to respond quickly to changes, balance between conflicting demands, and apply different behavioral strategies depending on the



situation.

Within the VUCA concept, special attention is paid to the development of competencies such as strategic thinking, flexibility and crisis management. Research shows that effective leaders must have the skills to adapt, anticipate and make decisions in conditions of high uncertainty.

Another important aspect is the development of learning agility, which involves the ability to constantly learn and quickly absorb new knowledge.

Research shows that modern leaders form individual learning strategies to effectively respond to changes in the external environment.

In addition, significant attention is paid to the role of emotional intelligence and psychological resilience as key factors in effective leadership. Leaders who are able to manage emotions, build trust, and support team interaction demonstrate higher effectiveness in crisis situations.

Research also confirms that authentic leadership helps reduce uncertainty among employees and increases their willingness to change.

The study determined that change leadership is a complex process that includes the development of a number of key competencies.

*First*, it has been established that the basis of effective management under uncertainty is adaptability. Leaders must be able to change strategies depending on the situation, taking into account the dynamics of the external environment.

*Secondly*, an important competence is strategic thinking, which involves the ability to predict future trends and form long-term goals. In modern conditions, strategy must be flexible and allow for rapid adjustment.

*Thirdly*, emotional intelligence plays a significant role, ensuring effective interaction with staff, building trust, and supporting employee motivation.

Fourth, the importance of uncertainty management skills has been identified, including:

- ✓ decision-making under conditions of limited information;
- ✓ ability to work with risks;
- ✓ development of systems thinking.

In addition, it has been found that effective change leadership involves the formation of an organizational culture focused on innovation, learning, and development.

Special attention should be paid to developing teamwork, as in times of uncertainty, teamwork is what ensures the stability of an organization. Research shows that leaders who are able to form a shared vision and involve employees in the decision-making process achieve better results.

It has been proven that effective change leadership also involves the formation

of innovative thinking, which contributes to the search for new solutions and the implementation of changes.

At the same time, an important result is the understanding that change leadership should integrate different approaches, including adaptive, transformational and authentic leadership.

Therefore, change leadership is a key factor in effective management under uncertainty. Modern leaders must possess a set of skills that ensure adaptation to change, risk management and organizational development.

The key skills of the 21st century are:

- ✓ adaptability and flexibility;
- ✓ strategic thinking;
- ✓ emotional intelligence;
- ✓ learning agility;
- ✓ the ability to manage uncertainty.

The formation of these competencies contributes to the development of adaptive leadership and ensures the sustainability of organizations in the long term. In the context of the implementation of the ERASMUS+ SEAL project, this creates the prerequisites for the formation of a new generation of leaders capable of acting effectively in the face of global challenges and contributing to the sustainable development of society.

### References

1. Building adaptive leaders: rethinking leadership development in the age of uncertainty // European Journal of Training and Development. 2025. Vol. 50, Issues 3–4, pp.293–312. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2025-0083>.
2. Kılıç M., Çalışkan C. Disaster leadership in the VUCA paradigm: next-generation competencies // Natural Hazards. 2025. Volume121, pp. 13899–13925 DOI: 10.1007/s11069-025-07372-3
3. Workplace learning in times of uncertainty: learning agility of leaders // The Learning Organization. 2026. Vol. 33, Issue 7, pp. 19–38. DOI: 10.1108/TLO-03-2025-0062
4. Zhu Y. Authentic leadership and uncertainty management // Leadership & Organization Development Journal. 2023.
5. Chaudhry N. Adaptive Leadership: Thriving in Times of Uncertainty. 2024. Vol. 2, No. 1, pp. 27–33. <https://cmsrjournal.com/index.php/Journal/article/view/17/16>.

УДК 35.08:331.108

**Тесленко О.А.**, здобувачка вищої освіти,  
Університет Григорія Сковороди в  
Переяславі, м. Переяслав, Україна

## **СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Професійний розвиток службовців місцевого самоврядування є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування системи публічного управління в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. У контексті децентралізації влади, цифровізації управлінських процесів та інтеграції України до європейського адміністративного простору особливого значення набуває формування висококваліфікованого, компетентного та адаптивного кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Сучасні виклики, пов'язані з динамічними змінами у сфері управління, розвитком цифрових технологій та зростанням вимог до якості надання публічних послуг, обумовлюють необхідність постійного вдосконалення професійних знань і навичок службовців. У цьому контексті професійний розвиток виступає не лише як інструмент підвищення кваліфікації, але й як стратегічний механізм забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування [1].

У науковій літературі професійний розвиток розглядається як безперервний процес цілеспрямованого формування та вдосконалення професійних компетентностей працівника, що забезпечує його здатність ефективно виконувати службові обов'язки відповідно до сучасних вимог [2]. У сфері публічного управління цей процес набуває комплексного характеру, охоплюючи не лише професійні знання, але й управлінські, комунікативні, аналітичні та цифрові компетентності.

Сутність професійного розвитку службовців місцевого самоврядування полягає у створенні умов для системного оновлення їхніх знань, умінь та навичок, а також розвитку особистісних якостей, необхідних для ефективної управлінської діяльності. Важливим аспектом є забезпечення відповідності професійного рівня службовців сучасним стандартам публічного управління, що базуються на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян [3].

Зміст професійного розвитку включає кілька взаємопов'язаних складових. Першою з них є формальна освіта, яка передбачає здобуття відповідного

освітнього рівня та проходження програм підвищення кваліфікації. Відповідно до чинного законодавства, службовці місцевого самоврядування зобов'язані регулярно проходити професійне навчання з метою оновлення знань та вдосконалення професійних навичок [4].

Другою складовою є неформальне навчання, яке охоплює участь у тренінгах, семінарах, вебінарах, стажуваннях та інших формах обміну досвідом. Неформальне навчання сприяє розвитку практичних навичок, формуванню нових підходів до вирішення управлінських завдань та підвищенню гнучкості мислення службовців.

Третьою складовою є самоосвіта, яка передбачає самостійне опанування нових знань, розвиток професійних компетентностей та вдосконалення особистісних якостей. Самоосвіта є важливим елементом професійного розвитку в умовах швидких змін, оскільки дозволяє службовцям оперативно реагувати на нові виклики та адаптуватися до змін у професійному середовищі.

Важливим напрямом сучасного професійного розвитку є формування цифрових компетентностей. Умови цифрового суспільства вимагають від службовців місцевого самоврядування володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, здатності працювати з електронними системами управління, аналізувати великі обсяги даних та забезпечувати ефективну цифрову взаємодію з громадянами [5].

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку службовців місцевого самоврядування визначається положеннями Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про державну службу», а також відповідними підзаконними актами. Відповідно до цих документів, професійний розвиток має здійснюватися на принципах безперервності, системності, доступності та ефективності [1].

Особливу роль у сучасних умовах відіграють цифрові тренди у сфері професійного розвитку. Використання електронних освітніх платформ, дистанційного навчання, онлайн-курсів та інших цифрових інструментів дозволяє значно розширити можливості професійного навчання, підвищити його доступність та ефективність. Крім того, цифровізація сприяє індивідуалізації освітніх траєкторій, що дозволяє враховувати потреби та рівень підготовки кожного службовця [5].

Разом з тим, існують певні проблеми у сфері професійного розвитку службовців місцевого самоврядування. Серед них можна виділити недостатній рівень фінансування навчальних програм, нерівний доступ до освітніх ресурсів, низьку мотивацію до професійного саморозвитку, а також недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій службовців [3].

Крім того, проблемою є відсутність системного підходу до організації професійного розвитку, що проявляється у фрагментарності навчальних програм, недостатній координації між різними суб'єктами професійного навчання та відсутності чітких критеріїв оцінки ефективності навчання. Це знижує загальну результативність системи професійного розвитку та обмежує можливості її подальшого вдосконалення [2].

У сучасних умовах важливим є впровадження інноваційних підходів до професійного розвитку, зокрема використання цифрових технологій, інтерактивних методів навчання, проєктного підходу та практико-орієнтованих програм. Це дозволяє підвищити ефективність навчання, забезпечити формування необхідних компетентностей та сприяти розвитку професійної мобільності службовців.

Таким чином, професійний розвиток службовців місцевого самоврядування є складною багаторівневою системою, що охоплює різні форми навчання, методи підвищення кваліфікації та механізми розвитку компетентностей. Його ефективність визначається здатністю системи адаптуватися до сучасних викликів, інтегрувати цифрові технології та забезпечувати безперервність професійного навчання.

Узагальнюючи, слід зазначити, що професійний розвиток є необхідною умовою формування ефективної системи публічного управління, здатної забезпечувати високий рівень якості публічних послуг та відповідати сучасним вимогам цифрового суспільства. Подальше вдосконалення системи професійного розвитку має бути спрямоване на підвищення її ефективності, інтеграцію інноваційних підходів та забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

### Література

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (або нова редакція № 3077-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
2. Професійне навчання публічних службовців : звіт про діяльність Національного агентства України з питань державної служби за 2024-2025 рр. URL: <https://nads.gov.ua>.
3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р (зі змінами).
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
5. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. *OECD Legal Instruments*. 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org>.

УДК 35.08:17

**Трофименко Т.В.**, здобувачка вищої освіти,  
Університет Григорія Сковороди в  
Переяславі, м. Переяслав, Україна

## **СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ**

Етична культура публічного управлінця є важливою складовою ефективного функціонування системи публічного управління та забезпечення довіри громадян до органів влади. В умовах трансформації державного управління, децентралізації та цифровізації суспільства значення етичних стандартів значно зростає, оскільки саме вони визначають якість управлінських рішень, характер взаємодії з громадськістю та рівень відповідальності посадових осіб.

Сучасна система публічного управління вимагає від управлінців не лише високого рівня професійної компетентності, але й дотримання морально-етичних норм, що регламентують їхню поведінку у службовій діяльності. У цьому контексті етична культура виступає як інтегральна характеристика особистості управлінця, яка поєднує систему цінностей, норм поведінки та професійних установок, що визначають його діяльність у публічній сфері [1].

У науковій літературі етична культура розглядається як сукупність моральних принципів, норм і правил поведінки, що формуються у процесі соціалізації та професійної діяльності особи. У сфері публічного управління етична культура набуває особливого значення, оскільки діяльність управлінців безпосередньо пов'язана із забезпеченням суспільних інтересів та реалізацією державної політики [2].

Сутність етичної культури публічного управлінця полягає у здатності діяти відповідно до загальновизнаних моральних норм, принципів професійної етики та вимог законодавства. Вона відображає рівень моральної зрілості особистості, її відповідальність перед суспільством, готовність діяти чесно, неупереджено та прозоро. Етична культура є важливим чинником формування позитивного іміджу органів влади та підвищення рівня довіри громадян [3].

Зміст етичної культури публічного управлінця включає кілька взаємопов'язаних складових. Першою з них є ціннісна складова, яка визначає систему моральних орієнтирів управлінця, зокрема такі цінності, як доброчесність, справедливість, відповідальність, відкритість та служіння



суспільству. Цінності виступають основою формування етичної поведінки та визначають спрямованість діяльності управлінця.

Другою складовою є нормативна, яка включає сукупність правил, стандартів та вимог до поведінки публічних управлінців. Ці норми закріплені у відповідних нормативно-правових актах та етичних кодексах, що регулюють діяльність службовців. Зокрема, ключову роль відіграють положення Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», а також загальні правила етичної поведінки публічних службовців [1].

Третьою складовою є поведінкова, яка відображає практичну реалізацію етичних норм у діяльності управлінця. Вона включає дотримання принципів неупередженості, політичної нейтральності, конфіденційності, уникнення конфлікту інтересів та відповідальності за прийняті рішення. Поведінкова складова є найбільш видимою для громадян, оскільки саме через неї оцінюється рівень етичності діяльності публічного управлінця [4].

Четвертою складовою є компетентнісна, яка передбачає наявність у управлінця необхідних знань, умінь і навичок для реалізації етичних принципів у практичній діяльності. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові компетентності, які дозволяють ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології, забезпечувати прозорість управлінських процесів та запобігати корупційним ризикам [5].

В умовах цифровізації суспільства етична культура публічного управлінця зазнає суттєвих трансформацій. З одного боку, використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості та відкритості діяльності органів влади, що позитивно впливає на рівень етичності управлінських процесів. З іншого боку, цифрове середовище створює нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення захисту персональних даних, дотримання етичних норм у онлайн-комунікації та відповідального використання інформації [5].

Особливу увагу слід приділити формуванню цифрової етики, яка є складовою загальної етичної культури публічного управлінця. Цифрова етика передбачає дотримання норм і принципів поведінки у цифровому середовищі, забезпечення інформаційної безпеки, захисту прав громадян та відповідального використання цифрових ресурсів.

Разом з тим, у сфері формування етичної культури публічних управлінців існують певні проблеми. Серед них можна виділити недостатній рівень етичної підготовки, формальний підхід до дотримання етичних норм, низьку ефективність контролю за етичною поведінкою, а також недостатню інтеграцію етичних стандартів у систему професійного навчання [3].

Крім того, значною проблемою є відсутність системного підходу до формування етичної культури, що проявляється у фрагментарності заходів, спрямованих на розвиток етичних компетентностей, та недостатній координації між різними суб'єктами публічного управління. Це знижує ефективність впливу етичних норм на практичну діяльність управлінців та обмежує можливості підвищення рівня етичності у публічному секторі [2].

У сучасних умовах важливим є впровадження комплексного підходу до формування етичної культури публічного управління, який передбачає поєднання нормативного регулювання, професійного навчання, розвитку корпоративної культури та використання сучасних цифрових технологій. Такий підхід дозволяє забезпечити системність процесу формування етичної культури та підвищити ефективність його реалізації.

Таким чином, етична культура публічного управління є складною багатокомпонентною системою, що включає ціннісні орієнтири, нормативні вимоги, поведінкові практики та професійні компетентності. Її формування є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління, підвищення рівня довіри громадян до органів влади та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Подальший розвиток етичної культури публічних управлінців має бути спрямований на інтеграцію сучасних цифрових підходів, удосконалення нормативно-правового забезпечення та підвищення ефективності системи професійного навчання, що дозволить забезпечити відповідність діяльності органів влади сучасним вимогам та міжнародним стандартам.

### Література

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Національне агентство України з питань державної служби. Професійна етика публічних службовців : методичні рекомендації. URL: <https://nads.gov.ua>.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
4. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158 (у редакції від 28.04.2021).
5. OECD. *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing, Paris, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/ac8ad401-en>.

УДК 35.08:17:004

**Мякінченко І.О.**, здобувачка вищої освіти,  
Університет Григорія Сковороди в  
Переяславі, м. Переяслав, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РЕФОРМ**

У сучасних умовах розвитку публічного управління в Україні особливого значення набуває трансформація професійної етики публічної служби. Динамічні зміни, пов'язані з цифровізацією суспільства, впровадженням електронного врядування та реалізацією управлінських реформ, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до етичної поведінки публічних службовців. У цьому контексті професійна етика виступає важливим інструментом забезпечення ефективності управління, підвищення довіри громадян до органів влади та формування позитивного іміджу державної служби.

Професійна етика публічної служби розглядається як система моральних принципів, норм і стандартів поведінки, що регулюють діяльність службовців у процесі виконання ними своїх функцій. Вона визначає межі допустимої поведінки, сприяє формуванню відповідального ставлення до службових обов'язків та забезпечує орієнтацію на суспільні інтереси [1].

Сутність трансформації професійної етики полягає у зміні її змістовних характеристик під впливом сучасних соціально-економічних та технологічних процесів. Зокрема, цифровізація суспільства сприяє появі нових етичних вимог, пов'язаних із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, обробкою персональних даних, забезпеченням інформаційної безпеки та організацією онлайн-комунікації з громадянами [2].

У контексті управлінських реформ професійна етика набуває інституційного характеру, оскільки вона інтегрується у систему державного управління як один із ключових елементів забезпечення його ефективності. Реформування публічної служби передбачає впровадження нових стандартів поведінки, орієнтованих на принципи відкритості, прозорості, підзвітності та доброчесності [3].

Зміст професійної етики публічної служби включає кілька основних складових. По-перше, це ціннісна складова, яка визначає систему моральних орієнтирів службовця. До таких цінностей належать доброчесність, відповідальність, справедливість, неупередженість та служіння суспільству.

Саме вони формують основу етичної поведінки та визначають характер взаємодії з громадянами.

По-друге, нормативна складова, яка включає сукупність правил і стандартів поведінки, закріплених у нормативно-правових актах. В Україні ключову роль у цьому відіграють положення Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», а також загальні правила етичної поведінки державних службовців [1].

По-третє, поведінкова складова, яка відображає практичну реалізацію етичних норм у діяльності службовця. Вона проявляється у дотриманні принципів політичної нейтральності, недопущенні конфлікту інтересів, забезпеченні конфіденційності інформації та відповідальності за прийняті рішення [4].

У сучасних умовах важливого значення набуває цифрова культура як фактор трансформації професійної етики. Цифрова культура визначає нові стандарти поведінки у цифровому середовищі, включаючи правила онлайн-комунікації, використання цифрових ресурсів та забезпечення інформаційної безпеки. Вона сприяє формуванню нових етичних норм, які регулюють діяльність публічних службовців у цифровому просторі [2].

Разом з тим, цифровізація створює нові виклики для професійної етики публічної служби. Зокрема, виникають питання щодо захисту персональних даних, забезпечення прозорості алгоритмів прийняття рішень, запобігання маніпуляціям інформацією та дотримання етичних норм у цифровій взаємодії з громадянами. Це вимагає розробки нових підходів до регулювання етичної поведінки та підвищення рівня цифрової компетентності службовців [1; 4].

Крім того, трансформація професійної етики пов'язана з необхідністю адаптації системи професійного навчання до нових умов. Підготовка публічних службовців має включати не лише формування професійних знань і навичок, але й розвиток етичної свідомості, здатності приймати відповідальні рішення та дотримуватися високих стандартів поведінки у різних ситуаціях.

Незважаючи на позитивні тенденції, у сфері професійної етики публічної служби існують певні проблеми. Серед них можна виділити формальний підхід до дотримання етичних норм, недостатній рівень контролю за їх виконанням, а також низьку ефективність механізмів запобігання порушенням етичних стандартів [3].

Важливим аспектом є також недостатня інтеграція етичних принципів у практичну діяльність публічних службовців, що знижує ефективність функціонування системи публічного управління. Це зумовлює необхідність удосконалення існуючих механізмів забезпечення етичної поведінки та

впровадження інноваційних підходів до формування професійної етики.

Таким чином, трансформація професійної етики публічної служби є об'єктивним процесом, зумовленим впливом цифрової культури та управлінських реформ. Вона передбачає зміну змісту етичних норм, розширення їх функціонального значення та адаптацію до нових умов функціонування публічного управління.

Подальший розвиток професійної етики має бути спрямований на інтеграцію сучасних цифрових технологій, удосконалення нормативно-правового забезпечення та підвищення рівня професійної підготовки публічних службовців. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування системи публічного управління та підвищити рівень довіри громадян до органів влади.

### **Література**

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Національне агентство України з питань державної служби. Професійна етика публічних службовців : методичні рекомендації. URL: <https://nads.gov.ua>.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
4. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158 (у редакції від 28.04.2021).

УДК 331.5-053.6:004:316.4

**Невмержицька С. М.**, к.т.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ЧИННИК УСПІШНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та глобалізації ринку праці проблема працевлаштування молоді набуває особливої гостроти. Динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація виробництва та поширення штучного інтелекту суттєво змінюють вимоги до працівників. У цих умовах традиційні знання вже не гарантують успішного



працевлаштування, натомість зростає значення цифрових і соціальних компетентностей як ключових чинників конкурентоспроможності молоді.

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (англ. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)), у 2023 році середній рівень безробіття серед молоді (15–24 роки) у країнах OECD становив 13,76%. Найнижче значення було в Японії – 4,12%, а найвище в Іспанії – 28,75%. Молодь традиційно має вищий рівень безробіття, ніж середнє значення по країні, що свідчить про складність переходу від освіти до ринку праці [5]. Це підтверджує необхідність формування у молоді актуальних навичок, які відповідають вимогам цифрової економіки.

Цифрові компетентності включають здатність ефективно використовувати інформаційні технології, працювати з даними, цифровими платформами, а також адаптуватися до нових технологічних рішень. Вони є базовою складовою сучасної професійної діяльності незалежно від галузі.

Згідно з аналітичними даними OECD, приблизно 25% дорослого населення не володіє базовими цифровими навичками, а ще близько 14% мають лише початковий рівень цифрової грамотності [3]. Це створює значні бар'єри для працевлаштування та підсилює конкуренцію серед молодих фахівців. Рівень цифровізації українського суспільства залишається досить високим: станом на 2024 рік в Україні налічується 29,64 млн інтернет-користувачів (79,2% населення), а кількість користувачів соціальних мереж становить 24,3 млн (64,9% населення) [4]. Це створює сприятливі умови для розвитку цифрової економіки та дистанційної зайнятості молоді.

Водночас попит на висококваліфіковані цифрові навички постійно зростає. Частка вакансій, що потребують знань у сфері штучного інтелекту, збільшилася приблизно на 33% у період 2019–2022 рр. Це свідчить про трансформацію структури зайнятості та необхідність розвитку не лише базових, але й просунутих цифрових компетентностей.

Цифрові навички дозволяють молоді: - швидше інтегруватися у професійне середовище; - працювати дистанційно та на глобальному ринку праці; - підвищувати продуктивність праці; - адаптуватися до технологічних змін. Таким чином, цифрова грамотність стає не лише перевагою, а необхідною умовою працевлаштування.

Поряд із цифровими навичками, важливу роль відіграють соціальні (soft) компетентності, які включають комунікацію, критичне мислення, емоційний інтелект, здатність до співпраці та вирішення проблем.

У сучасному цифровому середовищі ефективність працівника визначається не лише технічними знаннями, але й умінням працювати в команді, адаптуватися



до змін та приймати відповідальні рішення. Саме поєднання цифрових і соціально-емоційних навичок забезпечує високу продуктивність і конкурентоспроможність працівників.

Особливої ваги соціальні компетентності набувають у контексті: - дистанційної роботи; - мультикультурного середовища; - проектної діяльності; - швидких організаційних змін.

Вони сприяють ефективній комунікації, формуванню довіри та підвищенню якості управлінських рішень.

Цифрові та соціальні компетентності формують інтегровану модель професійної успішності. Цифрові навички забезпечують інструментальну основу діяльності, тоді як соціальні – ефективність їх використання.

Згідно з дослідженнями OECD, так звані «комплементарні навички» (критичне мислення, уміння працювати в команді, емоційний інтелект) значно підвищують ефективність використання цифрових технологій. Без розвитку соціальних компетентностей цифрові навички не забезпечують повною мірою конкурентних переваг.

Таким чином, сучасний працівник повинен володіти: - базовими та просунутими цифровими навичками; - критичним мисленням; - комунікаційними здібностями; - здатністю до безперервного навчання тощо.

Система освіти відіграє ключову роль у формуванні цифрових і соціальних компетентностей молоді. Сучасні освітні програми повинні бути орієнтовані на практичну підготовку, інтеграцію цифрових технологій та розвиток soft skills [1, 2].

Важливими напрямками модернізації освіти є: - впровадження цифрових платформ та онлайн-навчання; - розвиток проектного та міждисциплінарного навчання; - участь у міжнародних освітніх програмах (Erasmus+, Collaborative Online International Learning (COIL), eTwinning тощо); - формування навичок навчання впродовж життя [1, 2].

Розвиток навичок є безперервним процесом, який потребує постійного оновлення знань відповідно до змін ринку праці.

Незважаючи на зростання значущості цифрових навичок, існує низка проблем, які ускладнюють працевлаштування молоді: - невідповідність освітніх програм потребам ринку праці; - недостатній рівень практичного досвіду; - нерівний доступ до цифрових ресурсів; - розрив між базовими та просунутими цифровими навичками; - недостатній розвиток соціальних компетентностей.

Ці фактори призводять до зниження конкурентоспроможності молоді та ускладнюють її професійну інтеграцію.

Отже, цифрові та соціальні компетентності є ключовими чинниками успішного працевлаштування молоді в умовах сучасної економіки. Вони забезпечують адаптивність, конкурентоспроможність та здатність до професійного розвитку. Проте наявний розрив між вимогами ринку праці та рівнем підготовки молоді, що обумовлює необхідність подальшого розвитку цифрової освіти; реформування освітніх систем та інтеграції soft skills у навчальні програми; посилення практичної підготовки; впровадження інноваційних підходів до навчання; розширення доступу молоді до програм працевлаштування.

### Література

1. Невмержицька С.М. Інноваційні освітні практики як засіб розвитку лідерства серед молоді. *Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 3 жовтня 2025 року. Київ : КНУТД, 2025. С. 276-278. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/32575>
2. Nevmerzhytska S. Digital Transformation of Universities in the Context of Forming an Innovation Ecosystem. *IMPACT CAMPUS Knowledge Valorization Centre's for Sustainable Entrepreneurship and Digital Transformation: Collection of Materials International Scientific and Practical Conference* (December 11, 2025, Kyiv). К. : KNUITD, 2025. P. 132-136.
3. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2). Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. – URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2\\_9b2801fc/full-report/skills-for-the-digital-age\\_da6162fb.html?utm\\_source](https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc/full-report/skills-for-the-digital-age_da6162fb.html?utm_source)
4. Simon Kemp. Digital 2024: Ukraine. – URL: [https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine&utm\\_source](https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?rq=ukraine&utm_source)
5. Youth unemployment – Country rankings. TheGlobalEconomy.com. – URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Youth\\_unemployment/OECD/?utm\\_source](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Youth_unemployment/OECD/?utm_source)

УДК 331.101.262: [339.9:338.124.4]

**Будякова О.Ю.**, к.е.н., доцент,  
**Тятков М.С.**, здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Розвиток людського потенціалу в умовах глобальної турбулентності відбувається під впливом багатьох чинників, зокрема цифровізації, використання штучного інтелекту, великих масивів даних, роботизації та інших інновацій.

Цифровізація, інновації та трансформація економічного простору в умовах глобальної турбулентності є взаємопов'язаними процесами, які формують нову архітектуру світового господарства, призводять до змін не лише структури економічної взаємодії, але й принципів функціонування національних та міжнародних економічних систем. На сучасному етапі розвитку дані процеси не можуть розглядатися ізольовано внаслідок синергії: цифрові технології є каталізатором інновацій, а інновації, у свою чергу, забезпечують якісні зрушення у глобальному економічному середовищі, що обумовлює глибоку трансформацію.

Цифровізація проникає в усі сфери економіки, що трансформує процеси виробництва, торгівлі, фінансових послуг, логістики та впливає на стан ринку праці.

Трансформація ринку праці та структурні зміни в галузях мають значний вплив на підприємства, уряди та працівників у всьому світі [1].

Впровадження інноваційних технологій, як штучний інтелект, аналітика великих даних, блокчейн, Інтернет речей, хмарні обчислення тощо, змінює традиційні бізнес-моделі та створює нові економічні форми взаємодії між суб'єктами господарювання. У результаті цифрові інструменти забезпечують не лише підвищення ефективності виробництва та управління, але й формують передумови для нових компетентностей та навичок для галузей економіки.

Інновації, як результат науково-технічного прогресу, виступають не тільки наслідком цифровізації, але й активним чинником її поширення. Інноваційна діяльність забезпечує технологічні прориви, які дозволяють розвивати резильєнтність економіки до нових викликів глобального середовища, що

посилює конкурентоспроможність на міжнародному рівні. У цьому контексті цифровізація та інновації створюють синергетичний ефект, коли розвиток однієї складової прискорює трансформацію інших складових.

Трансформація економічного простору в умовах глобальної турбулентності відбувається як на рівні окремих секторів, так і у масштабах міжнародної економіки. Основними проявами цієї трансформації є зростаюча інтеграція цифрових ринків, децентралізація економічних процесів, зниження транзакційних витрат, формування глобальних цифрових платформ та зміщення акцентів на екологічні та соціальні аспекти. Глобальний економічний простір дедалі більше функціонує як єдина взаємозалежна система, у межах якої інформація, капітал, технології та людський потенціал взаємодіють у нових реаліях.

Трансформаційний процес супроводжується як новими можливостями, так і викликами. Цифрова нерівність, кібербезпека, правове регулювання Єдиного цифрового ринку, етичні дилеми штучного інтелекту – усі ці аспекти потребують перегляду існуючих моделей міжнародного економічного співробітництва. Крім того, трансформація глобального простору супроводжується зміною центрів економічної сили, появою нових лідерів цифрової економіки та зміною ролі держав у забезпеченні економічного суверенітету й захисту національних інтересів.

Таким чином, цифровізація та інновації є не лише інструментами розвитку економіки, а й фундаментальними чинниками, що визначають вектор еволюції глобального економічного простору. Синергія цифровізації та інновацій формує нову парадигму світового розвитку, у якій домінують знання, швидкість адаптації до змін, резильєнтність та здатність до постійного технологічного оновлення як основи економічного розвитку.

Міжнародна економіка на сучасному етапі перебуває під глибоким впливом цифрових технологій та інновацій, які радикально трансформують структуру виробництва, розподіл та споживання ресурсів. Сучасні технології не лише підвищують ефективність бізнес-процесів, а й формують нові моделі економічної взаємодії, змінюють характер конкурентних переваг, сприяють появі інноваційних секторів та створюють нові ринки. Прогноз розвитку світової економіки з урахуванням впливу цифрових технологій є складним багатогранним процесом, який потребує аналізу різних аспектів технологічних, соціальних, економічних та екологічних трансформацій. Цифрові технології, включаючи штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), блокчейн, хмарні обчислення, автоматизацію та робототехніку, створюють фундамент для розвитку четвертої промислової революції, яка відрізняється

високим рівнем інтеграції фізичних та цифрових систем, цифрових платформ, що дозволяє створювати інтелектуальні виробничі лінії, адаптивні логістичні мережі та персоналізовані продукти та послуги. Завдяки цифровізації змінюється не лише виробництво, але й сама структура світової економіки.

Однією з ключових характеристик прогнозу є очікуване зростання продуктивності праці за рахунок автоматизації рутинних операцій та використання аналітичних інструментів, що дозволяють приймати оптимальні управлінські рішення в реальному часі. За оцінками Світового економічного форуму, впровадження цифрових технологій може збільшити глобальний ВВП на десятки трильйонів доларів США до 2030 року. Цей приріст буде зумовлений не лише традиційним виробництвом, а й розвитком нових секторів, таких як цифрові послуги, електронна комерція, фінтех, логістика, охорона здоров'я, освіта та «зелені» технології [2].

Сучасні технології, що базуються на інтеграції інформаційних систем та автоматизованих процесів, сприятимуть формуванню нової економічно-соціальної системи, де взаємодія між людським потенціалом та цифровими платформами буде максимально ефективною. Це створить умови для появи інноваційних бізнес-моделей, таких як платформи спільного споживання, цифрові ринки та системи послуг, які змінять традиційні галузі економіки.

Одним із важливих напрямів прогнозу є вплив цифрових технологій на ринок праці. Автоматизація та роботизація призведуть до скорочення традиційних робочих місць, водночас з'явиться попит на висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологіями, управляти складними системами та створювати інновації. Відповідно, це спричинить необхідність реформ у сфері освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Потрібно більш активно впроваджувати політики адаптації людського потенціалу до цифрової епохи, щоб мінімізувати соціальні ризики та забезпечити інклюзивний розвиток.

### Література

1. Будякова О.Ю., Оборський В.М. Перспективні навички для розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5219> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141>
2. Будякова О.Ю., Конченко Д. Р. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2024. № 60. С. 4-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1>

**Бондаренко С.М.**, д.е.н., доцент  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СОЦІАЛЬНІ НАВИЧКИ ЯК ФУНДАМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА**

У сучасному світі, для якого характерні швидкі зміни, глобалізація та постійна невизначеність, дедалі важливішого значення набувають лідери, які мають не тільки фахові компетенції, але і вміють ефективно взаємодіяти з людьми. Саме тому соціальні навички сьогодні є однією з основних складових успішного лідерства.

Соціальні навички – це комплекс вмінь людини, які дозволяють успішно взаємодіяти з оточуючими. Такі навички допомагають грамотно вести діалог, підвищувати якість комунікації, а також контролювати свої емоції [3]. Є різні точки зору науковців щодо термінів м'які (soft skills) та соціальні навички, співвідношення між ними. Деякі науковці стверджують, що соціальні та м'які навички це слова-синоніми, тоді як інші вважають, що соціальні навички – це частина м'яких. На нашу думку, м'які навички є ширшим поняттям і вміщують в собі соціальні навички. Соціальні навички є м'якими навичками, але стосуються саме спілкування та взаємодії в людському середовищі. Соціальні навички охоплюють широке коло компетентностей, зокрема емоційний інтелект та емпатію, здатність до співпраці, комунікацію, управління конфліктами. Саме ці якості забезпечують ефективну взаємодію в команді, сприяють побудові довіри та формуванню сприятливого психологічного клімату. Крім соціальних, до м'яких навичок людини також можна віднести критичне та креативне мислення, тайм-менеджмент, стресостійкість, адаптивність, які є особистими навичками, що потрібні для успішної діяльності людини. У джерелах [1, 2] розглянуто сукупність соціальних навичок людей, зокрема студентів, які зможуть забезпечити їм високий рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Важливість soft skills, у тому числі і соціальних навичок, у сучасному світі важко переоцінити. Існує навіть думка, що на сьогоднішній день соціальні навички витісняють професійні навички. Це зумовлено більшою потребою в спеціалізованих навичках взаємодії та спілкування один з одним.

Соціальні навички лідера можуть бути як вродженими, так і набутими в процесі навчання, практичної діяльності і бути результатом особистого досвіду. Вони можуть розвиватися та удосконалюватися через тренінги, командну



роботу, участь у соціальних проєктах та ін. Особливу роль відіграє рефлексія власного досвіду та зворотний зв'язок.

Розвинений емоційний інтелект допомагає лідеру успішно діяти у будь-яких ситуаціях і підтримувати командний дух та мотивацію колективу. Важливим є управління як власними, так і емоціями інших людей. Емпатія лідера допомагає розуміти потреби та емоції команди, створюючи атмосферу довіри.

Співпраця забезпечує здатність людей працювати разом для досягнення цілей організації, допомагати одне одному, розуміти та нести відповідальність за свою частину роботи. Комунікація як процес обміну інформацією, думками, ідеями та почуттями за допомогою вербальних та невербальних засобів є важливою складовою сучасного лідера. Комунікація має на меті не тільки передачу інформації, але є і психологічним засобом впливу на людей. На нашу думку на сьогоднішній день з'явилась цифрова комунікація – спілкування людей через Інтернет, соціальні мережі та електронну пошту. Управління конфліктами є важливою соціальною навичкою, яка означає здатність людини контролювати емоції, уникати конфліктних ситуацій, знаходити компроміси, вирішувати суперечки та підтримувати ефективну взаємодію між учасниками спілкування.

Отже, соціальні навички виступають важливим компонентом ефективного лідерства, оскільки забезпечують як досягнення цілей організації, так і розвиток міжособистісних відносин в колективі. У сучасних умовах саме вони визначають здатність лідера адаптуватися до викликів та успішно реалізовувати покладені на нього управлінські функції.

### Література

1. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4266>
2. Лободинська О.М., Гриджук О. Є. Формування соціальних навичок студентів: проблеми й перспективи. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. т. 30. № 3. С. 116-121. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343688754\\_Formuvanna\\_socialnih\\_navichok\\_studentiv\\_problemi\\_j\\_perspektivi](https://www.researchgate.net/publication/343688754_Formuvanna_socialnih_navichok_studentiv_problemi_j_perspektivi)
3. Що таке соціальні навички? URL: <https://aytuzon.com.ua/socialni-navichki/>

## **ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ**

### **VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

**30 квітня 2026 року**

**I-54** Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (30 квітня 2026 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2026. 671 с.

У збірнику представлені матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку», де взяли участь науковці, викладачі, профільні експерти, аспіранти та докторанти закладів вищої освіти, представники ділової спільноти України та зарубіжних країн. **За точність викладення матеріалу та достовірність використаних даних відповідальність несуть автори.**

УДК: 330.35:502.131.1(06) I-54

© Київський національний університет  
технологій та дизайну, 2026