Міністерство освіти і науки України
Поліський національний університет
Інститут Яна-Урбана Сандала (Норвегія)
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

«НАУКОВІ ЧИТАННЯ – 2026»

збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених, яка присвячена Дню науки в Україні

Житомир
2026

Рекомендовано до видання Вченою радою Поліського національного університету (протокол №11 від 24.06.2026 р.)

Редакційна колегія

Олександр Ковальчук	ректор Поліського національного університету
Олег Скидан	доктор економічних наук, професор
Наталія Куцмус	доктор економічних наук, професор
Ян Урбан Сандал	доктор наук, професор (Норвегія)
Віталій Ніценко	доктор економічних наук, професор,
Зоя Галушка	доктор економічних наук, професор
Вікторія Боковець	доктор економічних наук, професор
Оксана Безсмертна	кандидат економічних наук, доцент
Алла Гримак	кандидат економічних наук, доцент
Олександр Опалов	кандидат економічних наук, доцент
Віталій Данкевич	доктор економічних наук, професор
Тетяна Зінчук	доктор економічних наук, професор
Наталя Валінкевич	доктор економічних наук, професор
Валентина Якобчук	кандидат економічних наук, професор
Людмила Тарасович	кандидат економічних наук, доцент
Сніжана Кубрак	кандидат педагогічних наук, доцент
Наталія Малюга	доктор економічних наук, професор
Майя Ковальчук	кандидат педагогічних наук, доцент
Лариса Недільська	кандидат економічних наук, доцент
Алла Литвинчук	кандидат психологічних наук, доцент
Леся Василенко	кандидат юридичних наук, доцент
Володимир Муляр	доктор філософських наук, професор
Оксана Присяжнюк	кандидат економічних наук, доцент
Олексій Булуй	кандидат економічних наук, доцент
Тетяна Швець	кандидат економічних наук, доцент
Марія Плотнікова	кандидат економічних наук, доцент

Рецензенти:
Кушніренко Оксана, доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу торговельної та промислової політики Державної установи «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»
Першко Лариса, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління Поліського національного університету
Кащук Катерина, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирського державного університету імені Івана Франка

Наукові читання – 2026: зб. наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених, яка присвячена Дню науки в Україні. Житомир: Поліський національний університет, 2026. 298 с.

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за зміст, добір, викладення фактів та оформлення публікації несуть автори. Редакційна колегія не завжди поділяє позицію авторів публікацій. Передрукування матеріалів, опублікованих у виданні, дозволено тільки зі згоди автора та редакційної колегії.

© Поліський національний університет, 2026
© Автори

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ І ПОВЕДІНКОВИХ НАУК У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Пивоваров Олександр Васильович,
кандидат медичних наук, асистент
Харківський національний медичний університет

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ НУТРИЦІОЛОГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗДОРОВ'Я

Вступ. Збереження здоров’я – це комплекс заходів, спрямованих на розвиток, підтримку та зміцнення здоров'я людини. Нутриціологія – це наука про харчування, поживні речовини та інші компоненти, що містяться в продуктах, особливості їх споживання, засвоєння, використання організмом, про роль харчування в підтримці здоров'я людини [1–2], що споріднене із заходами для збереження здоров’я. У теперішній час розширено увагу до соціальних аспектів нутриціології з метою покращення якості життя. Вивчення рівня зацікавленості збереженням здоров’я та нутриціологією є актуальним завданням та може бути здійснено з використанням он-лайн технології Google Trends, яка дає можливість обробки значних обсягів даних на основі оцінки кількості пошукових запитів про явища, процеси, терміни в заданій точці планети за визначений період часу [3–5].

Мета. Оцінити зміни рівня зацікавленості термінами нутриціологія та збереження здоров’я з використанням сучасних технологій.

Матеріали та методи. Аналіз результатів за запитами збереження здоров’я та нутриціологія в Україні з 2004 року проводився з використанням онлайн-інструменту Google Trends на 15 травня 2026 року. Результати пошукової активності наведені на рис. 1.

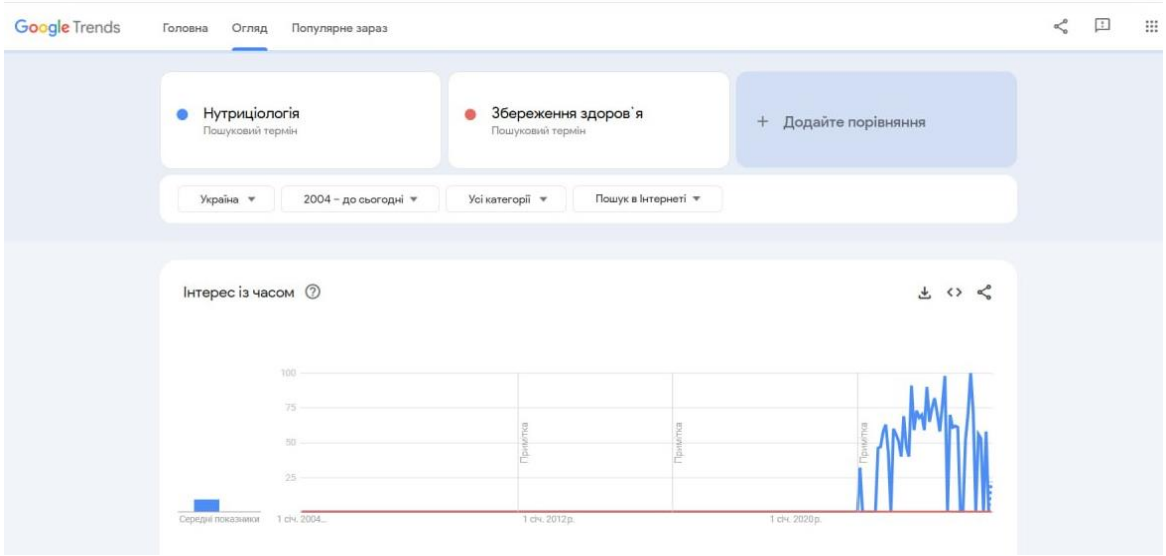

Рис.1. Розподіл запитів “нутриціологія” та “збереження здоров`я” з 2004 року в Україні (на 5 травня 2026 року)

Джерело: авторська розробка

Результати дослідження. Як видно з рис.1, оцінка рівня зацікавленості термінами «нутриціологія» та «збереження здоров'я» з 2004 року з використанням пошукового ресурсу Google Trends показала, що рівень зацікавленості терміном «нутриціологія» характеризувався суттєвим зростанням після 2020 року та певним рівнем волатильності. Рівень інтересу до збереження здоров'я був стабільно низьким, що потребує додаткового дослідження. Рівень статистичної значимості пошуків цих термінів відзначався тільки у 18 регіонах України. Пріоритетним було питання нутриціології майже у всіх регіонах, крім одного, де суттєво переважала пошукова активність теми збереження здоров'я, що також потребує додаткового дослідження. Серед заходів зі збереження здоров'я актуальними є заходи з попередження розвитку внутрішніх хвороб, дотримання рекомендацій з раціонального харчування та заходів з модифікації способу життя.

Висновки. Згідно з результатами аналізу даних пошукового ресурсу Google Trends за досліджуваний період рівні зацікавленості термінами «нутриціологія» та «збереження здоров'я» мають відмінності, їх співвідношення 9 до 1 за 100 бальною системою Google. Соціальні аспекти збереження здоров'я полягають у наданні можливості кожному знайти захоплення у корисних заняттях та спортивних активностях: мати здорові хобі, займатися спортом та вести активний та безпечний спосіб життя, дотримуватися рекомендацій зі здорового харчування, вивчати актуальні питання нутриціології щодо поживних речовин, що містяться в продуктах, особливості їх споживання, засвоєння, використання організмом, про роль харчування в підтримці здоров'я людини під час як роботи, так і відпочинку.

Список використаних джерел

1. Дуденко Н. В. Нутриціологія: навч. посіб. Світ книг. 2022. 527 с. ISBN 978-966-2678-61-1.

2. Андріюк Л., Зав'ялова О., Федяєва С., Яцюк В., Ломейко С., Глебова Є. Вибрані питання нутріціології: навч. посіб. Львів-Дрогобич: Коло; Львів. нац. мед. ун-т ім. Данила Галицького. 2015.118 с.

3. Пивоваров О.В. Оцінювання засобами GOOGLE зацікавленості медичною освітою. *Забезпечення якості освіти у вищій медичній школі: наук.-метод.* міжуніверсит. конф. з міжнародною участю (Одеса, 18–20 січня 2023 року): матеріали конф. Одеса: ОНМедУ, 2023. С. 640–642. URL:https://repo.knmu.edu.ua/handle/123456789/32320

4.Що таке Google Trends? URL: https://adwservice.com.ua/uk/yak-korystuvatysya-servisom-google-trends.

5.Ярова К.О., Соболєва К.М. Аналіз трендів неврологічних проявів коронавірусної інфекції у Google Trends. *Сучасні теоретичні та практичні аспекти клінічної медицини: наук.-практ. конф. з міжнар. участю (*Одеса, 2–3 червня 2022 року): тези доп. Одеса: ОНМедУ, 2022. С.85. URL: https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/ handle/123456789/13545/Razinkin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Трохимишин Сергій Леонідович,
аспірат
Поліський національний університет

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЛОМЕРАЦІЙ, ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МСБ

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та необхідності повоєнного відновлення України, питання стимулювання економічного розвитку територіальних громад набуває стратегічного значення. Особливої актуальності постає пошук нових моделей управління територіями, серед яких ключове місце посідає концепція регіональних полюсів зростання (*Regional Growth Poles*) та формування агломерацій. Згідно з Постановою КМУ № 1493 від 19.11.2025, до територій регіональних полюсів зростання відносяться громади з високим індексом податкоспроможності (понад 1,1 протягом останніх 3 років) та чисельністю населення понад 30 тис. осіб, що підкреслює їхню роль як локомотивів національної економіки. Проте, створення формальних структур об'єднання територій без дієвого економічного механізму підтримки малого та середнього підприємництва (МСП) не здатне забезпечити сталий розвиток. На практиці громади стикаються з викликом трансформації адміністративних структур у потужні проєктні офіси, які здатні залучати мільярдні інвестиції та створювати умови для бізнесу.

Зв'язок цієї проблеми з практичними завданнями обумовлений необхідністю повоєнного відновлення та реалізації концепції регіонального полюса зростання в громадах України. Практичне значення дослідження полягає у розробці інструментів, що дозволять громадам перейти від «м'яких» (*soft*) проєктів до реалізації великих інфраструктурних («*hard*») ініціатив (логістичних хабів, індустріальних парків), які є фундаментом для розвитку МСП. Таким чином, наукове обґрунтування економічного механізму підтримки МСП у межах агломерацій є критично важливим для забезпечення економічної стійкості громад, підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародній арені та ефективного використання інструментів державної регіональної політики в умовах євроінтеграції України.

Основна мета полягає в обґрунтуванні та розробці теоретико-методологічних засад формування економічного механізму підтримки малого та середнього підприємництва (МСП) в умовах функціонування агломерацій, а також у визначенні практичних інструментів трансформації потенціалу територіальних громад у реальні показники економічного зростання.

Об'єктом дослідження є процес економічної взаємодії суб'єктів малого та середнього підприємництва з органами місцевого самоврядування в межах функціональних територій (агломерацій). **Предметом дослідження** є сукупність методів, інструментів та важелів економічного механізму, що забезпечують сталий розвиток МСП як ключового чинника життєздатності агломераційних об'єднань.

Дослідження дозволить сформувати цілісну модель підтримки бізнесу, яка враховує специфіку великих промислових агломерацій та відкриває шлях до отримання фінансування від ЄС на реалізацію «hard» (інфраструктурних) проєктів.

Основний матеріал. Розвиток міських агломерацій та їхній економічний потенціал визначаються факторами щільності й масштабу. В науковій спільноті ці процеси традиційно розглядають крізь призму трьох засадничих чинників: колективного використання, професійної відповідності та когнітивного розвитку.

1. Колективне використання – завдяки значній концентрації мешканців та бізнесу в межах єдиного простору виникає можливість оптимізувати витрати на розвиток капіталомісткої інфраструктури, енергосистем та соціальних послуг. Оскільки такі об'єкти є неподільними, їхня окупність зростає пропорційно кількості користувачів. Це сприяє поглибленню спеціалізації сервісних компаній, що зрештою зменшує поточні витрати для всіх учасників регіональної економіки.

2. Професійна відповідність – цей аспект базується на створенні масштабних і різнопланових ринків праці. У великих міських центрах шанси на те, що унікальна кваліфікація спеціаліста максимально точно збігатиметься із запитами компанії, є суттєво вищими порівняно з невеликими містами. Такий стан справ не тільки мінімізує тимчасове безробіття, а й заохочує людей до саморозвитку, оскільки ринок гарантує стабільний запит на складні професійні компетенції.

3. Когнітивний розвиток – третій елемент зосереджений на активній циркуляції інформації та подоланні технологічних бар'єрів. Тісна територіальна взаємодія учасників ринку стимулює миттєве розповсюдження технологічних новинок, сприяє набуттю досвіду поза межами формальної освіти та генеруванню креативних рішень. Це є критичним фактором успіху для наукомістких галузей та креативної індустрії, де інновації народжуються через прямий комунікаційний обмін [1]. Розберемо приклади створення агломерацій у країнах Європи і переваги для економіки, які були отримані:

1) Амстердамська метрополія (*Metropoolregio Amsterdam – MRA*) представляє собою унікальну неофіційну мережу співробітництва, яка охоплює територію площею 1422 км². Це об’єднання інтегрує 30 муніципалітетів, дві провінції (Північну Голландію та Флеволанд) і транспортне управління. Масштаб економічного впливу MRA підтверджується статистикою, на її території функціонує близько 300 000 підприємств, що забезпечують 1,5 млн робочих місць для 2,5 млн мешканців.

1. На відміну від багатьох європейських аналогів, MRA не має базового правового акту, який би регламентував її утворення. Фундаментом взаємодії є «Спільний порядок денний 2020–2024» (*Agenda voor een toekomstbestendige en evenwichtige metropool*). Цей документ визначає процедури прийняття рішень та ролі сторін, базуючись виключно на готовності до партнерства заради спільних цілей.

2. Економіка агломерації є однією з найбільш диверсифікованих у Європі, поєднуючи туризм, міжнародну логістику та потужний IT-сектор (стартап-екосистема). Ключовим інструментом підтримки бізнесу є Амстердамська економічна рада, що працює за моделлю «потрійної спіралі» (triple helix model), забезпечуючи синергію між владою, науковими інституціями та приватним сектором.

3. Бюджет агломерації на координаційні потреби становить приблизно 8–9 млн євро на рік. Механізм формування бюджету є прозорим і базується на внесках учасників: кожен муніципалітет сплачує 1,56 євро за кожного жителя, місто Амстердам робить найбільший внесок як фінансами, так і інтелектуальними та адміністративними ресурсами («внески в натурі»).

• реалізація масштабних інфраструктурних об’єктів здійснюється за рахунок залучення додаткових коштів із національних фондів Нідерландів та фондів ЄС.

4. Важливим науковим результатом аналізу досвіду MRA є створення Компанії регіонального розвитку, що об’єднала 20 муніципалітетів та національний уряд для залучення інвестицій. Пріоритетним напрямком є «енергетичний перехід» – завдяки спільним програмам агломерації вже вдалося скоротити споживання природного газу на 15% [2].

Досвід функціонування Амстердамської метрополії (MRA) демонструє високу ефективність моделі «м’якого» управління, де економічний механізм активізації малого та середнього бізнесу (МСБ) базується не на жорсткій адміністративній підпорядкованості, а на добровільному партнерстві та стратегічній синергії. Амстердамська модель доводить, що агломерація стає потужним інструментом для МСБ тоді, коли вона трансформується з адміністративного об'єднання у проєктний офіс, здатний акумулювати інтелектуальні ресурси та зовнішні інвестиції для створення спільної інфраструктури та диверсифікованого ринку.

2) Верхньосілезько-Заглембська метрополія (Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia – GZM) є найбільш урбанізованим ядром Польщі. Охоплюючи лише 20% площі Сілезького воєводства (2 554 км²), вона зосереджує близько 2,2 млн мешканців – майже половину населення регіону.

1. GZM – це єдина агломерація в Польщі, діяльність якої регулюється окремим законом, прийнятим у 2017 році. Проте інституціоналізація стала не випадковістю, а результатом 25-річного досвіду спільної роботи мерів (з 1991 року) у сферах транспорту та залучення інвестицій ЄС. Структура управління метрополією включає: представницький орган (41 делегат від міст і гмін), виконавчий орган, що реалізує бюджет, унікальний інструмент пошуку компромісів для захисту інтересів окремих громад.

2. GZM трансформує традиційний промисловий регіон у хаб високих технологій. Окрім автомобілебудування та енергетики, пріоритетними визначено розробку безпілотних літальних апаратів (БПЛА) та розвиток «водневої долини». Ключовим механізмом підтримки є Фонд солідарності – інструмент фінансового вирівнювання, що спрямовує кошти на проєкти в менш розвинених громадах для забезпечення рівної якості життя в усій агломерації. Підтримка бізнесу реалізується через «Шахту стартапів» (Mine of Start-ups) та Сілезький центр підприємництва.

3. Джерела бюджету GZM чітко диференційовані: 5% від податку на доходи фізичних осіб (PIT), що сплачуються мешканцями агломерації; членські внески на загальну діяльність та додаткові змінні внески на управління транспортом; як юридична особа метрополія має право на запозичення, хоча наразі пріоритетом є безповоротні гранти ЄС.

4. Найбільш успішним кейсом GZM є об'єднання трьох розрізнених транспортних компаній у єдине Управління транспорту метрополії. Це дозволило створити безшовний простір для пасажирів, що охоплює 57 гмін (41 член метрополії + 16 суміжних територій). Громади добровільно передали свої повноваження у цій сфері метрополійному рівню, що значно підвищило ефективність управління потоками [5].

Кейс Верхньосілезько-Заглембської метрополії (GZM) в Польщі ілюструє модель інституціоналізованої агломерації, де економічний механізм підтримки бізнесу базується на фінансовій солідарності та секторальній трансформації

промислового регіону. Досвід GZM демонструє, що агломерація виступає ефективним інструментом для МСБ тоді, коли вона володіє власним податковим ресурсом та спрямовує його на технологічне переоснащення регіону, створюючи сприятливий екосистемний фон для переходу локальних підприємств від традиційної економіки до інноваційної.

3) Страсбург сьогодні є другим за значенням центром об'єднаної Європи після Брюсселя. Місто має колосальний власний ресурс: тут розташовані Європарламент, Рада Європи та понад 60 дипломатичних представництв. Економічна самодостатність підтверджується статистикою туристичної галузі: лише один Різдвяний ярмарок залучає понад 2 млн туристів, генеруючи для бюджету близько 160 млн євро обороту.

1. Незважаючи на статус «багатого міста», Страсбург не діє автономно, а є частиною метрополії (Eurométropole de Strasbourg), яка об'єднує 25 комун. Управління здійснюється Радою агломерації. Важливою науковою трансформацією в системі управління став перехід від призначення депутатів муніципальними радами до прямих виборів до ради агломерації, що значно підвищило демократичну легітимність рішень на рівні всієї території.

2. Модель базується на чіткому розмежуванні: комуни формально відповідають за всі сфери життєдіяльності, але передають ті повноваження, які не можуть ефективно виконати самотужки, на рівень об'єднання. Ключові сектори спільного управління: розвиток транспортної мережі та дорожнього господарства, система водопостачання та водовідведення, управління відходами та екологічна безпека.

3. Найбільш радикальним і повчальним результатом страсбурзької моделі є те, що міська рада Страсбурга фактично позбулася власного виконавчого органу. Виконавчі функції для міста здійснює апарат агломерації. За таку професійну сервісну підтримку Страсбург, як і інші комуни, платить відповідні кошти до бюджету об'єднання. Це дозволяє уникнути дублювання чиновників та створює єдиний стандарт якості послуг для всієї території [4].

Кейс Страсбурга демонструє унікальну модель глибокої функціональної інтеграції, де агломерація виступає як сервісна платформа високого рівня, що звільняє муніципалітети від адміністративного навантаження на користь професійного управління територією. Модель Страсбурга доводить, що агломерація є ефективним інструментом для МСБ, коли вона стає єдиним сервісним центром, який ліквідує бюрократичні бар'єри та забезпечує бізнесу доступ до інфраструктури світового рівня, незалежно від розміру окремої громади всередині об'єднання.

4) Метрополія Барселони (*Àrea Metropolitana de Barcelona – AMB*) об'єднує 36 муніципалітетів із населенням понад 3,2 млн осіб. На відміну від «м'яких» моделей, AMB була створена рішенням регіонального парламенту, що наділило її органи управління правом приймати обов'язкові для виконання рішення в сферах транспорту, екології, управління відходами та економічного розвитку.

1. Транспортна модель Барселони базується на принципі «кістяка і капілярів». Центральним органом управління є підрозділ мерії Барселони, який надає сервісні послуги всім учасникам агломерації. Статистичні показники мережі під керівництвом AMB:

- підземний транспорт – 8 гілок метрополітену, що формують стратегічну вісь регіону;

- наземний транспорт – 212 автобусних маршрутів, інтегрованих у єдину логіку міської архітектури;
- сектор таксі – єдине регулювання та видача 10,5 тисяч ліцензій на муніципальне таксі.

2. Реформа автобусного сполучення (принцип «однієї пересадки») – Хуан Марія Бігас, директор з питань мобільності АМВ, наголошує на радикальній зміні схеми маршрутів. Головною метою було створення зрозумілої «ортогональної» мережі (вертикальних та горизонтальних ліній), яка дозволяє мешканцю дістатися будь-якої точки агломерації, зробивши не більше однієї пересадки. Для зв'язку ядра з периферією впроваджено дві категорії сполучення:

- швидкісні маршрути – 11 ліній (70 автобусів), що з'єднують Барселону з 9 містами-супутниками;
- високочастотні маршрути – 9 ліній (110 автобусів) для сполучення з 8 муніципалітетами.

3. Трьохрівневе фінансування – розвиток мережі фінансується через спеціально створений спільний орган, що акумулює ресурси трьох суб'єктів: міської ради Барселони, уряду метрополії та регіонального уряду П'ємонту (*Generalitat*). При цьому держава зберігає за собою лише магістральні траси та приміську залізницю, передаючи управління локальною мобільністю на рівень агломерації.

Кейс Барселони підтверджує, що ефективний економічний механізм підтримки МСП неможливий без ідеально працюючої логістики. Інтегрована транспортна система зменшує час на дорогу, розширює ринки праці та робить агломерацію привабливою для великих інвестицій [3].

Досвід Метрополії Барселони (АМВ) ілюструє модель "сильної" агломерації, де економічний механізм підтримки малого та середнього підприємництва базується на стратегічному управлінні мобільністю та жорсткій інституційній координації. Барселонська модель доводить, що агломерація виступає локомотивом для МСБ тоді, коли вона бере на себе роль головного архітектора мобільності та екології. Це дозволяє мінімізувати логістичні витрати підприємців та максимізувати охоплення ринку, перетворюючи розрізнені громади на єдиний, динамічний економічний організм.

На основі аналізу зарубіжного досвіду можна стверджувати, що формування агломерацій є не просто адміністративним об'єднанням територій, а стратегічним інструментом активації економічного механізму розвитку малого та середнього бізнесу. Дослідження підтверджує, що успіх територіальних громад залежить від здатності трансформувати потенціал щільності та масштабу в конкретні економічні вигоди для підприємництва.

Для ефективного повоєнного відновлення та реалізації концепції регіональних полюсів зростання українським громадам доцільно впроваджувати наступні практики:

1. Перехід від суто адміністративного управління до створення структур, здатних генерувати інвестиційні пропозиції та залучати грантове фінансування від ЄС.

2. Створення локальних фондів (за прикладом польського Фонду солідарності) для вирівнювання розвитку громад всередині об'єднання та спільної підтримки стартапів.

3. Передача складних функцій (транспорт, водопостачання, екологія) на рівень агломерації для уникнення дублювання чиновників та встановлення єдиних стандартів якості послуг для бізнесу.

4. Обґрунтування необхідності залишення частини податків (наприклад, відсотка від ПДФО) безпосередньо на потреби розвитку агломерації, що забезпечить фінансову автономію проєктів.

5. Пріоритезація створення «безшовного» транспортного простору, що є критично важливим для мобільності трудових ресурсів та доступності ринків для МСБ.

Застосування цих інструментів дозволить українським громадам підвищити свою конкурентоспроможність та стати реальними локомотивами національної економіки в процесі євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Duranton, G., & Puga, D. (2004). *Micro-foundations of urban agglomeration economies*. Handbook of Regional and Urban Economics.

2. Громадський транспорт у Київській метрополії: круглий стіл щодо європейської практики. *Рада Європи*. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/public-transportation-in-the-kyiv-metropolitan-area-a-round-table-on-european-practice (дата звернення: 11.05.2026).

3. Досвід функціонування агломерацій: репортаж. *Децентралізація*. URL: https://decentralization.ua/news/15211?page=2 (дата звернення: 11.05.2026).

4. Загальні підходи управління в агломераціях (Частина шоста). *Інститут громадянського суспільства*. URL: https://www.csi.org.ua/publications/zagalni-pidhody-upravlinnya-v-aglomeratsiyah-chastyna-shosta/ (дата звернення: 11.05.2026).

5. Огляд врядування у європейських метрополійних аренах. *Рада Європи*. 2022. URL: https://rm.coe.int/overview-governance-of-european-metropolitan-areas-ceg gpad 20227-ukr-3-/1680aef40a (дата звернення: 11.05.2026).

Кончевський Сергій Володимирович, Стрельченко Ірина Олександрівна, Островський Олексій Вячеславович,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ РАЙОННОЇ РАДИ

Сучасний розвиток публічного управління в Україні відбувається в умовах цифрової трансформації, зростання суспільного запиту на відкритість влади, підзвітність органів місцевого самоврядування та доступність публічної інформації. У цих умовах електронне урядування набуває значення не лише як технологічний інструмент, а як комплексна управлінська модель, що поєднує правові, організаційні, інформаційні та комунікаційні механізми взаємодії органів влади з громадянами.

Електронне урядування у системі публічного управління доцільно розглядати як форму організації діяльності органів влади, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості ухвалення рішень, спрощення доступу громадян до інформації та розвитку електронної взаємодії. Його зміст не обмежується створенням офіційного вебсайту чи використанням електронної пошти. Йдеться про системне впровадження електронного документообігу, цифрових сервісів, відкритих даних, електронних звернень, онлайн-консультацій, електронної ідентифікації та механізмів інформаційної безпеки [1–2].

Особливе значення електронне урядування має для органів місцевого самоврядування, оскільки саме на місцевому рівні громадяни найчастіше взаємодіють із владою, отримують інформацію про ухвалені рішення, подають звернення, беруть участь у громадських обговореннях і контролюють використання публічних ресурсів. Районна рада як представницький орган місцевого самоврядування повинна забезпечувати доступність інформації про свою діяльність, прозорість роботи депутатського корпусу, публічність рішень, належну організацію документообігу та ефективну комунікацію з територіальними громадами району [3].

Теоретична сутність електронного урядування розкривається через його основні функції. Інформаційна функція полягає в оприлюдненні рішень, проєктів рішень, протоколів, порядків денних, звітів, контактної інформації та інших суспільно важливих матеріалів. Комунікаційна функція забезпечує зворотний зв’язок між владою і громадянами через електронні звернення, онлайн-приймальні, консультації, соціальні мережі та інші цифрові канали. Організаційно-управлінська функція пов’язана з електронним документообігом, електронним архівом, контролем виконання рішень, автоматизацією внутрішніх процедур. Демократично-партисипативна функція проявляється у залученні громадян до обговорення управлінських рішень, підвищенні відкритості депутатської діяльності та розвитку громадського контролю [2].

Нормативно-правове забезпечення електронного урядування в Україні має комплексний характер. Його основу становлять Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про електронні документи та електронний

документообіг», Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», Закон України «Про захист персональних даних», Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», а також Концепція розвитку електронного урядування в Україні [3–5].

Для районної ради зазначені нормативно-правові акти мають безпосереднє практичне значення. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає правовий статус районної ради, її повноваження та організаційні засади діяльності. Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує органи влади забезпечувати громадянам доступ до суспільно важливої інформації. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» створює правові підстави для переходу від паперових процедур до електронного формату управлінської роботи. Законодавство у сфері захисту персональних даних і кібербезпеки визначає обов'язок органів публічної влади забезпечувати безпечне зберігання, оброблення та передавання інформації [4–5].

Впровадження електронного урядування в діяльність районної ради має ґрунтуватися на принципах відкритості, прозорості, доступності, підзвітності, ефективності, безпеки, правової визначеності та орієнтації на потреби громадян. Відкритість означає доступність інформації про діяльність ради. Прозорість передбачає можливість громадян відстежувати процедури підготовки та ухвалення рішень. Доступність вимагає, щоб цифрові інструменти були зрозумілими й придатними для використання різними групами населення. Підзвітність передбачає наявність механізмів громадського контролю. Безпека охоплює захист персональних даних, службової інформації, документів і цифрових каналів комунікації.

Отже, електронне урядування є важливою передумовою модернізації діяльності районної ради. Його впровадження дає змогу підвищити відкритість депутатської діяльності, забезпечити прозорість ухвалення рішень, оптимізувати документообіг, покращити комунікацію з громадянами та посилити довіру до органів місцевого самоврядування. Водночас ефективність електронного урядування залежить не лише від наявності нормативної бази, а й від здатності конкретного органу влади впроваджувати цифрові інструменти у щоденну управлінську практику.

Список використаних джерел

1. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. Ч. 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. 70 с.

2. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. Ч. 2: Електронне урядування: основи та стратегії реалізації. 72 с.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80.

4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17.

5. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15.

Демяненко Наталія Борисівна, Весельська Олена Миколаївна, Кушнір Дмитро Миколайович
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Земельні ресурси є стратегічною основою розвитку аграрного сектору, продовольчої безпеки держави, економічної стійкості сільських територій та ефективного функціонування аграрного виробництва. В Україні земля має особливий конституційний статус, оскільки визнається основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави [1]. Саме тому земельні відносини виступають одним із ключових об'єктів аграрної політики та публічного управління.

Аграрна політика держави є системою цілей, принципів, правових норм, організаційних рішень і управлінських інструментів, спрямованих на розвиток аграрного сектору, підтримку сільськогосподарських товаровиробників, забезпечення продовольчої безпеки, раціональне використання земель, охорону ґрунтів і сталий розвиток сільських територій. Вона має міжгалузевий характер, оскільки поєднує економічні, правові, соціальні, екологічні, інституційні та безпекові аспекти.

У сучасних умовах аграрна політика України формується під впливом кількох важливих чинників: воєнного стану, втрат аграрного сектору, мінування сільськогосподарських земель, функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення, цифровізації аграрних сервісів, європейської інтеграції та потреби у відновленні сільських територій. Це зумовлює необхідність розглядати аграрну політику не лише як політику підтримки виробництва, а як комплексний механізм управління земельними, продовольчими, екологічними та соціально-економічними процесами.

Земельні відносини як об'єкт публічного управління охоплюють володіння, користування, розпорядження, оренду, оцінку, кадастровий облік, обіг, охорону та відновлення земель. У сфері аграрної політики особливе значення мають землі сільськогосподарського призначення, оскільки вони є основним засобом виробництва в сільському господарстві, джерелом доходів землевласників, ресурсною базою аграрного бізнесу та чинником продовольчої безпеки держави [2].

Особливість земельних відносин полягає в їх подвійному характері. З одного боку, вони пов'язані з приватними майновими правами громадян, підприємств і фермерських господарств. З іншого боку, вони мають публічно-правове значення, оскільки земля є обмеженим природним ресурсом і потребує державного контролю, правового регулювання та екологічної охорони. Тому аграрна політика має забезпечувати баланс між інтересами землевласників, землекористувачів, аграрних підприємств, територіальних громад, держави та суспільства.

Важливою складовою аграрної політики є нормативно-правове забезпечення земельних відносин. Його основу становлять Конституція України, Земельний кодекс України, Цивільний кодекс України, закони України «Про землеустрій», «Про охорону земель», «Про Державний земельний кадастр», «Про оренду землі»,

«Про державну підтримку сільського господарства України», а також законодавство щодо обігу земель сільськогосподарського призначення [1–5]. Ці нормативно-правові акти визначають порядок набуття і реалізації прав на землю, правила використання та охорони земель, механізми кадастрового обліку, орендні відносини, державну підтримку аграрного сектору та умови функціонування земельного ринку.

Аграрна політика у сфері земельних відносин має ґрунтуватися на принципах законності, раціонального землекористування, охорони земель, продовольчої безпеки, прозорості земельного ринку, соціальної спрямованості, цифровізації, екологічної відповідальності та сталого розвитку. Принцип законності передбачає дотримання Конституції України, Земельного кодексу України та спеціального земельного законодавства. Принцип раціонального використання земель означає необхідність використання земельних ресурсів відповідно до їх цільового призначення, природних властивостей і довгострокових інтересів суспільства. Принцип охорони земель передбачає запобігання деградації, ерозії, виснаженню, забрудненню та іншим негативним процесам [3].

Особливої ваги набуває принцип прозорості. Він реалізується через відкритість кадастрової інформації, електронні земельні аукціони, реєстрацію речових прав, доступ до інформації про земельні ділянки та цифрові сервіси. Прозорість є важливою умовою захисту прав землевласників, запобігання корупційним ризикам, справедливого ціноутворення та довіри до ринку земель сільськогосподарського призначення.

Отже, аграрна політика у сфері регулювання земельних відносин є багаторівневою системою управлінських впливів, яка поєднує правові, економічні, соціальні, екологічні, цифрові та інституційні механізми. Її основне завдання полягає у забезпеченні раціонального використання земель, захисті прав суб’єктів земельних відносин, підтримці аграрного виробництва, охороні ґрунтів, розвитку сільських територій і зміцненні продовольчої безпеки держави.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

2. Земельний кодекс України: Кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14.

3. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 № 962-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15.

4. Про Державний земельний кадастр: Закон України від 07.07.2011 № 3613-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17.

5. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15.

Литвинюк Олександр Константинович, Горлова Дарина Вадимівна, Дячук Оксана Вікторівна,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Культурна політика територіальної громади є важливою складовою публічного управління, що впливає на якість життя населення, збереження історико-культурної спадщини, формування локальної ідентичності, розвиток соціальної згуртованості та громадської активності. У сучасних умовах культура не може розглядатися лише як сфера дозвілля чи проведення святкових заходів. Вона є стратегічним ресурсом розвитку громади, чинником гуманітарної безпеки, патріотичного виховання, соціальної інтеграції та позитивного іміджу території.

У системі публічного управління культурна політика може бути визначена як цілеспрямована діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів культури, громадських організацій та інших суб'єктів, спрямована на створення умов для культурного розвитку людини і громади, збереження культурної спадщини, підтримку творчості, забезпечення доступу населення до культурних послуг та формування сприятливого культурного середовища.

Відповідно до Закону України «Про культуру», культура охоплює матеріальне і духовне надбання суспільства, культурну спадщину, культурні цінності, культурні блага, мистецтво, традиції та культурну діяльність [1]. Це означає, що культурна політика має комплексний характер і стосується не лише діяльності закладів культури, а й ширшої системи суспільних відносин, пов'язаних із пам'яттю, ідентичністю, творчістю, комунікацією та участю громадян у культурному житті.

Особливість культурної політики територіальної громади полягає в її наближеності до реальних потреб населення. Саме на місцевому рівні культура проявляється через роботу бібліотек, музеїв, клубних закладів, мистецьких шкіл, культурно-дозвіллєвих центрів, творчих колективів, фестивалів, громадських ініціатив і заходів національно-патріотичного спрямування. Тому культурна політика громади має враховувати історичну специфіку території, соціальну структуру населення, наявну культурну інфраструктуру, кадровий потенціал, бюджетні можливості, участь громадськості та стратегічні пріоритети місцевого розвитку.

Культурна політика виконує кілька важливих функцій. Ідентифікаційна функція полягає у збереженні історичної пам'яті, локальних традицій, символів і культурної спадщини. Інтеграційна функція сприяє об'єднанню мешканців навколо спільних культурних подій, цінностей та ініціатив. Соціальна функція забезпечує доступ різних груп населення до культурних послуг, підтримує інклюзію, міжпоколінну взаємодію та розвиток людського потенціалу. Економічна функція проявляється через розвиток культурного туризму, креативних індустрій, місцевого брендингу та малого підприємництва. Комунікативна функція забезпечує діалог між владою, закладами культури, громадськістю, бізнесом і мешканцями громади.

Нормативно-правове забезпечення культурної політики на місцевому рівні має багаторівневий характер. Його основу становлять Конституція України, Бюджетний

кодекс України, закони України «Про культуру», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про охорону культурної спадщини», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про музеї та музейну справу», державні стратегії та місцеві програми розвитку [1–5]. Ці документи визначають повноваження органів публічного управління, правові засади функціонування закладів культури, механізми фінансування, принципи охорони культурної спадщини та умови доступу населення до культурних послуг.

Особливе значення має Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає повноваження місцевих рад та їх виконавчих органів у сфері культури. До таких повноважень належать управління закладами культури, організація культурного обслуговування населення, створення умов для розвитку творчості, охорона пам’яток історії та культури, підтримка народної творчості й місцевих культурних ініціатив [2]. Отже, органи місцевого самоврядування є ключовими суб’єктами формування та реалізації культурної політики громади.

Важливим напрямом культурної політики є охорона культурної спадщини. Закон України «Про охорону культурної спадщини» визначає правові, організаційні, соціальні та економічні засади збереження пам’яток, їх обліку, охорони й використання [3]. Для територіальних громад це має практичне значення, оскільки культурна спадщина може бути ресурсом розвитку туризму, освіти, локальної ідентичності та громадської активності.

У сучасних умовах культурна політика громади має бути стратегічною. Вона повинна спиратися на довгострокові цілі, програмно-цільовий підхід, показники результативності, участь стейкхолдерів, прозоре фінансування та регулярне оцінювання культурних потреб населення. Формальне утримання закладів культури не забезпечує повноцінного культурного розвитку, якщо не супроводжується модернізацією інфраструктури, цифровізацією культурних послуг, підтримкою творчих ініціатив і залученням мешканців до ухвалення рішень.

Отже, культурна політика територіальної громади є системою цілей, рішень, ресурсів, інструментів і партнерств, спрямованих на розвиток культурного середовища, збереження спадщини, підтримку творчості та забезпечення доступу населення до культурних послуг. Її ефективність залежить від спроможності органів публічного управління поєднати правові, організаційні, фінансові, кадрові, інформаційні та партнерські механізми.

Список використаних джерел

1. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17.

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр.

3. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 № 1805-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14.

4. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27.01.1995 № 32/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-вр.

5. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр.

Горпинич Андрій Сергійович, Герасименко Євген Вікторович,
Іщук Артем Олександрович,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

У сучасних умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набуває участь громадських організацій у розвитку територіальних громад. Вони є важливими інститутами громадянського суспільства, через які жителі реалізують право на об'єднання, участь у суспільному житті, представництво спільних інтересів, громадський контроль і вплив на формування місцевої політики.

Громадські організації доцільно розглядати не лише як юридичну форму самоорганізації громадян, а як дієвий інструмент розвитку громади. Їхня діяльність спрямована на вирішення проблем місцевого значення, підтримку вразливих груп населення, розвиток культури, збереження локальної ідентичності, організацію волонтерської допомоги, реалізацію благодійних ініціатив, залучення молоді та формування соціальної згуртованості.

Правову основу діяльності громадських організацій становить Конституція України, яка гарантує громадянам право на свободу об'єднання у громадські організації для здійснення і захисту своїх прав та задоволення соціальних, культурних, економічних та інших інтересів [1]. Безпосередньо правовий статус громадських об'єднань визначає Закон України «Про громадські об'єднання», відповідно до якого громадське об'єднання є добровільним об'єднанням фізичних осіб або юридичних осіб приватного права для здійснення і захисту прав і свобод та задоволення суспільних інтересів [2].

Основними ознаками громадських організацій є добровільність створення, неприбутковий характер діяльності, наявність спільної мети, організаційна оформленість, самоврядність, незалежність у межах закону та суспільна спрямованість. Вони можуть діяти зі статусом юридичної особи або без такого статусу, проте для участі у грантових програмах, конкурсах, офіційній співпраці з органами влади та реалізації соціальних чи культурних проєктів найбільш практичною є діяльність у формі зареєстрованої юридичної особи.

У системі розвитку громади громадські організації виконують представницьку, комунікативну, ресурсну, сервісну, інноваційну, контрольну, інтеграційну та просвітницьку функції. Представницька функція полягає у вираженні інтересів окремих соціальних груп: молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, дітей, творчих спільнот та інших категорій населення. Комунікативна функція забезпечує діалог між жителями громади й органами місцевого самоврядування. Ресурсна функція проявляється у залученні грантів, благодійної допомоги, волонтерської праці, експертної підтримки та партнерських зв'язків.

Особливе значення має сервісна функція громадських організацій. Вона пов'язана з підтримкою або наданням соціальних, культурних, освітніх,

консультаційних і гуманітарних послуг. Закон України «Про соціальні послуги» передбачає, що надавачами соціальних послуг можуть бути не лише державні та комунальні установи, а й недержавні суб'єкти, зокрема громадські та благодійні організації [3]. Це відкриває можливості для залучення громадського сектору до підтримки людей, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Важливою є роль громадських організацій у культурній сфері. Закон України «Про культуру» визначає правові засади діяльності у сфері культури, гарантує доступ громадян до культурного життя та створює умови для участі різних суб'єктів у культурній діяльності [4]. У територіальній громаді громадські організації можуть виступати організаторами культурних заходів, партнерами закладів культури, ініціаторами проєктів із популяризації локальної історії, охорони культурної спадщини, розвитку мистецтва, народної творчості, міжкультурного діалогу та патріотичного виховання.

У період воєнного стану особливої ваги набуває волонтерська діяльність. Закон України «Про волонтерську діяльність» визначає правові засади волонтерської допомоги, яка може надаватися у сферах соціального захисту, культури, освіти, охорони здоров'я, підтримки постраждалих від надзвичайних ситуацій і збройної агресії [5]. У цих умовах громадські організації стали важливими суб'єктами гуманітарної, соціальної, інформаційної та культурної підтримки населення.

Громадські організації також відіграють важливу роль у формуванні соціального та культурного капіталу громади. Соціальний капітал проявляється у довірі, взаємодопомозі, горизонтальних зв'язках, солідарності та готовності мешканців діяти спільно. Культурний капітал охоплює історичну пам'ять, традиції, локальну ідентичність, мистецькі практики, культурну спадщину та активність населення у культурному житті. Через соціальні, культурні, волонтерські й просвітницькі ініціативи громадські організації посилюють обидва види капіталу.

Отже, громадські організації є важливим елементом громадянського суспільства та дієвим інструментом розвитку територіальної громади. Їхня роль у культурній і соціальній сфері полягає у підтримці вразливих груп населення, залученні додаткових ресурсів, розвитку волонтерства, формуванні локальної ідентичності, активізації громадської участі та зміцненні партнерства між владою і мешканцями громади.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17.

3. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19.

4. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17.

5. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17.

Перекупка Ігор Григорович, Мошковський Микола Іванович,
Ткачук Денис Олександрович,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ АРХІВОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Державний архів є важливою інституцією публічного управління, яка забезпечує збереження документальної спадщини, реалізацію права громадян на доступ до інформації, підтвердження юридично значущих фактів, інформаційне забезпечення органів влади, наукових установ, громадських організацій і населення. У сучасних умовах архівна справа виходить за межі традиційного уявлення про зберігання документів і набуває значення важливого інструменту відкритості, прозорості, підзвітності та правової визначеності у діяльності держави.

Державний архів виконує комплекс функцій: комплектування документами Національного архівного фонду, облік, зберігання, описування, реставрацію, використання документів, надання архівних довідок, забезпечення роботи читальних залів, створення електронних ресурсів, популяризацію історико-документальної спадщини та методичний супровід архівної справи. Таке поєднання функцій дає підстави розглядати державний архів не лише як сховище документів, а як активну публічну установу, що працює на перетині інформаційної, правової, культурної, наукової та сервісної діяльності.

Відповідно до Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи», Національний архівний фонд України є сукупністю архівних документів, що відображають історію духовного і матеріального життя українського народу та інших народів, мають культурну цінність і є надбанням української нації [1]. Отже, управління державним архівом є складовою державної політики у сфері збереження національної пам’яті, інформаційної безпеки та доступу до суспільно значущої інформації.

У системі публічного управління архів виконує правозахисну функцію, оскільки значна частина звернень громадян стосується підтвердження трудового стажу, заробітної плати, навчання, майнових прав, родинних зв’язків, фактів народження, шлюбу, смерті, репресій, переселень чи участі в історичних подіях. Саме тому якість архівного управління безпосередньо впливає на можливість громадян реалізовувати соціальні, майнові, пенсійні та інші права.

Нормативно-правове забезпечення діяльності державних архівних установ має комплексний характер. Його основу становлять Конституція України, Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи», Закон України «Про інформацію», Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про звернення громадян», Закон України «Про захист персональних даних», Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», а також підзаконні акти Міністерства юстиції України та Державної архівної служби України [1–5].

Закон України «Про інформацію» визначає загальні засади інформаційних відносин, право на інформацію, види інформації, порядок її використання та захисту

[2]. Для архівної сфери це має принципове значення, оскільки архівна інформація є частиною інформаційних ресурсів держави. Управління архівом має забезпечувати баланс між відкритістю документів і дотриманням законодавчих обмежень, пов'язаних із персональними даними, конфіденційною інформацією, державною таємницею або іншими видами інформації з обмеженим доступом.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає порядок доступу громадян до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень [3]. Для архівних установ це означає необхідність відкритого інформування про структуру, функції, нормативну базу, порядок звернення, правила користування документами, архівні послуги та електронні ресурси. Водночас архіви мають дотримуватися вимог щодо обмеження доступу до окремих категорій документів.

Закон України «Про звернення громадян» регулює порядок розгляду заяв, скарг і пропозицій громадян [4]. У практиці архівних установ цей закон має безпосереднє значення, оскільки значна частина роботи архівів пов'язана з опрацюванням звернень фізичних осіб. Ефективність управління архівом визначається не лише кількістю виконаних запитів, а й дотриманням строків, повнотою відповіді, якістю пошуку, зрозумілістю процедур та доступністю комунікації для громадян.

У сучасних умовах особливої ваги набуває цифровізація архівної справи. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» формує правову основу для роботи з електронними документами, електронним обміном інформацією та підготовкою документів до архівного зберігання [5]. Для державних архівів це означає потребу в розвитку електронного документообігу, цифрових копій, електронних каталогів, онлайн-доступу, електронних форм запитів і довгострокового збереження цифрових ресурсів.

Оцінювання ефективності управління державним архівом має здійснюватися комплексно. Доцільно використовувати ресурсний, процесний, результативний, сервісний, цифровий і ризик-орієнтований підходи. Ресурсний підхід дає змогу оцінити кадрове, фінансове, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення архіву. Процесний підхід орієнтований на аналіз комплектування, обліку, зберігання, реставрації, оцифрування та надання архівних послуг. Результативний підхід передбачає оцінювання кількості виконаних запитів, оцифрованих документів, прийнятих справ, підготовлених виставок і публікацій. Сервісний підхід акцентує увагу на якості обслуговування громадян. Цифровий підхід оцінює рівень електронного доступу, а ризик-орієнтований – здатність архіву діяти в умовах воєнного стану, технічних збоїв і безпекових загроз.

Отже, державний архів є важливим суб'єктом публічного управління, який забезпечує збереження документальної спадщини, доступ до інформації, захист прав громадян і розвиток історичної пам'яті. Ефективне управління архівом має спиратися на належне нормативно-правове забезпечення, професійну організацію архівних процесів, цифровізацію, сервісну орієнтацію, кадрову спроможність і безпекове планування.

Список використаних джерел

1. Про Національний архівний фонд та архівні установи: Закон України від 24.12.1993 № 3814-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12.

2. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12.

3. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17.

4. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр.

5. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15.

Безбах Наталія Григорівна, Повар Валерій Васильович,
Кукса Ярослав Олегович,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕФОРМАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Земельні реформи є одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління, оскільки земля виступає не лише природним ресурсом, а й економічною, соціальною, екологічною та просторовою основою розвитку держави, регіонів і територіальних громад. Для України, яка має значний аграрний потенціал, земельні ресурси є стратегічною основою продовольчої безпеки, розвитку аграрного сектору, фінансової спроможності громад і сталого розвитку сільських територій.

У широкому розумінні земельна реформа є цілеспрямованим процесом зміни правових, організаційних, економічних та інституційних засад володіння, користування, розпорядження, охорони й управління земельними ресурсами. Її зміст не обмежується лише відкриттям ринку земель сільськогосподарського призначення. Вона охоплює формування ефективної системи земельного кадастру, удосконалення землеустрою, розвиток державного контролю за використанням і охороною земель, цифровізацію земельних відносин, захист прав землевласників і землекористувачів, а також забезпечення екологічно збалансованого землекористування.

Згідно з Конституцією України, земля визнається основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави [1]. Це положення визначає публічно-правову природу земельних відносин і підкреслює, що управління земельними ресурсами не може розглядатися лише як сфера приватного інтересу. Держава, органи місцевого самоврядування, землевласники, землекористувачі, аграрні підприємства та громадяни є учасниками складної системи взаємодії, у межах якої необхідно забезпечити баланс економічної ефективності, соціальної справедливості й екологічної безпеки.

Земельний кодекс України визначає основні засади регулювання земельних відносин, зокрема форми власності на землю, повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування, порядок набуття й реалізації прав на земельні ділянки, механізми охорони земель і відповідальність за порушення земельного законодавства [2]. Саме тому земельна реформа має розглядатися як складова ширшої системи публічного управління, що поєднує правові, адміністративні, економічні, інформаційні та контрольні інструменти.

Основними принципами земельних реформ є законність, прозорість, справедливість, захист права власності, раціональне використання земель, екологічна збалансованість, відкритість інформації, участь територіальних громад у прийнятті управлінських рішень та орієнтація на сталий розвиток. Принцип законності передбачає, що всі управлінські рішення у сфері земельних відносин мають ґрунтуватися на Конституції України, Земельному кодексі України та спеціальному законодавстві. Принцип прозорості реалізується через відкритість кадастрової інформації, електронні сервіси, публічність процедур передачі земель, проведення земельних торгів і доступ громадян до відомостей про земельні ділянки [3].

Принцип раціонального використання земель має особливе значення для аграрної політики. Його сутність полягає в тому, що земля повинна використовуватися не лише з метою отримання економічного результату, а й з урахуванням потреб охорони ґрунтів, збереження родючості, недопущення деградації, ерозії, забруднення та виснаження природного потенціалу аграрних територій. У цьому контексті земельна реформа повинна сприяти не стихійному перерозподілу земельних ресурсів, а формуванню такої моделі землекористування, яка забезпечує довгострокову продуктивність аграрного сектору.

Важливим принципом земельної реформи є поєднання державного регулювання та ринкових механізмів. Запровадження обігу земель сільськогосподарського призначення створило правові умови для функціонування земельного ринку, однак одночасно посилило потребу у державному контролі, кадастровій точності, захисті прав власників, недопущенні надмірної концентрації земель і забезпеченні доступу малих та середніх аграрних виробників до земельних ресурсів [4].

Нормативно-правове забезпечення управління земельними реформами має багаторівневий характер. Його основу становлять Конституція України, Земельний кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, закони України «Про Державний земельний кадастр», «Про землеустрій», «Про охорону земель», «Про оцінку земель», «Про державний контроль за використанням та охороною земель», «Про фермерське господарство», «Про державну підтримку сільського господарства України» та інші нормативно-правові акти. Особливе значення має Закон України «Про Державний земельний кадастр», який визначає правові, економічні та організаційні засади ведення кадастрової системи [3].

Державний земельний кадастр є основою інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами. Він містить відомості про земельні ділянки, їх місце розташування, цільове призначення, обмеження у використанні, нормативну грошову оцінку та інші характеристики. Без достовірного кадастрового обліку неможливо забезпечити прозорість земельного ринку, ефективне оподаткування, територіальне планування та контроль за використанням земель.

Інституційний механізм реалізації земельної реформи охоплює систему органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ, цифрових платформ, нормативних процедур, контрольних інструментів і форм взаємодії між учасниками земельних відносин. Його головне завдання полягає у забезпеченні практичного виконання земельної політики, перетворенні законодавчих норм на реальні управлінські рішення та досягненні соціально-економічних результатів у сфері аграрного розвитку.

Ключову роль у формуванні й реалізації аграрної політики відіграє Міністерство аграрної політики та продовольства України, а важливі функції у сфері кадастру, геодезії, картографії та земельного обліку виконує Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Водночас у процесі децентралізації значно посилилася роль територіальних громад, які отримали ширші можливості управляти земельними ресурсами, формувати місцеву політику землекористування, залучати інвестиції та планувати просторовий розвиток.

Отже, земельна реформа є комплексним процесом зміни системи земельних відносин, що охоплює правове регулювання, інституційне забезпечення, економічні стимули, цифрові інструменти, контрольні механізми та екологічні обмеження. Її

головна мета полягає у формуванні ефективної, прозорої та соціально відповідальної моделі управління земельними ресурсами, здатної забезпечити розвиток аграрного сектору, сталий розвиток територіальних громад і захист національних інтересів.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

2. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14.

3. Про Державний земельний кадастр: Закон України від 07.07.2011 № 3613-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17.

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 № 552-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20.

5. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 № 962-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15.

Тіунова Юлія Миколаївна, Новицька Тамара Дмитрівна,
Нестерчук Ірина Петрівна,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Місцеве самоврядування є однією з базових основ демократичної організації публічної влади, оскільки забезпечує можливість територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. Його зміст полягає не лише у функціонуванні місцевих рад, а й у реальній участі жителів у визначенні пріоритетів розвитку населених пунктів, розподілі місцевих ресурсів, контролі за діяльністю посадових осіб та формуванні місцевої політики.

Сільська рада у системі місцевого самоврядування є базовим представницьким органом територіальної громади. Вона представляє спільні інтереси жителів села або кількох сіл, ухвалює рішення з питань місцевого значення, затверджує місцевий бюджет, програми соціально-економічного й культурного розвитку, здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів та забезпечує реалізацію місцевої політики.

Конституція України визначає, що в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування [1]. Це означає, що територіальні громади мають право самостійно, у межах Конституції і законів України, вирішувати питання місцевого значення. Європейська хартія місцевого самоврядування також підкреслює право і реальну спроможність органів місцевого самоврядування управляти суттєвою частиною публічних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення [2].

Сільська рада має подвійну природу. З одного боку, вона є представницьким органом, який формується шляхом місцевих виборів і виражає волю жителів громади. З іншого боку, вона є суб’єктом публічного управління, оскільки ухвалює обов’язкові для виконання рішення, організовує управління комунальним майном, місцевими фінансами, земельними ресурсами, соціальною інфраструктурою та сферою надання публічних послуг.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає систему місцевого самоврядування, правовий статус територіальної громади, сільської ради, сільського голови, виконавчих органів ради, старост, постійних комісій і депутатів місцевих рад [3]. Саме цей закон створює основну правову рамку для діяльності сільської ради як органу, що поєднує представницькі, нормотворчі, організаційні, бюджетні, контрольні та сервісні функції.

Основними функціями сільської ради є представницька, нормотворча, бюджетно-фінансова, соціально-економічна, контрольна, комунікаційна та стратегічна. Представницька функція полягає у вираженні інтересів територіальної громади. Нормотворча функція реалізується через прийняття рішень, програм, положень і правил місцевого значення. Бюджетно-фінансова функція пов’язана із затвердженням місцевого бюджету, внесенням змін до нього та контролем за його виконанням.

Соціально-економічна функція сільської ради охоплює створення умов для розвитку підприємництва, інфраструктури, зайнятості, соціального захисту, житлово-комунального господарства, освіти, культури, охорони здоров’я та інших сфер життєдіяльності громади. Контрольна функція полягає у здійсненні контролю

за діяльністю виконавчого комітету, сільського голови, комунальних підприємств, установ та організацій. Комунікаційна функція забезпечує взаємодію з жителями, громадськими організаціями, бізнесом, органами державної влади та партнерами.

В умовах децентралізації роль сільських рад суттєво зросла. Вони отримали ширші повноваження, більшу відповідальність за розвиток територій, ширші фінансові ресурси та можливість самостійніше визначати напрями місцевого розвитку. Децентралізація перетворила територіальну громаду з адміністративної одиниці на активного суб'єкта управління, а сільську раду – на ключовий орган прийняття управлінських рішень на місцевому рівні [4].

Нормативно-правове забезпечення діяльності сільських рад має комплексний характер. Його основу становлять Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, закони України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про співробітництво територіальних громад», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про адміністративні послуги», «Про публічні закупівлі» та інші акти.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови служби посадових осіб місцевого самоврядування [5]. Його значення полягає в тому, що ефективність діяльності сільської ради значною мірою залежить від професійності апарату, доброчесності посадових осіб, їхньої здатності працювати з документами, громадянами, бюджетом, проєктами та інформаційними системами.

У сучасних умовах роль сільської ради не обмежується виконанням адміністративних процедур. Вона полягає у формуванні місцевої політики, визначенні стратегічних пріоритетів, управлінні бюджетними та майновими ресурсами, забезпеченні публічних послуг, підтримці соціальної сфери, розвитку інфраструктури, залученні громадськості та формуванні довіри між владою і жителями громади.

Отже, сільська рада є важливим інституційним центром місцевого самоврядування та публічного управління розвитком територіальної громади. Її ефективність визначається якістю управлінських рішень, фінансовою спроможністю громади, професійністю посадових осіб, активністю депутатського корпусу, відкритістю до громадськості та здатністю поєднувати поточне адміністрування зі стратегічним баченням розвитку.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр.

2. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_036.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр.

4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19.

5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14.

Мартинчук Тетяна Анатоліївна, Бондар Світлана Сергіївна,
Буката Альона Олегівна,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УСТАНОВ САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОГО НАГЛЯДУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах ефективне управління ресурсним потенціалом установ санітарно-епідеміологічного нагляду є важливою передумовою забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення. Реформування системи громадського здоров'я в Україні зумовило перехід від переважно контрольної моделі до профілактичної, аналітичної, ризик-орієнтованої та міжсекторальної моделі управління.

Особливого значення ця проблема набуває в умовах сучасних епідемічних, воєнних і соціально-економічних викликів. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, внутрішня міграція населення, погіршення санітарних умов, перебої з електропостачанням і зростання навантаження на систему охорони здоров'я актуалізували потребу в раціональному використанні кадрових, фінансових, матеріально-технічних, лабораторних, інформаційних та організаційних ресурсів [4].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, аналізі сучасного стану та визначенні напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом установ санітарно-епідеміологічного нагляду в умовах реформування системи громадського здоров'я. Ресурсний потенціал установ санітарно-епідеміологічного нагляду доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних кадрових, фінансових, матеріально-технічних, лабораторних, інформаційних, організаційних та управлінських можливостей, які забезпечують здатність установ виконувати функції епідеміологічного моніторингу, лабораторної діагностики, профілактики захворювань, оцінювання ризиків і реагування на надзвичайні ситуації [5].

Важливою особливістю сучасного санітарно-епідеміологічного нагляду є його превентивна спрямованість. Установи цієї сфери повинні не лише реагувати на вже наявні загрози, а й завчасно виявляти ризики, здійснювати моніторинг факторів середовища, аналізувати епідемічну ситуацію, проводити лабораторні дослідження та формувати пропозиції для прийняття управлінських рішень [2; 6]. У процесі дослідження встановлено, що управління ресурсним потенціалом санітарно-епідеміологічних установ має ґрунтуватися на системному, стратегічному, ризик-орієнтованому, доказовому, кадрово-компетентнісному, фінансово-економічному, інформаційно-аналітичному та кризово-адаптивному підходах.

Кадровий потенціал є ключовим елементом ресурсного забезпечення. Сучасні установи санітарно-епідеміологічного нагляду потребують фахівців, які володіють не лише професійними знаннями у сфері епідеміології, мікробіології, вірусології та лабораторної діагностики, а й навичками роботи з цифровими системами, аналізу даних, оцінювання ризиків, кризової комунікації та міжвідомчої взаємодії [9].

Фінансовий потенціал визначає можливості установ щодо оплати праці, закупівлі обладнання, утримання лабораторій, придбання реактивів, забезпечення мобільних команд, цифровізації процесів і створення резервів для реагування на надзвичайні ситуації. Водночас важливим є не лише обсяг фінансування, а й його цільове, прозоре та результативне використання . Матеріально-технічне та лабораторне забезпечення безпосередньо впливає на якість санітарно-епідеміологічного нагляду. Сучасне обладнання, транспорт, засоби індивідуального захисту, генератори, холодильне устаткування, реактиви та цифрова техніка є необхідними для проведення лабораторних досліджень, мобільної роботи в громадах і підтримки стійкості установ в умовах криз [4].

Окреме значення має інформаційний потенціал. Ефективне управління у сфері громадського здоров'я неможливе без достовірних даних, електронних систем моніторингу, цифрового обміну інформацією, аналітичних інструментів і своєчасної звітності. Цифровізація дозволяє швидше виявляти загрози, планувати ресурси, координувати роботу установ і підвищувати якість управлінських рішень . Аналіз сучасного стану засвідчує, що система санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні функціонує в умовах значних викликів. До основних проблем належать зростання епідемічних ризиків, кадрове навантаження, фінансові обмеження, нерівномірний доступ громад до профілактичних і діагностичних послуг, потреба в модернізації лабораторної бази, інформаційна фрагментарність, залежність від критичної інфраструктури та необхідність енергетичної стійкості.

В умовах війни особливо важливим є забезпечення автономності та стійкості установ. Перебої з електропостачанням, руйнування інфраструктури, логістичні ускладнення та підвищене навантаження на систему охорони здоров'я потребують наявності резервних механізмів роботи, мобільних команд, автономних джерел живлення, запасів витратних матеріалів і чітких алгоритмів реагування. Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є розвиток кадрового забезпечення. Доцільно запроваджувати безперервне професійне навчання, індивідуальні плани професійного розвитку, підготовку управлінських кадрів, розвиток цифрових компетентностей, формування кадрового резерву та заходи із запобігання професійному вигоранню [1–9].

Другим напрямом є оптимізація фінансового, матеріально-технічного та лабораторного забезпечення. Вона має базуватися на стратегічному плануванні, ризик-орієнтованому розподілі ресурсів, ефективних закупівлях, модернізації лабораторій, технічному обслуговуванні обладнання, стабільному забезпеченні реактивами та інтеграції міжнародної допомоги в національну систему громадського здоров'я.

Третім напрямом є впровадження цифрових інструментів, міжвідомчої взаємодії та ризик-орієнтованого підходу. Цифрові системи повинні забезпечувати оперативний збір і аналіз даних, електронну лабораторну звітність, моніторинг ресурсів, планування мобільних виїздів і координацію між центральним, регіональним та місцевим рівнями управління. Міжвідомча взаємодія є необхідною умовою ефективного реагування на санітарно-епідемічні ризики. Загрози громадському здоров'ю пов'язані не лише з медичною сферою, а й з якістю водопостачання, харчовою безпекою, екологічним станом, міграційними процесами, воєнними діями, надзвичайними ситуаціями та умовами життєдіяльності населення. Ризик-орієнтований підхід дозволяє спрямовувати ресурси на ті напрями, де існує

найбільша загроза для здоров'я населення. Такий підхід є особливо важливим для громад із порушеним водопостачанням, високим рівнем міграційного навантаження, низьким охопленням вакцинацією, пошкодженою інфраструктурою або ускладненим доступом до медичних і профілактичних послуг [6–12].

Отже, ефективне управління ресурсним потенціалом установ санітарно-епідеміологічного нагляду є важливою умовою зміцнення системи громадського здоров'я України. Воно має бути спрямоване на посилення кадрової, фінансової, лабораторної, цифрової, організаційної та кризової спроможності установ. У сучасних умовах головним критерієм ефективності є не формальна наявність ресурсів, а реальна здатність системи своєчасно виявляти загрози, запобігати їх поширенню, реагувати на надзвичайні ситуації та захищати здоров'я населення.

Список використаних джерел

1. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20.

2. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

3. Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України: офіційний вебсайт. URL: https://phc.org.ua.

4. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний вебсайт. URL: https://moz.gov.ua.

5. Атлас громадського здоров'я України / Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: https://npsi.phc.org.ua/PH_Atlas.

6. Щорічний звіт про стан здоров'я населення України та епідемічну ситуацію за 2023 рік. Київ: Міністерство охорони здоров'я України, 2024. URL: https://moz.gov.ua.

7. Голованова І. А., Бєлікова І. В., Ляхова Н. О. Громадське здоров'я: навчальний посібник. Львів: Видавець Марченко Т. В., 2023. 182 с.

8. Слабкий Г. О., Миронюк І. С., Дудник С. В. Система громадського здоров'я України в умовах реформування галузі охорони здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2017. № 3. С. 96–101.

9. Слабкий Г. О., Миронюк І. С., Качала Л. О. Кадрове забезпечення системи громадського здоров'я України. Україна. Здоров'я нації. 2018. № 4. С. 20–25.

10. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada. gov. ua/ laws/show/922-19.

11. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 № 411 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-п.

12. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Київ: Міністерство охорони здоров'я України, 2025. URL: https://moz.gov.ua.

Прокопчук Валерій Вікторович, Біксентєва Людмила Михайлівна, Пашковська Дарина Іванівна,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні особливого значення набуває роль місцевого самоврядування. Саме органи місцевого самоврядування найближче розташовані до потреб населення, тому вони мають важливе значення у забезпеченні доступності, якості та безперервності медичних послуг. У процесі децентралізації територіальні громади отримали ширші повноваження щодо управління соціальною інфраструктурою, зокрема закладами охорони здоров'я, що актуалізує питання ефективного ресурсного забезпечення медичної сфери.

Місцеве самоврядування є фундаментальною складовою системи публічного управління. Його сутність полягає у праві та реальній здатності територіальних громад самостійно або через відповідні органи вирішувати питання місцевого значення в межах чинного законодавства. У сучасних умовах воно розглядається не лише як форма народовладдя, а й як інституційний механізм управління територіальним розвитком [1–6].

У системі публічного управління місцеве самоврядування виконує управлінську, соціальну, фінансову, регуляторну, контрольну, комунікативну та інноваційну функції. У сфері охорони здоров'я ці функції проявляються через формування мережі медичних закладів, підтримку їх функціонування, фінансування місцевих програм, контроль за використанням ресурсів, розвиток комунікації з населенням і впровадження цифрових рішень. Управлінська функція місцевого самоврядування полягає в організації та координації діяльності комунальних закладів, плануванні розвитку територій, розробленні місцевих програм і контролі за їх виконанням. У сфері охорони здоров'я це означає участь місцевої влади у розвитку медичної інфраструктури, забезпеченні функціонування закладів охорони здоров'я та адаптації державної політики до потреб конкретної громади [7].

Соціальна функція місцевого самоврядування спрямована на забезпечення належного рівня життя населення, доступності соціальних і медичних послуг, а також захисту вразливих груп громадян. У медичній сфері вона передбачає створення умов для отримання якісної медичної допомоги незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фінансових можливостей людини. Фінансова функція місцевого самоврядування має особливе значення для системи охорони здоров'я. Вона полягає у формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів територіальної громади. Місцеві бюджети є важливим інструментом підтримки медичних закладів, оплати комунальних послуг, ремонту приміщень, закупівлі обладнання, реалізації місцевих програм охорони здоров'я та підтримки медичних працівників [4– 5].

Ресурсне забезпечення системи охорони здоров'я є ключовою умовою її ефективного функціонування. Воно охоплює фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні, інфраструктурні, організаційно-управлінські та інноваційні ресурси. Ефективність медичної сфери залежить не від окремого виду ресурсів, а від їх узгодженого поєднання та раціонального використання. Фінансові ресурси

забезпечують оплату медичних послуг, утримання закладів, закупівлю обладнання, лікарських засобів і розвиток медичної інфраструктури. Водночас сам факт наявності фінансових ресурсів не гарантує підвищення якості медичних послуг, якщо відсутні ефективні механізми планування, розподілу та контролю за використанням коштів [4–5].

Кадрові ресурси визначають якість, доступність і безперервність надання медичних послуг. До них належать лікарі, медичні сестри, молодший медичний персонал, управлінські кадри та технічні працівники. Однією з основних проблем є кадровий дефіцит, особливо у сільських і віддалених громадах, де складніше залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів. Матеріально-технічні ресурси включають будівлі, приміщення, медичне обладнання, транспорт, комп'ютерну техніку, лабораторне оснащення та інші засоби, необхідні для функціонування медичних закладів. Їх стан безпосередньо впливає на якість діагностики, лікування, профілактики та реабілітації пацієнтів [10–12].

Інформаційні ресурси набувають особливого значення в умовах цифровізації публічного управління. Електронна система охорони здоров'я, медичні інформаційні системи, статистичні дані та реєстри пацієнтів дозволяють підвищити прозорість, оперативність управління, якість обліку та обґрунтованість управлінських рішень. Організаційно-управлінські ресурси забезпечують взаємодію між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, Національною службою здоров'я України, медичними закладами та громадськістю. Саме від якості управлінських рішень залежить ефективність використання фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів [7].

Роль органів місцевого самоврядування у реформуванні системи охорони здоров'я є багатовимірною. Вони виступають власниками або засновниками комунальних закладів охорони здоров'я, беруть участь у фінансуванні медичної сфери, формують місцеві програми, підтримують розвиток первинної медичної допомоги, забезпечують контроль за діяльністю закладів і сприяють цифровізації медичних послуг. Особливе значення має участь місцевого самоврядування у розвитку первинної медичної допомоги. Первинна ланка є найближчою до населення та забезпечує перший контакт пацієнта із системою охорони здоров'я. Тому громади зацікавлені у збереженні та розвитку амбулаторій, фельдшерських пунктів, центрів первинної медико-санітарної допомоги та інших елементів місцевої медичної інфраструктури [8].

Органи місцевого самоврядування також виконують координаційну роль. Вони взаємодіють із центральними органами виконавчої влади, Національною службою здоров'я України, обласними та районними адміністраціями, керівниками медичних закладів, громадськими організаціями, благодійними фондами та міжнародними партнерами. Така взаємодія сприяє залученню додаткових ресурсів і підвищенню ефективності управлінських рішень . Важливим напрямом діяльності місцевого самоврядування є кадрова підтримка медичної сфери. Місцева влада може запроваджувати програми підтримки медичних працівників, забезпечувати житлом, компенсувати витрати на проїзд, створювати належні умови праці та сприяти професійному розвитку персоналу. Такі заходи є особливо важливими для громад, які мають проблеми із залученням лікарів і медичних сестер [9].

Цифровізація медичної сфери є одним із перспективних напрямів підвищення ефективності місцевого управління. Використання електронних медичних систем,

онлайн-запису до лікаря, електронних рецептів, телемедицини та цифрових інструментів управління сприяє підвищенню доступності медичних послуг, особливо для населення віддалених територій. Разом з тим органи місцевого самоврядування стикаються з низкою проблем. Серед них – обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність розвитку громад, кадровий дефіцит, зношеність матеріально-технічної бази, недостатній рівень цифровізації, складність координації між різними рівнями влади та обмежена управлінська спроможність окремих громад.

Отже, теоретичний аналіз засвідчує, що місцеве самоврядування є одним із ключових суб'єктів реформування системи охорони здоров'я. Його роль полягає не лише у фінансовій підтримці медичних закладів, а й у стратегічному плануванні, управлінні ресурсами, розвитку інфраструктури, підтримці кадрів, забезпеченні доступності послуг, комунікації з населенням і впровадженні інновацій. Ефективність реформування медичної сфери значною мірою залежить від спроможності територіальних громад раціонально використовувати наявні ресурси та орієнтувати діяльність системи охорони здоров'я на реальні потреби населення.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text.

2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р#Text.

3. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text.

4. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/2168-19#Text.

5. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text.

6. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.

7. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 352 с.

8. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Заярський М. І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. Україна. Здоров'я нації. 2018. № 4. С. 5–11.

9. Слабкий Г. О., Миронюк І. С., Качала Л. О. Система громадського здоров'я: бачення Всесвітньої організації охорони здоров'я та перспективи України. Україна. Здоров'я нації. 2017. № 3. С. 62–67.

10. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. Київ: ДУ «Український інститут стратегічних досліджень МОЗ України», 2014. 50 с.

11. Національна служба здоров'я України. Програма медичних гарантій. URL: https://nszu.gov.ua/gromadianam/programa-medicnix-garantii.

12. Юринець З. В., Петрух О. А. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 116–121.

Верховська Інна Ярославівна, Захарчук Ірина Сергіївна,
Манилюк Діана Олегівн,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ

Сфера охорони здоров'я належить до ключових складових соціальної політики держави, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням права людини на життя, здоров'я, медичну допомогу та належний рівень соціального захисту. Ефективність функціонування медичної системи залежить не лише від наявності закладів охорони здоров'я, а й від якості публічного управління ресурсами, які забезпечують їхню діяльність. У сучасних умовах реформування медичної сфери, децентралізації, цифровізації управлінських процесів і зростання соціально-економічних викликів питання ресурсного забезпечення охорони здоров'я набуває особливої актуальності.

Ресурсне забезпечення сфери охорони здоров'я доцільно розглядати як сукупність фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, організаційно-управлінських і нормативно-правових ресурсів, необхідних для стабільного функціонування медичної системи, надання якісних медичних послуг, реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я та забезпечення доступності медичної допомоги для населення. Його зміст не обмежується лише наявністю певних ресурсів, оскільки важливе значення мають також механізми їх формування, розподілу, використання, контролю та відтворення.

Фінансова складова ресурсного забезпечення є базовою, оскільки саме вона створює можливості для оплати праці медичних працівників, закупівлі лікарських засобів, модернізації обладнання, утримання закладів охорони здоров'я та реалізації державних і місцевих програм у медичній сфері. В Україні фінансування охорони здоров'я здійснюється через поєднання державного бюджету, місцевих бюджетів, програми медичних гарантій, міжнародної допомоги, грантових ресурсів та інших джерел, не заборонених законодавством. Разом із тим обсяг фінансування сам по собі не гарантує результативності медичної системи, якщо відсутні ефективні механізми планування, прозорого розподілу та контролю за використанням коштів.

Кадрове забезпечення є однією з визначальних умов якості медичних послуг. До кадрових ресурсів належать лікарі, медичні сестри, молодший медичний персонал, управлінські кадри, технічні та допоміжні працівники. Саме людський капітал забезпечує практичне перетворення фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів у конкретний результат для пацієнта. Проблеми кадрового дефіциту, нерівномірного розподілу медичних працівників між регіонами, професійного вигорання та міграції кадрів залишаються одними з найважливіших викликів для системи охорони здоров'я [4–5].

Матеріально-технічне забезпечення охоплює будівлі, приміщення, медичне обладнання, транспорт, лабораторні засоби, комп'ютерну техніку, лікарські препарати, витратні матеріали та інші ресурси, які формують фізичну основу надання медичної

допомоги. Від стану цієї складової залежать якість діагностики, лікування, профілактики та реабілітації. Застаріла матеріально-технічна база або недостатнє оснащення медичних закладів знижують доступність і якість медичних послуг, навіть якщо система має належне нормативне регулювання та кадровий потенціал [6].

Інформаційне забезпечення в умовах цифровізації набуває статусу самостійного стратегічного ресурсу медичної сфери. Електронна система охорони здоров'я, медичні інформаційні системи, електронні медичні записи, реєстри, статистичні бази даних та аналітичні платформи дозволяють підвищити прозорість фінансових потоків, удосконалити облік медичних послуг, посилити контроль за якістю надання допомоги та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Отже, інформаційні ресурси вже не можуть розглядатися як допоміжний елемент, оскільки вони забезпечують координацію, моніторинг і стратегічне планування в галузі.

Організаційно-управлінська складова ресурсного забезпечення полягає у створенні механізмів координації, планування, контролю, моніторингу та оцінювання використання ресурсів. Саме через управлінські механізми наявні ресурси перетворюються на конкретні медичні послуги, програми профілактики, лікування та реабілітації. Недостатня якість управлінських рішень може призвести до нераціонального використання коштів, дублювання функцій, нерівномірного розподілу ресурсів і зниження ефективності всієї системи охорони здоров'я. Публічне управління ресурсами у сфері охорони здоров'я базується на сукупності теоретичних підходів. Одним із базових є системний підхід, відповідно до якого медична сфера розглядається як складна відкрита соціально-економічна система. У межах цього підходу фінансові, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та управлінські ресурси мають розглядатися не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиного механізму [7–8].

Інституційний підхід акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів, які визначають правила функціонування медичної сфери. До таких інститутів належать законодавство, державні програми, бюджетні процедури, механізми фінансування, професійна етика, управлінська культура та сталі практики взаємодії між суб'єктами системи охорони здоров'я [9]. Саме інституційне середовище визначає, наскільки ефективно ресурси можуть бути сформовані, розподілені й використані. Ресурсний підхід передбачає розгляд фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів як ключових чинників функціонування і розвитку галузі. У цьому контексті основним завданням публічного управління є забезпечення оптимального поєднання ресурсів та досягнення максимального суспільного результату за умов їх обмеженості. Такий підхід особливо важливий для України, де медична система функціонує в умовах фінансових, кадрових і інфраструктурних обмежень.

Процесний підхід розглядає управління ресурсами як сукупність взаємопов'язаних процесів: планування, організації, мотивації, контролю та оцінювання. У сфері охорони здоров'я він реалізується через стратегічне планування розвитку галузі, бюджетування, управління персоналом, закупівельні процедури, моніторинг якості послуг і контроль результативності використання ресурсів. Важливе значення має програмно-цільовий підхід, який передбачає спрямування ресурсів на досягнення конкретних цілей і результатів. У медичній

сфері цей підхід застосовується через державні та місцеві програми, програму медичних гарантій, цільові закупівлі, проєкти модернізації інфраструктури та інші управлінські інструменти. Його перевагою є можливість пов'язати витрати з очікуваними соціальними результатами [10–13].

Результативний підхід, або підхід нового публічного менеджменту, передбачає орієнтацію публічного управління на ефективність, якість, автономію закладів, контрактування послуг і відповідальність за кінцевий результат. У межах медичної реформи цей підхід проявляється через зміну логіки фінансування: від утримання закладів до оплати конкретних медичних послуг. Така модель стимулює заклади охорони здоров'я до підвищення якості послуг та ефективнішого використання ресурсів. Підхід належного врядування акцентує увагу на прозорості, підзвітності, законності, участі громадськості та ефективності управління. У сфері охорони здоров'я це означає відкритість бюджетних процесів, доступність інформації про медичні послуги, участь громад у формуванні місцевої політики охорони здоров'я та посилення контролю за використанням бюджетних коштів [9].

Сучасне публічне управління ресурсами в медичній сфері потребує також цифрового та людиноцентричного підходів. Цифровий підхід передбачає активне використання електронних систем, цифрових платформ, аналітики даних і електронного документообігу для підвищення оперативності управління. Людиноцентричний підхід орієнтує систему охорони здоров'я на потреби пацієнта, справедливість доступу, безпеку та якість медичної допомоги. Нормативно-правові засади публічного управління ресурсним забезпеченням медичної сфери формують правову основу функціонування всієї системи охорони здоров'я. Базовим актом є Конституція України, яка визначає життя і здоров'я людини найвищою соціальною цінністю та закріплює обов'язок держави забезпечувати охорону здоров'я громадян. Це положення формує загальний напрям державної політики у сфері ресурсного забезпечення медичної галузі.

Ключовим спеціальним актом є Основи законодавства України про охорону здоров'я, які визначають правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я в Україні. Цей акт закріплює основні принципи державної політики, права та обов'язки учасників медичних правовідносин, а також загальні засади функціонування медичної системи. Важливе місце посідає Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», який визначив нову модель фінансування медичної сфери та запровадив механізм оплати медичних послуг у межах програми медичних гарантій [1–3]. Цей закон має принципове значення для управління фінансовими ресурсами, оскільки змінює логіку розподілу коштів і посилює орієнтацію системи на потреби пацієнта.

Бюджетний кодекс України визначає засади формування та використання державних і місцевих бюджетів, з яких фінансується сфера охорони здоров'я. Його положення мають важливе значення для розмежування видатків між рівнями бюджетної системи, міжбюджетних трансфертів і фінансової спроможності територіальних громад у підтримці медичної інфраструктури. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає повноваження місцевих рад та їх виконавчих органів у питаннях управління комунальними закладами охорони здоров'я, участі у фінансуванні місцевих програм і забезпеченні соціальних потреб

населення. У контексті децентралізації роль місцевого самоврядування у ресурсному забезпеченні медичної сфери суттєво зросла.

Закон України «Про публічні закупівлі» має важливе значення для управління матеріально-технічними ресурсами, оскільки регулює закупівлю медичного обладнання, лікарських засобів, виробів медичного призначення, ремонтних робіт та інших товарів і послуг для потреб медичних закладів. Його застосування спрямоване на забезпечення прозорості, конкурентності та ефективності використання бюджетних коштів.

Отже, теоретичні та нормативно-правові засади публічного управління ресурсним забезпеченням сфери охорони здоров'я свідчать про комплексний характер цієї проблеми. Ресурсне забезпечення медичної сфери не може бути зведене лише до фінансування, оскільки воно охоплює кадрові, матеріально-технічні, інформаційні, організаційно-управлінські та правові компоненти. Ефективне публічне управління має забезпечувати їх збалансоване поєднання, прозорий розподіл, раціональне використання та орієнтацію на кінцевий результат – доступну, якісну й безпечну медичну допомогу для населення.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
4. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
5. Радиш Я. Ф. Державне управління охороною здоров'я. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
6. Шевченко О. В. Управління ресурсами в соціальній сфері. Київ: НІСД, 2020. 180 с.
7. Національна служба здоров'я України. Звіт про діяльність. Київ, 2025. URL: https://nszu.gov.ua.
8. Бакуменко В. Д. Публічне управління та адміністрування. Київ: КНЕУ, 2018.
9. Князевич В. М. Публічне управління у сфері охорони здоров'я. Київ: НАДУ, 2019. 312 с.
10. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
11. WHO. Health Systems Financing. Geneva, 2020.
12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
13. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

Ярмола Оксана Петрівна, Федоренко Оксана Юріївна,
Сокальська Дарина Сергіївна,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ТА ЦИФРОВИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ ГРОМАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

У сучасних умовах розвитку публічного управління система освіти територіальних громад потребує ефективного, прозорого та стратегічного управління матеріально-технічними і цифровими ресурсами. Децентралізація посилила роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні функціонування закладів освіти, їх фінансування, модернізації, безпеки та доступності. Водночас цифровізація освіти, розвиток дистанційного і змішаного навчання, безпекові виклики та потреба у створенні сучасного освітнього середовища зумовлюють необхідність оновлення підходів до ресурсного управління.

Матеріально-технічні та цифрові ресурси закладів освіти є важливою складовою забезпечення якості, доступності та безперервності освітнього процесу. У сучасному розумінні вони виступають не лише допоміжними засобами організації навчання, а й стратегічними ресурсами розвитку освітньої системи громади. Від стану приміщень, навчального обладнання, цифрової інфраструктури, безпечного освітнього середовища та доступу до сучасних технологій залежить спроможність закладів освіти забезпечувати рівні можливості для здобувачів освіти та реалізовувати державну освітню політику.

Під матеріально-технічними ресурсами закладів освіти доцільно розуміти сукупність будівель, приміщень, навчальних кабінетів, меблів, обладнання, технічних засобів навчання, спортивної інфраструктури, харчоблоків, укриттів, інженерних мереж, засобів безпеки, транспортних засобів та іншого майна, необхідного для організації освітнього процесу. Ці ресурси забезпечують фізичні умови навчання, виховання, розвитку, соціалізації та перебування здобувачів освіти у закладі. Цифрові ресурси закладів освіти охоплюють комп’ютерну техніку, мультимедійне обладнання, інтерактивні панелі, мережеву інфраструктуру, доступ до інтернету, електронні освітні платформи, цифрові навчальні матеріали, електронні журнали, системи дистанційного навчання, електронний документообіг, програмне забезпечення, засоби кібербезпеки та цифрові сервіси для управління освітнім процесом. У контексті цифрової трансформації освіти такі ресурси стали невід’ємною умовою організації сучасного навчання, особливо в умовах дистанційної, змішаної або індивідуалізованої форми здобуття освіти [1–5].

Матеріально-технічні та цифрові ресурси мають спільну управлінську природу, оскільки потребують планування, обліку, фінансування, закупівель, оновлення, технічного обслуговування, моніторингу ефективності використання та контролю. Водночас між ними існують певні відмінності. Матеріально-технічні ресурси переважно пов’язані з фізичною інфраструктурою закладу освіти, тоді як цифрові ресурси стосуються інформаційної, технологічної та комунікаційної інфраструктури. Проте в сучасній освіті ці ресурси дедалі більше взаємодіють між собою. Управління матеріально-технічними та цифровими ресурсами в системі

освіти громади має публічно-управлінський характер. Це пояснюється тим, що значна частина закладів освіти є комунальними, фінансується з місцевих бюджетів, державних субвенцій або інших публічних джерел, а отже, потребує прозорого, ефективного та підзвітного використання ресурсів. Закон України «Про освіту» визначає, що держава створює умови для здобуття якісної освіти, а заклади освіти повинні забезпечувати належні умови для освітнього процесу. Закон України «Про повну загальну середню освіту» закріплює вимоги до організації освітнього середовища, діяльності закладів загальної середньої освіти та відповідальності засновників за їх функціонування [3].

Особливістю матеріально-технічних і цифрових ресурсів у системі освіти громади є те, що вони мають не лише господарське, а й соціальне значення. Їхній стан безпосередньо впливає на рівність доступу до освіти. Якщо один заклад освіти має сучасне обладнання, якісний інтернет, безпечні приміщення, цифрові платформи та належні умови для інклюзивного навчання, а інший заклад таких ресурсів не має, це створює нерівні освітні можливості для дітей у межах однієї громади. Тому управління ресурсами має бути орієнтоване не лише на підтримання функціонування окремих закладів, а й на забезпечення справедливого та обґрунтованого розподілу ресурсів між усіма закладами освіти громади.

Матеріально-технічні ресурси виконують кілька ключових функцій. По-перше, вони забезпечують безпосереднє функціонування закладу освіти. Це стосується наявності придатних приміщень, меблів, опалення, освітлення, водопостачання, санітарно-гігієнічних умов і засобів безпеки. По-друге, вони підтримують якість освітнього процесу через забезпечення навчальним обладнанням, лабораторіями, спортивними залами, бібліотеками та спеціалізованими кабінетами. По-третє, вони забезпечують безпеку учасників освітнього процесу, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли важливого значення набувають укриття, системи оповіщення, пожежна безпека та організація безпечного перебування дітей у закладі [6–7].

Цифрові ресурси розширюють доступ до навчальних матеріалів, підтримують дистанційне і змішане навчання, полегшують комунікацію між учителями, учнями та батьками, дають можливість застосовувати інтерактивні методи навчання, сприяють індивідуалізації освітнього процесу та підвищують ефективність управління закладом освіти. В умовах кризових ситуацій цифрові ресурси можуть забезпечити безперервність навчання, коли очна форма навчання є ускладненою або неможливою. Важливим аспектом є те, що цифрові ресурси не зводяться лише до наявності техніки. Наявність комп’ютерів або інтерактивних дошок сама по собі не гарантує якісної цифровізації освіти. Необхідними є також доступ до стабільного інтернету, відповідне програмне забезпечення, цифрові освітні матеріали, кібербезпека, технічна підтримка, цифрова компетентність педагогічних працівників і готовність керівництва використовувати дані для управлінських рішень [8–10].

Нормативно-правове забезпечення ресурсного управління в системі освіти громади є основою для планування, фінансування, закупівлі, використання, обліку, оновлення та контролю матеріально-технічних і цифрових ресурсів. Воно визначає повноваження держави, органів місцевого самоврядування, засновників закладів освіти, керівників закладів, органів управління освітою та інших суб’єктів, які беруть участь у забезпеченні функціонування освітньої інфраструктури.

Базовим нормативним актом є Конституція України, яка гарантує право кожного на освіту та визначає обов'язковість повної загальної середньої освіти. Реалізація цього права неможлива без належного ресурсного забезпечення. Якщо заклад освіти не має безпечного приміщення, навчального обладнання, доступу до цифрових технологій, санітарних умов або засобів організації освітнього процесу, право на якісну освіту фактично обмежується [11–13].

Важливу роль відіграє Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, зокрема щодо управління закладами освіти, забезпечення їх фінансування, розвитку матеріальної бази, організації харчування, підвезення учнів і створення умов для навчання. У процесі децентралізації саме територіальні громади стали ключовими суб'єктами управління комунальними закладами освіти.

Бюджетний кодекс України є важливою правовою основою фінансування освітніх ресурсів. Він визначає принципи бюджетної системи, розмежування видатків між державним та місцевими бюджетами, порядок використання міжбюджетних трансфертів, зокрема освітньої субвенції. Для системи освіти громади Бюджетний кодекс має особливе значення, оскільки саме через бюджетні механізми забезпечується фінансування оплати праці, утримання закладів, ремонту приміщень, закупівлі обладнання, енергоносіїв, цифрових засобів і заходів безпеки.

Закон України «Про публічні закупівлі» регулює порядок придбання товарів, робіт і послуг за публічні кошти. Для закладів освіти та органів місцевого самоврядування він є базовим актом при закупівлі навчального обладнання, меблів, комп'ютерної техніки, ремонтних робіт, послуг інтернету, програмного забезпечення, харчування, енергоносіїв та інших ресурсів. Його застосування спрямоване на забезпечення прозорості, конкуренції, недискримінації учасників, ефективного використання коштів і запобігання корупційним ризикам [14–16].

Окремий блок нормативно-правового забезпечення стосується цифрових ресурсів. Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про захист персональних даних» і «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» визначають правові засади цифрового управління, електронної взаємодії, захисту даних і безпечного використання інформаційних систем. Це особливо важливо для закладів освіти, які працюють із персональними даними учнів, батьків і працівників. Важливим документом є Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти, яке визначає особливості організації дистанційного навчання, використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронних освітніх ресурсів і цифрових платформ. Це положення стало особливо актуальним в умовах пандемії, воєнного стану та необхідності забезпечення безперервності навчання [17–18].

Матеріально-технічні та цифрові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні якості та доступності освіти. Якість освіти залежить не лише від змісту навчальних програм і професійності педагогічних працівників, а й від того, у якому середовищі відбувається навчання, які інструменти використовуються, наскільки заклад забезпечений обладнанням, технологіями, простором, засобами безпеки та цифровими сервісами. Матеріально-технічні ресурси є базою для функціонування закладу освіти. Без належних приміщень, меблів, опалення, освітлення, водопостачання, санітарних умов, спортивних приміщень, харчоблоків, навчальних

кабінетів і засобів безпеки освітній процес не може бути повноцінним. Якісна матеріальна база сприяє не лише комфорту, а й ефективності навчання. Наприклад, обладнані кабінети природничих дисциплін дають можливість проводити демонстрації, досліди та практичні роботи, а спортивна інфраструктура сприяє фізичному розвитку учнів.

Якість освітнього середовища тісно пов'язана з безпекою. У сучасних умовах безпечне освітнє середовище включає не лише санітарні та протипожежні вимоги, а й наявність укриттів, систем оповіщення, безпечних маршрутів, засобів першої допомоги, психологічної підтримки та готовності закладу діяти в надзвичайних ситуаціях. Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти визначає вимоги до умов навчання і перебування учнів у закладах освіти. В умовах воєнного стану питання безпеки стало одним із головних критеріїв доступності очного навчання.

Цифрові ресурси суттєво розширюють можливості забезпечення якості освіти. Вони дають змогу використовувати інтерактивні методи навчання, електронні підручники, освітні платформи, відеоматеріали, онлайн-тести, симуляції, віртуальні лабораторії та інші інструменти, які підвищують залученість учнів і розширюють доступ до навчального контенту. Цифрові технології також сприяють індивідуалізації навчання, оскільки дають можливість працювати з різним темпом, рівнем підготовки та освітніми потребами учнів. Водночас цифрові ресурси можуть як зменшувати, так і посилювати нерівність в освіті. Якщо всі учні мають доступ до пристроїв, інтернету, цифрових платформ і підтримки педагогів, цифровізація сприяє доступності. Якщо ж частина учнів не має техніки або стабільного інтернету, дистанційне навчання може поглиблювати освітні втрати та соціальну нерівність. Тому управління цифровими ресурсами в громаді має включати аналіз доступу учнів і педагогів до техніки, інтернету та цифрових сервісів.

Отже, матеріально-технічні та цифрові ресурси є основою організації якісного, безпечного, доступного та сучасного освітнього процесу в громаді. Їхня сутність полягає не лише в наявності майна, техніки або обладнання, а в здатності цих ресурсів забезпечувати реалізацію освітніх цілей, розвиток здобувачів освіти, інклюзивність, безпеку та ефективне функціонування закладів освіти. Управління такими ресурсами має здійснюватися системно, прозоро, аналітично та стратегічно, з урахуванням потреб громади, вимог законодавства, цифрової трансформації та безпекових викликів.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19.

3. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20.

4. Про затвердження Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 № 1115. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20.

5. Міністерство освіти і науки України. Цифрова трансформація освіти і науки. URL: https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki.

6. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.09.2020 № 2205. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20.

7. Міністерство освіти і науки України. Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки. URL: https://mon.gov.ua.

8. Всеукраїнська школа онлайн: вебплатформа дистанційного навчання. URL: https://lms.e-school.net.ua.

9. Биков В. Ю., Спірін О. М., Пінчук О. П. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. Т. 77, № 3. С. 1–18. URL: https://journal.iitta.gov.ua.

10. Морзе Н. В., Барна О. В., Вембер В. П. Формування цифрової компетентності педагогічних працівників. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2019. № 6. С. 1–16. URL: https://openedu.kubg.edu.ua.

11. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр.

12. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.

13. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19.

14. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15.

15. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19.

16. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17.

17. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр.

18. Литвинова С. Г. Проектування хмаро орієнтованого навчального середовища загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Київ: Компринт, 2016. 354 с.

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЕВИМИ БІЗНЕС-СИСТЕМАМИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ

Дибач Інна Леонідівна,
доктор економічних наук, професор
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

НЕМАТЕРІАЛЬНІ ЧИННИКИ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Глибокі перетворення сучасного глобального економічного середовища обумовлюють поступовий перехід від традиційних підходів формування конкурентних переваг, підґрунтям яких переважно є цінові та виробничі фактори, до концепцій, що базуються на розвитку нематеріальних ресурсів, інноваційному потенціалі та людських ресурсів [1]. Для українських підприємств, що здійснюють господарську діяльність в умовах повномасштабного воєнного протистояння, саме нематеріальні чинники набувають особливої ваги, оскільки визначають рівень адаптивності до динамічних змін бізнес-середовища, здатність діяти в умовах невизначеності та формувати стійкі конкурентні переваги. Крім того, саме розвиток нематеріальних активів і компетентностей стає передумовою міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах стрімкої цифровізації [2], посилення європейської інтеграції, поглиблення міжнародної економічної взаємодії та необхідності адаптації українського бізнесу до стандартів функціонування світового ринку.

Маємо зазначити, що в сучасному науковому просторі спостерігається значний інтерес до окресленої проблематики: численні публікації зарубіжних та вітчизняних вчених досліджують чинники конкурентоспроможності підприємств, в тому числі нематеріальні. В працях таких науковців як Бай Ц., Брокмаус Г., Гінанггих Ж., Дергалюк Б., Друкер П., Железняк К., Журило І., Ковальчук С., Котлер Ф., Кухарук А., Норз К., Портер М., Сарай Н., Сметанюк О., Ханенко М., Хемел Г., Чіков І., Шевченко Л. доглядаються фактори, що формують конкурентоспроможність підприємств, проте недостатньо систематизованим залишаються питання комплексного впливу нематеріальних чинників на формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації та європейської інтеграції. Від так, метою публікації є аналіз впливу нематеріальних чинників у системі формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства у сучасному глобальному бізнес-середовищі.

У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється ролі нематеріальних чинників у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Науковці зазначають, що розвиток людського капіталу, інноваційного потенціалу, комунікативних компетенцій та організаційних знань сприяє підвищенню адаптивності й ефективності діяльності підприємств в умовах глобалізації та європейської інтеграції [3–5]. Зокрема, у працях Журило І. [3] та Шевченко Л. [4] обґрунтовується необхідність переходу від традиційних ресурсних моделей до підходів, заснованих на ефективному використанні нематеріальних активів як основи довгострокових конкурентних переваг.

Водночас дослідження Чікова І. [6] та Дергачової В. [5] підтверджують, що інноваційний потенціал і здатність підприємства інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості безпосередньо впливають на його конкурентні позиції на міжнародному ринку. Зарубіжні дослідження OECD [7] і World Bank [8] також засвідчують, що інновації, знання, цифрові компетенції та людський капітал є ключовими чинниками сучасної конкурентоспроможності. Це свідчить про формування нової парадигми розвитку підприємств, у межах якої визначальну роль відіграють саме нематеріальні ресурси. Таким чином, результати наукових досліджень свідчать про поступову трансформацію підходів до формування конкурентоспроможності підприємств, у межах яких пріоритетного значення набувають нематеріальні ресурси. В умовах інтернаціоналізації бізнесу та інтеграції до європейського економічного простору саме рівень розвитку інтелектуального потенціалу, комунікаційних можливостей, інноваційності та цифрових компетенцій визначає здатність підприємства ефективно функціонувати на міжнародних ринках. З огляду на це доцільним є систематизація основних нематеріальних чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства та визначення напрямів їх впливу, що наведено в таблиці.

Таблиця

Нематеріальні чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Нематеріальний чинник	Характеристика та напрям впливу
Людський капітал	Охоплює професійні знання, міжнародні компетенції, володіння іноземними мовами та міжкультурну адаптивність, що сприяє підвищенню ефективності міжнародної діяльності підприємства
Інноваційний потенціал	Відображає здатність підприємства до створення та впровадження інноваційних продуктів і технологій, забезпечуючи технологічний розвиток та посилення конкурентних позицій
Комунікативні компетенції	Передбачає навички міжкультурної комунікації, ведення переговорів і міжнародного маркетингу, що сприяє розвитку партнерських зв’язків та ефективній взаємодії зі стейкхолдерами
Репутаційний капітал	Характеризує рівень довіри до підприємства, його бренд, що впливає на залучення інвесторів, партнерів і споживачів
Організаційна культура	Включає корпоративні цінності та орієнтацію на міжнародні стандарти управління, забезпечуючи ефективність внутрішніх процесів і координації діяльності
Цифрові компетенції	Пов’язані з використанням цифрових технологій та глобальних платформ, що сприяє виходу на міжнародні ринки
Інтелектуальний капітал	Охоплює патенти, ноу-хау та унікальні знання підприємства, формуючи його індивідуальні конкурентні переваги

Джерело: складено автором на основі [2–3; 6-8].

Наведені у таблиці нематеріальні чинники формують основу сучасної системи міжнародної конкурентоспроможності підприємства та визначають його здатність ефективно функціонувати в умовах глобального бізнес-середовища. На відміну від традиційних матеріальних ресурсів, нематеріальні активи характеризуються високим рівнем адаптивності, здатністю до накопичення та довгостроковим впливом на стратегічний розвиток підприємства. Особливе значення в сучасних умовах мають

людський та інтелектуальний капітал, які забезпечують генерацію нових знань, розвиток інновацій та підвищення ефективності управлінських процесів.

Водночас ефективність використання нематеріальних чинників значною мірою залежить від рівня їх інтеграції у загальну систему управління підприємством. Зокрема, розвиток комунікативних і цифрових компетенцій сприяє розширенню міжнародної взаємодії та доступу до глобальних ринків, тоді як репутаційний капітал і міжкультурна компетентність забезпечують формування довіри з боку іноземних партнерів та зниження бар'єрів у міжнародній співпраці. Таким чином, нематеріальні чинники виступають важливим джерелом формування стійких конкурентних переваг підприємства у міжнародному економічному середовищі.

У зв'язку з цим посилюються доцільність не лише систематизації та класифікації нематеріальних чинників, але й поглибленого дослідження механізмів їх впливу на формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Особливого значення набуває визначення взаємозв'язків між складовими людського капіталу, комунікативними компетенціями, емоційним інтелектом та результативністю функціонування підприємств у міжнародному бізнес-середовищі. Концептуалізація зазначених взаємозалежностей і візуалізація процесу трансформації нематеріальних ресурсів у стійкі конкурентні переваги представлення на рисунку.

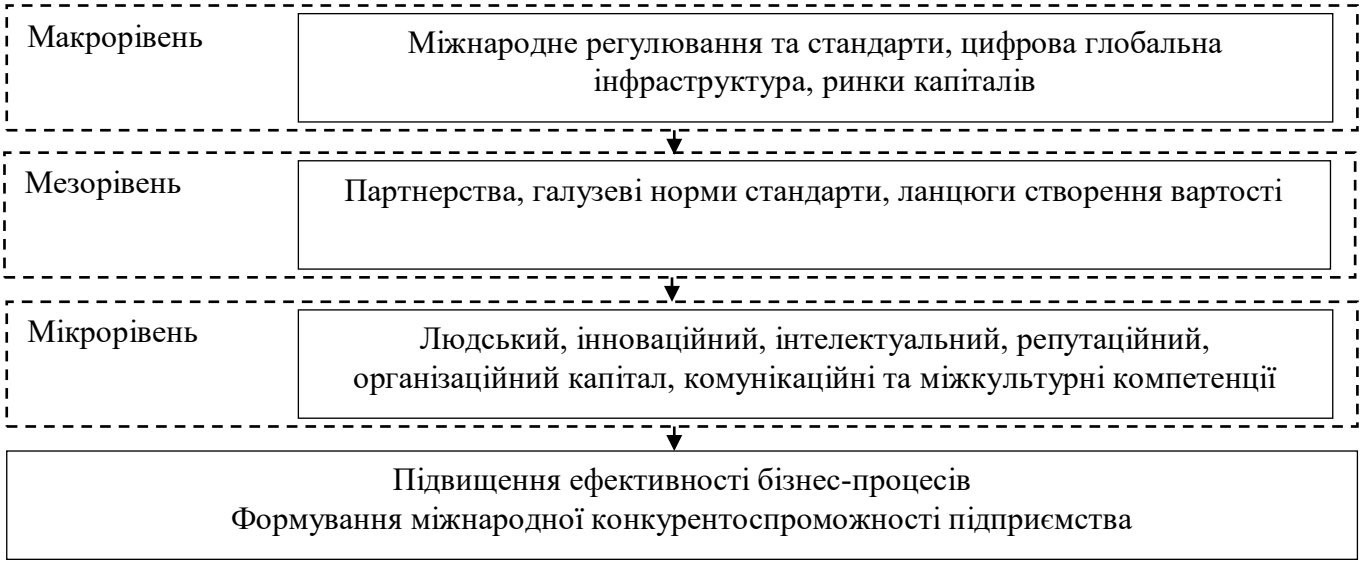

Рис. 1. Вплив нематеріальних чинників на формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [5–9].

Запропонована модель відображає багаторівневий характер формування конкурентоспроможності підприємств у міжнародному економічному середовищі, у межах якого нематеріальні чинники виступають ключовими передумовами забезпечення адаптивності, ефективності міжнародної взаємодії та стійкості конкурентних позицій. Взаємодія зазначених рівнів забезпечує трансформацію нематеріальних ресурсів у компетенції, що формують стійкі конкурентні переваги підприємств у міжнародному бізнес-середовищі. Водночас рівень реалізації конкурентного потенціалу підприємств визначається не лише внутрішніми

ресурсними та компетентнісними можливостями, але й особливостями зовнішнього економічного середовища, у межах якого здійснюється їх функціонування.

Таким чином, в умовах трансформації глобального економічного середовища та посилення європейської інтеграції нематеріальні чинники дедалі більше визначають рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Розвиток людського капіталу, інноваційного потенціалу, комунікативних і цифрових компетенцій, репутаційного та інтелектуального капіталу забезпечує адаптивність підприємств до змін міжнародного бізнес-середовища, сприяє ефективній інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та формує стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/ 10.32782/ 2524-0072/2024-66-92

2. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 321-326. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49

3. Журило І. В. Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 52.

4. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу: сучасні підходи: монографія. Харків: Право, 2022. 320 с.

5. Дергачова В. В. Теоретичне забезпечення формування конкурентної політики підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35.

6. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства як фактор формування конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 45–49.

7. OECD. Measuring Science and Innovation for Sustainable Growth, OECD Publishing, Paris, URL: https://doi.org/10.1787/3b96cf8c-en

8. World Bank. 2025. World Development Report 2025: Standards for Development. World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-2275-9

9. Сарай Н. І. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1.

Безсмертний Сергій Олександрович,
аспірат
Поліський національний університет

МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ПРОСТОРОВОГО ВИМІРУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

Просторовий вимір розвитку електроенергетичних підприємств доцільно розглядати як сукупність територіально зумовлених факторів, що впливають на фінансові результати, виробничу стійкість, інвестиційну активність та інтеграцію до національного й європейського енергетичного простору. Серед інструментів просторового виміру розвитку електроенергетичних підприємств варто виокремити відповідну матрицю.

Матриця побудована за принципом поєднання просторових характеристик (вісь X) та економічних параметрів розвитку (вісь Y) з подальшим визначенням інтегральної позиції підприємства або регіонального енергетичного кластеру. В таблиці 1 подані вісь X (просторові параметри (Spatial Dimension) і Y (економічні параметри розвитку (Economic Performance).

Таблиця 1

Компоненти матриці оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України

Вісь X – Просторові параметри (Spatial Dimension)			Вісь Y – Економічні параметри розвитку (Economic Performance)		
Код	Просторовий показник	Економічний зміст	Код	Економічний показник	Метрика
S1	Рівень територіальної безпеки	Ступінь мілітарного ризику, близькість до зони бойових дій	E1	Темп зростання доходу (CAGR)	%
S2	Інфраструктурна забезпеченість	Стан мереж, підстанцій, логістики	E2	Рентабельність продажів (ROS)	%
S3	Диверсифікація генерації в регіоні	Частка АЕС, ТЕС, ГЕС, ВДЕ	E3	Стійкість прибутковості	варіація прибутку
S4	Інтегрованість до ENTSO-E	Наявність міждержавних перетинів	E4	Інвестиційна активність	капітальні вкладення
S5	Концентрація ринку	Наявність великих гравців / кластеризація	E5	Фінансова автономія	коефіцієнт фінансової незалежності

Джерело: розроблено автором на основі [1–4].

Матриця формується шляхом агрегування S-показників та E-показників у два інтегральні індекси:

$$I_S = \sum(w_i \cdot S_i)$$
$$I_E = \sum(v_i \cdot E_i)$$

де w_i, v_i– вагові коефіцієнти (визначаються експертно або методом аналізу ієрархій), індикатори нормуються в діапазоні 0–1.

В таблиці 2 подана сама матриця оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України

Таблиця 2

Матриця оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України

Оціночний профіль	Високий економічний розвиток (I_E ↑)	Низький економічний розвиток (I_E ↓)
Сприятливий просторовий профіль (I_S ↑)	I. Просторово-економічні лідери (гідрогенерація, частина атомної генерації, регіони з доступом до ЄС)	II. Недовикористаний потенціал (безпечні регіони зі слабкою фінансовою динамікою)
Негативний просторовий профіль (I_S ↓)	III. Економічна стійкість в умовах ризику (компанії, що працюють у зоні високого ризику, але демонструють прибутковість)	IV. Зона структурної вразливості (прифронтові ТЕС, пошкоджені об'єкти)

Джерело: розроблено автором на основі [1-4].

Інтерпретація змістовного наповнення матриці для підприємств електроенергетики України така:

I квадрант (просторово-економічні лідери) передбачає, що це суб'єкти господарювання у сфері електроенергетики з високою інтеграцією до європейських ринків, мають диверсифіковану генерацію, стабільну рентабельність і позитивний CAGR дохід. Стратегія для них – масштабування, інвестиції в ВДЕ, розвиток накопичувачів;

II квадрант (недовикористаний потенціал) охоплює електроенергетичні підприємства функціонують на безпечній території, мають низьку фінансову віддачу та слабку інвестиційну активність. Стратегія – стимулювання кластерного розвитку, державно-приватне партнерство.

III квадрант (стійкість у зоні ризику) передбачає, що це електроенергетичні підприємства знаходяться на прифронтових або вразливих регіонах, мають високі витрати але зберегли прибутковість. Стратегічний напрям – державна підтримка, страхові механізми, компенсаційні фонди.

IV квадрант (структурна вразливість) охоплює електроенергетичні підприємства з низьким рівнем безпеки, мають зруйновані потужності та збиткові. Стратегія для них – модернізація, релокація, створення локальних енергетичних центрів.

Також матрицю оцінки просторового виміру економічного розвитку підприємств галузі електроенергетики України можна деталізувати за типами генерації та визначити додатковий рівень – просторово-галузевий, таблиця 3.

Таблиця 3

Деталізація за типами генерації

Тип генерації	Просторова стабільність	Економічна динаміка	Загальна позиція
АЕС	Середня (ризик окупації)	Висока	I–III
ГЕС	Висока	Висока	I
ТЕС	Низька	Волатильна	III–IV
ВДЕ	Зростаюча	Висока	I–II
Трейдинг	Незалежна від локалізації	Середня	II–III

Джерело: розроблено автором

Отже, матриця дозволяє: оцінити територіальні дисбаланси розвитку, визначити регіони пріоритетного інвестування, формувати стратегії післявоєнної відбудови, обґрунтовувати створення локалітетів енергетичної концентрації та

планувати розвиток розподіленої генерації. Для узагальнення результатів оцінювання доцільно запропонувати узагальнений коефіцієнт:

$$K_{spatial_resilience} = \frac{I_E}{1 - I_S}$$

Чим вищий показник тим більша адаптивність підприємства до просторових ризиків. Просторовий вимір економічного розвитку електроенергетичних підприємств України є визначальним фактором їхньої фінансової результативності, інвестиційної привабливості та стратегічної ролі в національній енергетичній безпеці. В умовах воєнного стану просторові фактори стали не лише географічною характеристикою, а економічною категорією ризику й конкурентної переваги.

Список використаних джерел

1. Глівінська Ю. В. Матриця вибору ефективного варіанта інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку / Ю. В. Глівінська // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 32. С. 29-34. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-4

2. Маргітич В. Матриця діагностики організаційо-економічного потенціалу стратегічного розвитку [Електронний ресурс] / Маргітич Вікторія // Стратегія бізнесу: футурологічні виклики: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20–22 листоп. 2019 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [орг. ком.: М. П. Сагайдак (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ: КНЕУ, 2019. С. 215–218. URI. https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31919

3. Якубенко В. Д. Матриця базисних підсистем економічної системи. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2 (13). С. 248–253.

4. Рєпіна І.М. Стратегічна матриця моделі управління активами підприємств. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАНУ; [А. П. Наливайко (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2014. № 35. С. 114-123.URI: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/6257

Кліменко Ярослав Іванович,
Москаленко Сергій Анатолійович,
здобувачі ступеня доктор філософії
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ЦИФРОВА ПОВЕДІНКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НОВИЙ ВИМІР ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

Повоєнне відновлення України відбуватиметься в умовах глибокої трансформації світової економіки, де ключовими чинниками конкурентоспроможності стають цифровізація, автоматизація та роботизація виробничих процесів. Традиційна модель промислового розвитку, що базувалася на дешевій робочій силі та екстенсивному використанні людського ресурсу, поступово втрачає ефективність. У цих умовах цифрова поведінка промислових підприємств стає новим виміром ефективності виробничих систем, оскільки саме здатність підприємства швидко інтегрувати цифрові технології, штучний інтелект, роботизовані комплекси та аналітику великих даних визначатиме його стійкість і продуктивність [1–2].

Особливої актуальності ця проблема набуває для України внаслідок війни, яка призвела до масштабних демографічних втрат, руйнування виробничої інфраструктури та значного скорочення трудового потенціалу. Значна частина працездатного населення перебуває за кордоном, а внутрішній ринок праці стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів. При цьому післявоєнна Україна не зможе розраховувати на масовий приплив трудових мігрантів з інших країн через безпекові ризики та конкуренцію з країнами ЄС за трудові ресурси. Саме тому автоматизація та роботизація виробництва стають стратегічною необхідністю, а не лише елементом технологічної модернізації [3–4].

У цьому контексті показовим є досвід Ізраїлю, який протягом десятиліть функціонує в умовах постійних безпекових загроз та військових конфліктів. Ізраїльська модель економічного розвитку демонструє, що дефіцит людського ресурсу компенсується високим рівнем технологізації виробництва, розвитком робототехніки, автоматизованих логістичних систем та цифрових платформ управління [5]. Саме тому ізраїльська промисловість характеризується високою часткою інноваційних виробництв, інтеграцією штучного інтелекту та широким використанням індустрії 4.0. Для України цей досвід є особливо важливим, оскільки вітчизняна промисловість також буде змушена функціонувати в умовах довготривалих безпекових ризиків та нестачі кадрів [6].

Сучасні дослідження підтверджують, що індустрія 4.0 суттєво підвищує гнучкість виробничих систем, забезпечує стійкість ланцюгів постачання та дозволяє компенсувати кадровий дефіцит за рахунок автономних роботизованих рішень [7]. Особливу роль відіграють цифрові двійники, системи предиктивного обслуговування, автономні мобільні роботи та кіберфізичні системи, які дозволяють підприємствам підтримувати безперервність виробництва навіть в умовах нестачі персоналу [8–9].

Цифрова поведінка підприємств у таких умовах проявляється через здатність змінювати структуру виробничих процесів, мінімізувати залежність від людського фактору та переходити до моделей smart manufacturing. Це означає, що ефективність

підприємства дедалі більше визначатиметься не кількістю працівників, а рівнем інтеграції цифрових технологій у виробничу систему. Роботизовані комплекси дозволяють забезпечити безперервність роботи, скоротити виробничі витрати, мінімізувати ризики помилок та підвищити продуктивність праці [10].

Разом із тим роботизація не повинна розглядатися як повне витіснення людини з виробництва. Навпаки, ключовим завданням державної політики має стати синхронізація технологічної модернізації із поверненням українського людського капіталу [11–16]. Україна потребує створення чітких, прозорих і довгострокових процедур повернення громадян з-за кордону, включаючи гарантії безпеки, житлові стимули, податкові пільги, підтримку підприємництва, програми перекваліфікації та інтеграцію населення у цифрову економіку. Лише поєднання роботизації та ефективної політики повернення людського капіталу здатне забезпечити формування нової моделі промислового розвитку України, орієнтованої на технологічну стійкість, високу продуктивність та економічну безпеку держави.

Список використаних джерел

1. Frank A. G., Dalenogare L. S., Ayala N. F. Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. International Journal of Production Economics. 2022. Vol. 210. P. 15–26.

2. Sony M., Naik S. Industry 4.0 integration with circular economy: An emerging research agenda. Business Strategy and the Environment. 2023. Vol. 32(4). P. 1818–1835.

3. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Production Planning & Control. 2022. Vol. 33(9). P. 775–788.

4. Bag S., Pretorius J. H. C. Relationships between industry 4.0, sustainable manufacturing and circular economy: Proposal of a research framework. International Journal of Organizational Analysis. 2022. Vol. 30(4). P. 864–898.

5. Cohen Y., Shoval S., Faccio M. Industry 4.0 and smart manufacturing in Israel: Technological transformation under conditions of permanent security challenges. Sustainability. 2023. Vol. 15(11). P. 8421.

6. Koren M., Pető R. Business disruptions from social distancing. PLoS ONE. 2022. Vol. 15(9). Article e0239113.

7. Javaid M., Haleem A., Singh R. P., Suman R. Industry 4.0 technologies and their applications in fighting COVID-19 pandemic. Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews. 2022. Vol. 14(4). P. 419–422.

8. Tao F., Zhang H., Liu A., Nee A. Y. C. Digital twin in industry: State-of-the-art. IEEE Transactions on Industrial Informatics. 2022. Vol. 15(4). P. 2405–2415.

9. Wang S., Wan J., Li D., Zhang C. Implementing smart factory of Industrie 4.0: An outlook. International Journal of Distributed Sensor Networks. 2022. Vol. 12(1). P. 1–10.

10. Ghobakhloo M. Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 252. Article 119869.

11. Гнатенко І. А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії».* 2018. № 6 (18). С. 70-74.

12. Гнатенко І. А. Проблемно-орієнтований підхід до розкриття діалектики інноваційного розвитку підприємництва в національному господарстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 1. С. 119–122.

13. Гнатенко І. А. Системологія інституціонального середовища інноваційного розвитку підприємництва в Україні. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії».* 2018. № 36 (1). С. 44–47.

14. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 61–64.

15. Зось–Кіор М. В., Воскобійник С. Я., Севрюков В. В., Шмиголь К. Є. Збаранський О. А. Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 1. С. 144–149.

16. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №5(58). pp. 446–459.

Криштофор Галина Олександрівна,
аспірантка
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ САДИВНИМ МАТЕРІАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ РОЗСАДНИЦТВА

За останні десятиліття обсяги світового експорту садивного матеріалу плодових культур стабільно зростали. Якщо у 1990-х р. вони були приблизно 100 млн дол. США, то у 2020–2024 рр. перевищували 900 млн дол [1]. Причинами цього є інтенсифікація садівництва, зростання попиту на якісний садивний матеріал та посилення глобалізаційних процесів.

У структурі світового експорту садивного матеріалу плодових культур домінують країни Західної Європи. Стабільним лідером упродовж усього досліджуваного періоду виступає Італія, яка демонструє не лише найбільші обсяги, а й відносно високу стійкість до кризових явищ в економіці. У 2024 році її частка становила 20,95 % від загального експорту садивного матеріалу. Значну роль у формуванні світового експорту садивного матеріалу також відіграють Нідерланди (17,62 % станом на 2024 р.), Іспанія, що поступово нарощувала обсяги експорту з 4,84 % у 2020 р. до 12,69 % у 2024 р., та США (10,77 % станом на 2024 р). Поряд із лідерами у структурі світового експорту садивного матеріалу присутня група країн із меншою, проте економічно значущою часткою. До таких країн належать Франція (5,46 %), Бельгія (5,06 %) та Канада (3,85 %). Загалом у 2024 р. сукупна частка названих країн у структурі світового експорту складала 76,39 % (716 млн. дол.).

На світовому ринку садивного матеріалу спостерігається зростання, проте він залишається висококонкурентним і орієнтованим на країни з розвиненою науково-селекційною базою. Частка України на цьому ринку залишається незначною та у 2024 році становила близько 0,05 % (495,7 тис. дол.). Це зумовлено застарілою матеріально-технічною базою підприємств-виробників, недостатньою сформованістю брендів сортів української селекції за кордоном та недосконалою вітчизняною системою сертифікації якості [2]. Географічна структура українського експорту відзначається нестабільністю та фрагментарністю, що обмежує можливості формування стійких конкурентних позицій України на міжнародному ринку. За останні п’ять років основними покупцями українського садивного матеріалу були Грузія, Польща та Молдова.

Світовий імпорт садивного матеріалу є більш диверсифікованим за експорт. Найбільшим світовим імпортером садивного матеріалу виступає Марокко. У 2024 році країна імпортувала садивного матеріалу на суму 745,6 млн. дол. США, що становить 14,02 % від загальносвітового імпорту. Також провідні позиції традиційно займають Італія, Франція, США та Велика Британія, у 2024 р. їх обсяги імпорту становили 52,7 млн. дол. США (7,07 %), 50,8 млн. дол. США (6,83 %), 38,1 млн. дол. США (5,12 %) та 37,7 млн. дол. США (5,06 %) відповідно. Друга група країн – Нідерланди, Німеччина, Мексика, Канада, Бельгія, Швейцарія, Іспанія – характеризується стабільними, хоча й меншими за масштабом обсягами імпорту у межах 3,11 %–4,69 %. Загалом ці країни–лідери у 2024 році акумулювали 65,99 % світового імпорту садивного матеріалу. Їхня позиція пояснюється поєднанням

місткого внутрішнього ринку, високої платоспроможності виробників і постійної потреби в оновленні сортового складу насаджень.

Частка України у світовому імпорті садивного матеріалу залишається невисокою і у 2024 р. становила 0,91 % або 6,8 млн. дол. Найбільші обсяги імпорту відбуваються з європейських країн, а саме Італії (38,57 %) та Нідерландів (30,75 %) станом на 2024 р. Це зумовлено репутацією продукції та рівнем довіри до виробників через високі вимоги до стандартизації та сертифікації якості. Також важливим є те, що українські виробники плодової та ягідної продукції в основному орієнтовані на європейський ринок [3], тому закуповують садивний матеріал саме тих сортів, які цінуються на ньому.

Сучасний стан зовнішньої торгівлі садивним матеріалом в Україні характеризується тим, що імпорт значно перевищує експорт. Така ситуація є причиною додаткових ризиків, які включають вплив коливання курсів іноземних валют на вартість садивного матеріалу, що, як наслідок, відображається на собівартості плодово-ягідної продукції. З точки зору інвестиційної привабливості розсадництва це є значним недоліком. З іншого боку, переважання імпорту над експортом формує також інвестиційний потенціал, пов’язаний з можливістю імпортозаміщення шляхом інвестицій у розвиток вітчизняного виробництва сертифікованого садивного матеріалу.

Незважаючи на відставання від провідних експортерів, Україна має певні конкурентні переваги, зокрема сприятливі природно-кліматичні умови [4] та розвинену наукову базу. Це створює передумови для розвитку власного бренду садивного матеріалу та розширення присутності на міжнародному ринку. Важливими напрямами є розширення географії зовнішніх поставок, вихід на нові ринки, а також зменшення залежності від імпорту з обмеженого кола країн.

Таким чином, інвестиційна привабливість розсадництва в Україні має потенційно високий, але нереалізований характер. Вона базується не на поточних показниках галузі, а на можливості її структурної трансформації – з імпортозалежного ринку на конкурентоспроможний сегмент аграрної економіки.

Список використаної літератури

1. UN Comtrade Database. URL: https://comtradeplus.un.org/TradeFlow (дата звернення: 17.02.2026).
2. Захарчук О. В. Світовий ринок насіння та місце України в ньому. *Економіка АПК.* 2020. № 4. С. 16–26. DOI: 10.32317/2221-1055.202004016
3. Галат Л. М. Світовий ринок ягід: сучасні тенденції та перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.76
4. Патика Н. І., Пріб К. А. Світовий ринок рослинницьких продуктів та позиції України на ньому. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(69). С. 107-114. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-16

Невмержицький Дмитрій Сергійович,
аспірат
Поліський національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ: КОМПОНЕНТИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

Організаційно-економічний механізм інфраструктурного розвитку енергетичного сектору це системно впорядкована сукупність інституційних, управлінських, фінансово-економічних та регуляторних інструментів, спрямованих на забезпечення модернізації, відновлення та розширення енергетичної інфраструктури з урахуванням вимог енергетичної безпеки, стійкості та конкурентоспроможності національної економіки. В таблиці 1 представлені основні компоненти організаційно-економічного механізму інфраструктурного розвитку енергетичного сектору.

Таблиця 1

Компоненти організаційно-економічного механізму інфраструктурного розвитку енергетичного сектору та їх характеристики

Компонент	Опис елементів / принципів / інструменти / функції / спрямованість
Інституційний компонент	органи державної влади; регуляторні інституції; оператори систем передачі та розподілу; суб'єкти генерації та постачання; інститути розвитку та фінансові установи; формує правила функціонування ринку; забезпечує баланс інтересів держави, бізнесу та споживачів; інтеграція до європейського енергетичного простору
Організаційний компонент	стратегічне планування розвитку інфраструктури; програмно-цільове управління; регіональна координація проєктів; система моніторингу та оцінювання ефективності; просторовий вимір розвитку; розміщення генеруючих потужностей; диверсифікація мережевої інфраструктури; формування енергетичних хабів
Економічний компонент	фінансові, тарифні та інвестиційні інструменти; тарифоутворення на принципах економічної обґрунтованості; механізми стимулюючого регулювання (RAB-регулювання); державно-приватне партнерство; пільгове кредитування та гарантійні механізми; міжнародна фінансова допомога; ресурсна база для модернізації основних фондів та впровадження інновацій
Принципи функціонування	системність; адаптивність; диверсифікація; інноваційність; просторова збалансованість; євроінтеграційна орієнтація
Інструментарій реалізації	стратегічні документи розвитку енергетики; державні цільові програми реконструкції; інвестиційні проєкти модернізації мереж; податкові стимули для розвитку відновлюваної енергетики; механізми страхування воєнних ризиків; цифрові платформи моніторингу енергетичних потоків; перехід від централізованої до децентралізованої моделі генерації
Функції механізму	регуляторна функція; інвестиційна функція; координаційна функція; стимулююча функція; безпекова функція
Стратегічна спрямованість	відновлення пошкоджених об'єктів; структурна модернізація сектору; підвищення енергоефективності; розвиток розподіленої генерації; інтеграція до європейських енергетичних ринків; формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [1–4].

Структурна побудова механізму базується на єдності його інституційного, організаційного та економічного компонентів. Інституційний складник охоплює розгалужену систему суб'єктів управління, включаючи органи державної влади, регуляторні інституції, операторів систем передачі та розподілу, а також генеруючі компанії та фінансові установи. Ця архітектура не лише визначає правила функціонування ринку, а й забезпечує стратегічний баланс інтересів між державою, бізнесом і споживачами, сприяючи поступовій інтеграції України до європейського енергетичного простору.

Організаційний компонент механізму фокусується на стратегічному плануванні, програмно-цільовому управлінні та регіональній координації проєктів. У цьому контексті критичного значення набуває просторовий вимір розвитку, що передбачає раціональне розміщення генеруючих потужностей, диверсифікацію мережевої інфраструктури та створення енергетичних хабів. Економічна ж складова, представлена інструментами обґрунтованого тарифоутворення, стимулюючого RAB-регулювання, державного-приватного партнерства та пільгового кредитування, формує необхідну ресурсну базу для модернізації основних фондів та впровадження інноваційних рішень.

Функціонування зазначеного механізму спирається на фундаментальні принципи системності, адаптивності та диверсифікації. Здатність до швидкої трансформації в умовах воєнних і кризових викликів поєднується з інноваційністю, що реалізується через технології smart-grid та автоматизацію управління. При цьому особлива увага приділяється просторовій збалансованості, яка враховує регіональні диспропорції, та євроінтеграційній орієнтації, що вимагає гармонізації вітчизняних норм із міжнародними стандартами.

Практична реалізація механізму забезпечується через систему взаємопов'язаних інструментів: від стратегічних документів і державних цільових програм до податкових стимулів та механізмів страхування воєнних ризиків. Важливим вектором трансформації є перехід до децентралізованої моделі генерації та використання цифрових платформ для моніторингу потоків, що суттєво підвищує загальну стійкість системи. Виконуючи регуляторну, інвестиційну, координаційну та безпекову функції, організаційно-економічний механізм стимулює суб'єктів господарювання до оновлення потужностей.

У сучасних умовах стратегічна спрямованість механізму зміщується з простого відновлення пошкоджених об'єктів на глибоку структурну модернізацію енергетичного сектору. Пріоритетними завданнями стають підвищення енергоефективності, розвиток розподіленої енергетики та формування інноваційно орієнтованої моделі, яка дозволить національній енергосистемі стати повноправною частиною європейських енергетичних ринків.

Таким чином, організаційно-економічний механізм інфраструктурного розвитку енергетичного сектору є багаторівневою системою управління, що поєднує інституційні, фінансові та регуляторні важелі. Його ефективність визначає здатність енергетики забезпечувати макроекономічну стабільність, територіальну цілісність і довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Свінцов О. М., Пекера В. Я., Мурдза П. А. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями в енергетичному секторі як чинник енергетичної безпеки України. *Академічні візії*, 2025. (48). вилучено із https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2427

2. Бендасюк О. О., Микитенко В. В., Гурін О. Г., Неклюдова Т. М. Організаційно-економічний механізм підвищення енергоефективності національної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 4. С. 276 – 286. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-45

3. Павлов К.В., Павлова О,М,, Романюк Р.В. «Організаційно-економічний механізм реформування електроенергетичного ринку в регіонах Україні»: монографія Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 223 с.

4. Петрухнов О. В. Організаційно-економічний стан підприємницьких структур у сфері відновлюваної енергетики: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ.* 2025. № 2. С. 247-254. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-247-254

Цимбалюк Ян Петрович,
аспірат
Поліський національний університет

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОСЕКТОРА УКРАЇНИ: РОЗРИВ ДИНАМІЧНОГО РЯДУ

Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року не просто завдало шкоди енергетичній інфраструктурі України, а перервало логіку розвитку сектору. Докризові часові ряди виробництва, споживання, встановленої потужності та інвестицій більше не є безперервними. Це означає, що пряме порівняння показників «до» і «після» без поправки на структурний розрив є методологічно некоректним. Нові рівноваги формуються навколо інших параметрів і з іншою інституційною логікою. На рис. 1 подану концептуальну структуру явища розриву динамічного ряду в трендах розвитку енергосектору України.

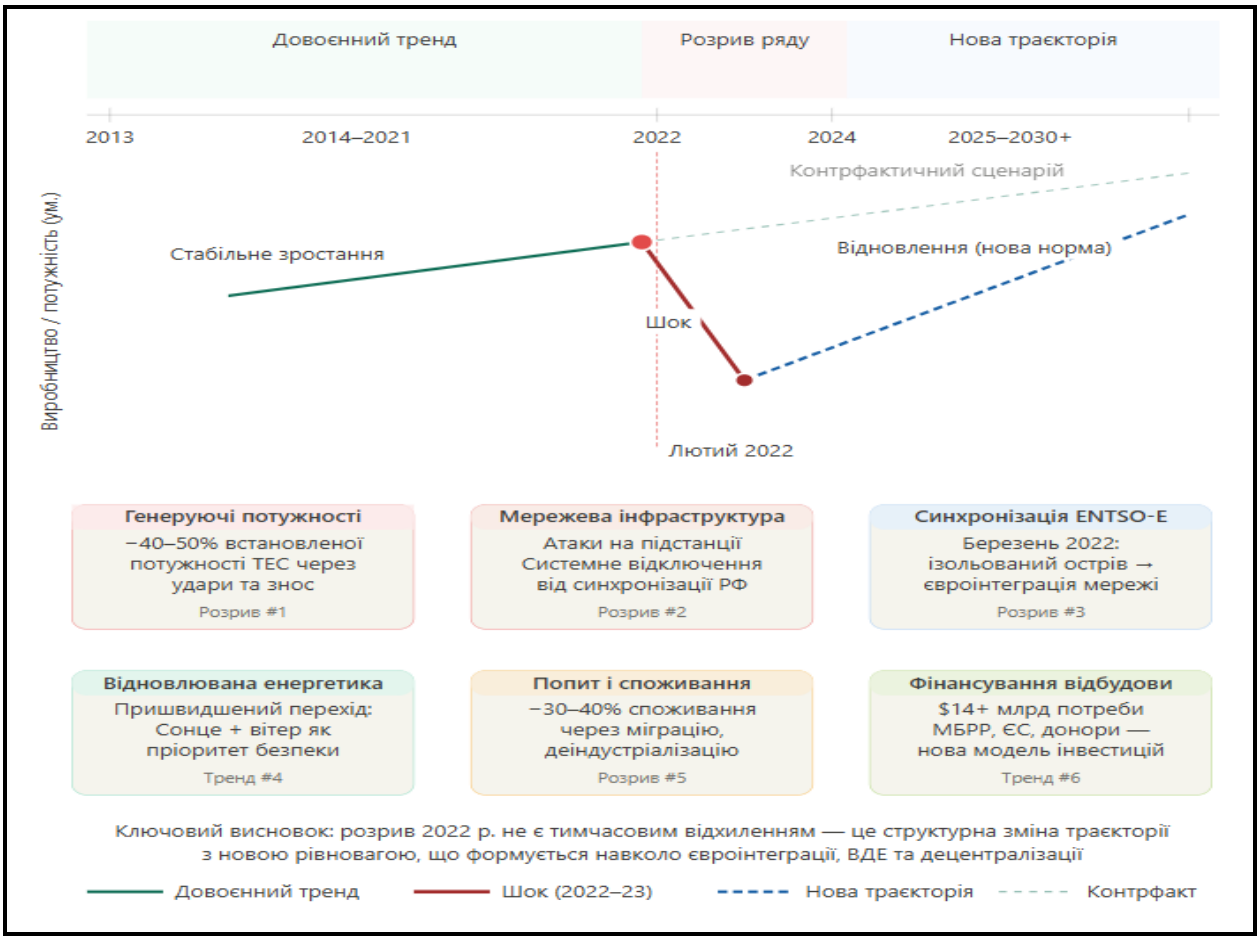

Рис. 1. Концептуальна структуру явища розриву динамічного ряду в енергосекторі України

Джерело: сформовано автором на основі [1–5].

За офіційними даними НЕК «Укренерго», Україна у 2024 році втратила понад 9 ГВт генеруючої потужності електростанцій. Як наслідок, дефіцит електроенергії для споживачів сягнув близько 35%, а зростання вартості електроенергії з вересня 2023 по вересень 2024 року становило приблизно 34%. Цей показник принципово відрізняє поточну ситуацію від будь-яких попередніх кризових епізодів: йдеться не

про тимчасову нестачу, а про фізичне знищення генеруючих активів, відновлення яких вимагає не місяців, а років. Загалом на підконтрольній Україні території розміщено близько 5 900 МВт промислових сонячних електростанцій та понад 1 200 МВт домашніх малих СЕС, які також зазнають істотних втрат внаслідок бойових дій [1]. Березень 2022 року – технічно і геополітично найважливіша точка розриву. Україна вийшла з орбіти російської енергосистеми та перейшла до європейського континентального кільця. Це незворотна зміна: вона переформатує всю логіку балансування, планування резервів, тарифного регулювання та інвестиційних стимулів на десятиліття вперед. Атаки на енергетичну інфраструктуру, особливо у 2024–2025 роках, призвели до дефіциту, де щоденне споживання перевищує виробництво на 10–15%. Україна імпортує електроенергію з Румунії, Словаччини та Польщі, покриваючи прогалини імпорт у 2024 році сягнув рекордних показників [2].

Найпомітніший структурний зрушення в тренді переосмислення ролі ВДЕ. До 2022 року відновлювані джерела розвивалися переважно як інвестиційний та екологічний інструмент («зелений» тариф). Після вони стали питанням стійкості та безпеки: розподілена генерація складніше піддається цілеспрямованому знищенню. У 2024 році обсяг електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел (СЕС, ВЕС, біо та МГЕС), зріс на 6,4% порівняно з 2023 роком до 11 млн МВт-год. Загалом частка ВДЕ у балансі склала майже 11% [3].

Уряд України затвердив у 2024 році Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року загальним обсягом фінансування 20 мільярдів доларів. Програма передбачає будівництво понад 10 000 МВт нових потужностей. Європейський банк реконструкції та розвитку оголосив про виділення Україні 1 мільярда євро для підтримки енергетичного сектору у 2025 році. При цьому темпи нарощування потужностей залишаються стримованими через воєнні ризики: за оцінкою Української вітроенергетичної асоціації, у 2024 році було встановлено лише 20 МВт нових вітрових потужностей через воєнні ризики та обережність інвесторів. Приблизно 3,5 ГВт генеруючих об'єктів залишаються в окупації або поблизу бойових дій [4].

Скорочення споживання не тимчасовий ефект, а відображення нової структури економіки та демографії. Війна 2022 року зменшила обсяги споживання на 30% через пошкодження інфраструктури, що змусило імпортувати енергію з Європи. Повернення до довоєнного рівня попиту за збереження нинішньої структури економіки є малоймовірним у середньостроковій перспективі. Втрата понад 9 ГВт генерувальної потужності, зростання цін на електроенергію та зупинка транзиту російського газу з 1 січня 2025 року стали каталізаторами для розвитку розподіленої генерації, інвестицій в альтернативну енергетику та проєктів із видобутку корисних копалин. За 2023–2024 роки підключено понад 1 400 нових об'єктів ВДЕ, з яких близько 500 МВт сонячні електростанції, 182 МВт вітрові. Головною рушійною силою стали інвестиції малого і середнього бізнесу, а також домогосподарств, які масово встановлюють сонячні панелі. За підсумками 2024 року електроенергетика зайняла перше місце за обсягом чистих доходів у ренкінгу 1 000 найбільших компаній України майже 1,4 трильйона гривень або 16,7% від загальних доходів топ-1000, обійшовши нафтогазовий сектор [5].

Розрив 2022–2025 років в українському енергосекторі є структурним, а не циклічним. Нова траєкторія формується навколо чотирьох осей: євроінтеграція мережі,

розподілена відновлювана генерація, донорсько-інвестиційна модель відбудови та нова структура попиту з меншою часткою важкої промисловості та більшою – побутового та малого комерційного споживання. Прогнозні моделі, побудовані на довоєнних рядах, потребують повного перегляду вихідних параметрів. Отже, зовнішній шок (повномасштабне вторгнення лютого 2022 р.) настільки змінює умови функціонування системи, що дані «до» і «після» не є частинами одного неперервного тренду. Порівнювати їх без поправки на розрив – методологічна помилка. Тобто варто визначити шість стратегічних розривів / зрушень:

1. Генеруючі потужності – критичні втрати ТЕС і ТЕЦ через цілеспрямовані удари, що зробили неможливим повернення до довоєнної структури балансу.

2. Мережева інфраструктура – пошкодження підстанцій і трансформаторних вузлів змінило топологію мережі.

3. Синхронізація з ENTSO-E (березень 2022) – ймовірно, найбільший структурний злам: Україна перейшла з орбіти російської енергосистеми до європейського континентального кільця, це незворотна технічна і геополітична зміна.

4. Відновлювана енергетика – з елемента диверсифікації стала питанням енергетичної безпеки та стійкості до ударів (розподілена генерація важче знищити).

5. Структура попиту – міграція населення (6–8 млн за кордон), зупинка великих промислових споживачів, зміна поведінкових патернів, новий базовий попит, не рівний довоєнному.

6. Модель фінансування передбачає перехід від внутрішнього інвестиційного циклу до донорсько-позикової моделі відбудови під міжнародним наглядом.

Список використаних джерел

1.Україна у 2024 році втратила понад 9 ГВт потужностей через обстріли: за матеріалами офіційного звіту. *Міністерство енергетики України: офіційний сайт*. 2024. URL: https://delo.ua/energetics/ukrayina-u-2024-roci-vtratila-ponad-9-gvt-generaciyi-cerez-ataki-rf-437077/#google_vignette (дата звернення: 04.05.2026).

2.Україна нарощує імпорт електроенергії з ЄС: прогноз на зиму. *Business*. 2024. URL: https://business.org.ua/economy/import-elektroenerhii-v-ukraini-dosiah-maksymumu-pid-chas-viyny-shcho-chekaie-ukraintsiv-vzymku/(дата звернення: 04.05.2026).

3. Виробництво електроенергії з ВДЕ у 2024 р. зросло на 6,4%. *EXPRO Consulting*. 2024. URL: https://expro.com.ua/novini/virobnictvo-elektroenerg-z-vde-u-2024-r-zroslo-na-64 (дата звернення: 04.05.2026).

4. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серп. 2024 р. № 761-р. URL: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** (дата звернення: 04.05.2026).

5. «ДТЕК Мережі» у 2023 році підключили майже 1500 нових об’єктів ВДЕ. *Українська енергетика*. 2024. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/dtek-merezhi-u-2023-rotsi-pidkliuchyly-maizhe-1500-novykh-obiektiv-vdeгетика (дата звернення: 04.05.2026).

Яковенко Олег Сергійович,
аспірант
Поліський національний університет

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Умови загострення кризових тенденцій та посилення конкурентної боротьби вимагають активного удосконалення існуючих систем управління будівельних підприємств зі зміщенням фокусу на резильєнтність, адаптивність та стратегічну прибутковість. У такому контексті особливого значення набуває контур стратегічного управління, який охоплює визначення довгострокових цілей та заходів щодо їх досягнення.

Одним з важливих етапів стратегічного управління є оцінка ефективності розробленої стратегії розвитку, яка є основою для впровадження коригуючих заходів, формування зворотного зв'язку та подальшого удосконалення існуючої системи. Процес оцінювання є складним та комплексним, що передбачає використання різних методичних підходів. Відтак, визначення методичних підходів до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності будівельного підприємства виступає важливим науковим та практичним завданням.

Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності будівельного підприємства передбачає реалізацію ряду етапів. Зокрема, у процесі оцінювання виділяють наступні етапи [6]:

1. Визначення цілей та показників успіху. На даному етапі суб'єкти оцінювання (як правило, представники вищого рівня управління) визначають, яких результатів вони прагнуть досягти у результаті оцінювання, а також затверджують методичні підходи та показники, за якими буде здійснюватися власне оцінювання.

2. Збір та аналіз даних. Цей етап є одним з найважливіших, адже від якості інформаційного забезпечення буде суттєво залежати результат оцінювання. Джерела інформації та набір даних залежать від визначених на попередньому етапі методик та конкретних показників.

3. Інтерпретація результатів та формулювання висновків. На даному етапі суб'єкти оцінювання визначають, наскільки досягнуті результати відповідають заявленим цілям. Формулюються висновки щодо успішності окремих заходів та стратегічних дій.

4. Розробка та впровадження коригуючих дій. У випадку наявності невідповідності фактичних результатів цільовим показникам, здійснюється впровадження коригуючих дій, що може включати перерозподіл залишків бюджету, впровадження інших змін у стратегію.

Визначена послідовність етапів оцінювання ефективності забезпечує комплексний підхід до відповідного процесу.

Стратегія розвитку підприємницької діяльності є комплексним планом дій будівельного підприємства у довгостроковій перспективі, що обумовлює складність оцінювання ефективності та наявність різних методичних підходів до відповідного процесу. На нашу думку, серед існуючих підходів можна виділити такі, як індикаторний, експертний та результатний (рис. 1).

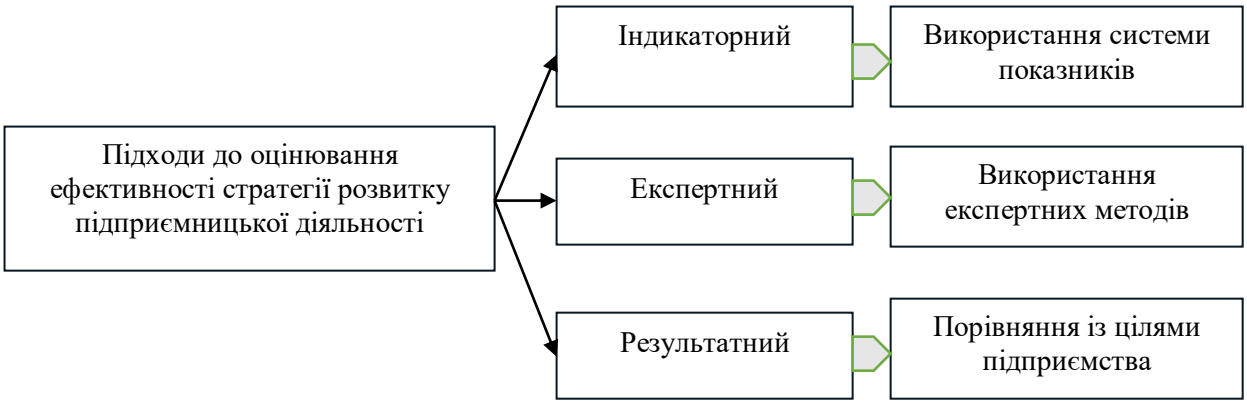

Рис. 1. Підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором

Індикаторний підхід базується на використанні певної системи показників для дослідження рівня ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності. Варто зауважити, що відповідно до інформаційних потреб та специфіки діяльності підприємства конкретний набір показників для оцінювання може відрізнятися. Зокрема, С. М. Калініченко пропонує здійснювати оцінювання з використанням наступних критеріїв: фінансова ефективність (рентабельність, чистий прибуток, зростання доходів, показники ліквідності); ринкова позиція (ринкова частка, впізнаваність бренду); ефективність процесів (швидкість реалізації стратегічних рішень, операційна ефективність); задоволеність клієнтів (індекс задоволеності клієнтів, рівень утримання клієнтів); організаційна адаптивність (швидкість адаптації до змін ринку, гнучкість у прийнятті рішень) [4, с. 311]. Н. Я. Горощак виділяє наступні групи показників для оцінки ефективності стратегій розвитку будівельних підприємств: фінансова стійкість (коефіцієнт покриття, рентабельність будівельних контрактів); операційна резилієнтність (час відновлення після збою, рівень диверсифікації портфелю); ринкове позиціонування (частка відновлювальних контрактів, частка міжнародних замовлень); стратегічний розвиток (рівень сертифікаційної відповідності, індекс цифровізації операцій); кадровий потенціал (коефіцієнт утримання ключових кадрів, охоплення навчанням) [2]. В цілому, варто зауважити, що досить часто у науковій літературі для оцінювання ефективності стратегій розвитку пропонують використовувати систему ключових показників ефективності (KPI, Key Performance Indicators) або збалансовану систему показників (BSC, Balanced Scorecard). Водночас, вважаємо, що зазначені системи показників більшою мірою використовуються для цілевстановлення і у процесі оцінювання ефективності забезпечують базис для співставлення фактичних результатів з запланованими відповідними показниками.

Деякі автори пропонують методики, що базуються на розрахунку одного або декількох показників, що надає їм ознак експрес-оцінювання. Зокрема, І. Ю. Ільченко пропонує використовувати для оцінювання ефективності стратегії такий показник, як внутрішня норма дохідності підприємства – рентабельність інвестицій на основі потоку грошових коштів [3, с. 52]. На нашу думку, такий підхід дещо знижує аналітичну цінність одержаних результатів з точки зору прийняття

обґрунтованих управлінських рішень. У свою чергу, перевагою такого підходу є незначні витрати часу на процес оцінювання, що іноді може виступати критично важливим з точки зору забезпечення оперативності управлінської реакції.

В цілому, методи індикаторного підходу уможливлюють оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності на основі результатів її імплементації з точки зору формування показників фінансово-економічної діяльності будівельного підприємства.

Експертний підхід ґрунтується на залученні фахівців у сфері стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства з метою отримання оцінок ефективності стратегії. В межах експертного підходу можливим є використання різних методів з різним ступенем використання експертних думок, які можуть включати бенчмаркінг (вибір підприємства-еталону та порівняння результатів реалізації стратегії оцінюваного підприємства з обраним еталоном), стратегічний аудит, EFQM-модель ділової досконалості (метод аналізу, що передбачає дослідження дев'яти критеріїв, п'ять з яких представляють можливості, а інші чотири – результати) [5]. Експертним методам оцінювання притаманні як переваги, так і недоліки. Основною перевагою застосування експертних методів є їхня універсальність, адже за допомогою експертного оцінювання можна оцінити будь-які параметри стратегії розвитку підприємницької діяльності будівельного підприємства, як-от гнучкість стратегії, її відповідність стану зовнішнього середовища та внутрішнім можливостям підприємства, рівень досягнення цілей. Водночас, базовим недоліком експертних методів є високий рівень їхньої суб'єктивності, адже результати оцінювання будуть суттєво залежати від професіоналізму та досвіду залучених експертів.

Останній з ключових підходів до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності будівельного підприємства – результатний. Даний підхід ґрунтується на ідеї, що стратегія розробляється та впроваджується з метою досягнення цілей функціонування та розвитку будівельного підприємства. Відтак, ступінь досягнення поставлених цілей визначає успішність стратегії та її ефективність. В межах цього підходу здійснюється співставлення отриманих результатів (фактичних показників діяльності будівельного підприємства) із запланованими цілями, виявляються розриви (gaps) та з'ясовуються причини таких розривів.

Варто зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності будівельного підприємства має здійснюватися з урахуванням наступних принципів:

– аналітичні дані, що використовуються для ухвалення управлінських рішень, мають бути доступними та обґрунтованими;

– обраний методичний підхід має відповідати сучасним реаліям підприємницької діяльності в Україні;

– методичний підхід повинен задовольняти інформаційні потреби власників, інвесторів та керівників будівельних підприємств, а також бути зрозумілим з точки зору врахування результатів оцінювання у подальших управлінських рішеннях [1, с. 22]. Варто зауважити, що вибір релевантного та відповідного існуючій ситуації та умовам функціонування будівельного підприємства методичного підходу до оцінювання забезпечує ефективність відповідного процесу та виступає важливим інструментом удосконалення стратегічного управління діяльністю будівельного

підприємства в цілому.

Отже, процес оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємницької діяльності будівельного підприємства є складним та комплексним, що актуалізує необхідність зваженого підходу при виборі конкретних методів його організації.

Список використаних джерел

1. Бессонова С. І., Комаров А. С. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 5. С. 18-23. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-3.

2. Горощак Н. Я. Стратегії розвитку будівельних підприємств на регіональному ринку в умовах воєнних та посткризових трансформацій. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 21. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.19521985.

3. Ільченко І. Ю. Методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-стратегії підприємства. *Економіка АПК.* 2010. № 14. С. 51-56. URL: http://www. agrosvit. info/pdf/14_2010/12.pdf.

4. Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір.* 2025. № 201. С. 311-316. URL: https://doi. org/10. 30838/ EP.201.311-316.

5. Петряков В.М. Оцінка ефективності та адаптація стратегії у сфері бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 8. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2025-80-75.

6. Струк Н. Р., Гомольська В. В. Модель оцінювання ефективності стратегій в маркетинговому управлінні. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2025. № 17. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-04.

Лісовий Олександр Олегович,
здобувач вищої освіти
Зубова Віталіна Вікторівна,
старший викладач ЗВО кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, посиленням конкуренції, нестабільністю фінансових ринків та швидкими змінами зовнішнього середовища. У таких умовах особливого значення набуває своєчасне виявлення ознак фінансової нестійкості та ризику банкрутства підприємств. Традиційні методи фінансового аналізу часто виявляються недостатньо ефективними для прогнозування кризових явищ, оскільки базуються переважно на статичних показниках та не враховують складні нелінійні взаємозв'язки між фінансовими параметрами. У зв'язку з цим актуальності набуває застосування методів машинного навчання (Machine Learning, ML), які дозволяють підвищити точність прогнозування та адаптивність моделей до змін економічного середовища.

Прогнозування банкрутства підприємств є одним із ключових напрямів фінансової аналітики та ризик-менеджменту. Класичні моделі, зокрема модель Альтмана, модель Спрінгейта та модель Таффлера, базуються на використанні фінансових коефіцієнтів і методів дискримінантного аналізу. Незважаючи на значний практичний внесок цих підходів, їх застосування має певні обмеження, пов'язані з припущенням лінійності зв'язків між показниками та обмеженою здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища. Методи машинного навчання дозволяють подолати ці недоліки шляхом автоматичного виявлення прихованих закономірностей у великих масивах фінансових даних.

У сучасних дослідженнях для прогнозування банкрутства підприємств активно використовуються методи класифікації, зокрема логістична регресія, дерева рішень, Random Forest, Support Vector Machine (SVM), Gradient Boosting та нейронні мережі. Логістична регресія забезпечує базову оцінку ймовірності банкрутства, тоді як ансамблеві методи та нейронні мережі дозволяють враховувати складні нелінійні залежності між фінансовими показниками. Особливого поширення набули моделі Gradient Boosting та XGBoost, які демонструють високу точність прогнозування навіть за наявності неповних або неоднорідних даних.

Для побудови моделей прогнозування використовуються різноманітні фінансові та нефінансові показники підприємств. До основних фінансових індикаторів належать коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, оборотності активів та рівень заборгованості. Водночас сучасні підходи передбачають включення макроекономічних показників, ринкових індикаторів, галузевих характеристик та поведінкових факторів. Інтеграція великих масивів даних (Big Data) дозволяє підвищити точність моделей та адаптувати їх до змін економічного середовища.

Питання прогнозування ймовірності банкрутства набуває першочергового значення як у науковій площині, так і у практичній діяльності підприємств,

фінансових інституцій, аудиторських та консалтингових компаній [1]. Необхідність точного прогнозування банкрутства в сучасних реаліях зумовлена тим, що традиційні методи фінансового аналізу часто виявляються занадто статичними. В умовах динамічних змін, підприємства потребують інструментів, що здатні обробляти великі масиви нелінійних даних у реальному часі. Саме тому перехід від класичних дискримінантних моделей до методів інтелектуального аналізу даних та машинного навчання є логічним етапом розвитку систем підтримки прийняття рішень у цифровій економіці

Аналітична “Модель Альтмана” представляє собою алгоритм інтегральної оцінки загрози банкрутства неплатоспроможного підприємства, заснований на комплексному обліку найважливіших показників, що допомагають виявити кризовий фінансовий стан підприємства [2]. Проте, незважаючи на значну поширеність моделі та цілого ряду її переваг, вчені виділяють і її недоліки. Іванюта С.М. вважає, що використання моделі Альтмана навіть для західних компаній є проблематичним, адже вона побудована на основі даних 50-х років минулого століття [3]. Аналіз недоліків класичної моделі Альтмана, на яких наголошують вчені, підтверджує необхідність перегляду інструментарію фінансового моніторингу. Основна проблема полягає в статичності вагових коефіцієнтів, які були актуальними десятиліття тому, але втратили точність у нестабільних умовах української економіки. З позицій економічної кібернетики, вирішенням цієї проблеми є перехід до адаптивного моделювання. На відміну від жорстко заданих формул Альтмана, алгоритми машинного навчання дозволяють автоматично коригувати вагові коефіцієнти на основі актуальних вибірок даних, а також виявляти складні нелінійні зв'язки між показниками, які ігноруються в лінійних моделях минулого століття.

Для подолання недоліків класичних дискримінантних моделей запропоновано використання методу логістичної регресії. Як модель бінарного вибору, вона дозволяє класифікувати підприємства за категоріальною ознакою: «1» – стан банкрутства (дефолту) та «0» – фінансова стійкість. Основною перевагою логіт-моделі порівняно з індексом Альтмана є можливість отримання кількісної оцінки ймовірності у явному вигляді (від 0 до 1), що дає змогу менеджменту не просто констатувати факт кризи, а оцінювати ступінь ризику. Попри певні обмеження щодо чутливості до екстремальних значень числових змінних, логістична регресія демонструє високу стійкість на великих масивах даних, що є критично важливим для економічного прогнозування в умовах макроекономічної турбулентності.

Впровадження моделей логістичної регресії в практику фінансового аналізу вітчизняних підприємств дозволить створити адаптивні системи раннього попередження про банкрутство. Це забезпечить перехід від ретроспективного аналізу («що сталося») до предиктивного («що може статися»), що є ключовою вимогою цифрової трансформації економіки. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є поєднання логіт-моделей з методами машинного навчання, такими як градієнтний бустинг, для підвищення точності прогнозів у галузевих розрізах

Для економіки України проблема прогнозування банкрутства підприємств є особливо актуальною в умовах військово-економічної нестабільності, інфляційних процесів та структурних трансформацій. Значні коливання валютного курсу, скорочення інвестиційної активності та порушення логістичних ланцюгів суттєво

впливають на фінансовий стан підприємств. За таких умов використання ML-моделей дозволяє не лише оцінювати ризик неплатоспроможності, але й формувати сценарії антикризового управління та підвищувати ефективність фінансового моніторингу.

Разом із тим застосування методів машинного навчання у прогнозуванні банкрутства супроводжується низкою обмежень. Якість прогнозу значною мірою залежить від повноти та достовірності фінансової інформації, а також від репрезентативності навчальної вибірки. Окремою проблемою є низька інтерпретованість складних моделей, зокрема нейронних мереж, що ускладнює пояснення отриманих результатів для менеджменту та інвесторів. Крім того, в умовах економічної нестабільності моделі можуть втрачати точність через зміну поведінки економічних агентів та трансформацію ринкових умов.

Отже, застосування методів машинного навчання для прогнозування банкрутства підприємств є перспективним напрямом розвитку сучасної фінансової аналітики. Поєднання традиційних економіко-математичних підходів із сучасними ML-алгоритмами створює передумови для підвищення точності прогнозування та ефективності системи управління фінансовими ризиками. Подальший розвиток цього напряму пов’язаний з удосконаленням методів пояснюваного машинного навчання, інтеграцією Big Data та адаптацією моделей до умов нестабільного економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Чумаченко О., Скулиш Ю. Прогнозування ймовірності банкрутства у системі управління фінансовою стійкістю малих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 4 (80). С. 81–90. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-81-90.

2. Овдій Л. І., Некрасова Я. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 4. URL: http://www.nbuv.gov.ua/(дата звернення: 14.05.2026).

3. Хоменко І. Тестування моделей прогнозування ймовірності банкрутства транснаціональних компаній напередодні світової фінансової кризи (на прикладі GENERAL MOTORS). URL: http://kibit.edu.ua/files/testing-models.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

4. Tatom J. Predicting Failure in the Commercial Banking Industry. *Munich Personal RePEc Archive.* 2018. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/ (дата звернення: 14.05.2026).

Гарбузюк Катерина Юріївна,
здобувач вищої освіти спеціальність «Психологія»
Наковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. В. Мосієнко
Поліський національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ САМООЦІНКИ У ДІТЕЙ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ

Постановка проблеми. Формування самооцінки є одним із ключових аспектів особистісного розвитку дитини. У молодшому шкільному віці відбувається інтенсивне становлення образу «Я», зростає значущість навчальної діяльності та соціальної взаємодії з однолітками і вчителями. Самооцінка в цей період визначає рівень домагань, навчальну мотивацію, емоційний стан та характер міжособистісних відносин. Актуальність дослідження зумовлена тим, що саме в молодшому шкільному віці закладаються основи адекватного самосприйняття. Занижена самооцінка може спричиняти невпевненість, підвищену тривожність, уникання складних завдань, тоді як завищена – формувати некритичність до власних можливостей і труднощі соціальної адаптації. У зв'язку з цим важливим є своєчасне виявлення особливостей самооцінки дітей та впровадження психологічного супроводу в умовах закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Емпіричне дослідження особливостей формування самооцінки у дітей молодшого шкільного віку проводилося на базі Гульського ліцею Житомирської області. У дослідженні взяли участь 30 учнів 3–4 класів віком 8–10 років (16 дівчат та 14 хлопців). Дослідження здійснювалося з дотриманням принципів добровільності, конфіденційності та професійної етики психолога. Метою дослідження було визначення рівня та особливостей самооцінки молодших школярів і обґрунтування напрямів психологічної корекції.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс психодіагностичних методик: методику Дембо–Рубінштейна (модифікований варіант), методику «Сходинки» (В. Щур) та тест «Лісенка» (Т. Марцинківська). Методика Дембо–Рубінштейна дозволила визначити рівень реальної та ідеальної самооцінки за такими параметрами, як розумові здібності, характер, впевненість у собі та авторитет серед однолітків.

За результатами дослідження встановлено, що 47% учнів мають адекватний рівень самооцінки, 30% – завищений, 23% – занижений. Отримані дані свідчать про наявність групи дітей, які потребують психологічної підтримки з метою формування реалістичного уявлення про власні можливості. Результати методики «Сходинки» показали, що 44% дітей продемонстрували середній рівень самооцінки, 33% – високий, 23% – низький. Частина учнів схильна до ідеалізації власних якостей, що може свідчити про недостатню сформованість критичності та саморефлексії.

Водночас майже чверть досліджуваних характеризуються невпевненістю у власних силах. За результатами тесту «Лісенка» встановлено, що 40% дітей мають позитивне самоприйняття, 37% – середній рівень, 23% – негативне ставлення до себе. Аналіз вербальних пояснень дітей показав, що занижена самооцінка часто пов'язана з невдачами у навчанні або зауваженнями з боку дорослих, тоді як позитивне самоприйняття підтримується досвідом успіху та емоційною підтримкою

з боку батьків і вчителів. Узагальнення результатів трьох методик підтвердило, що самооцінка у молодшому шкільному віці перебуває на етапі активного становлення та є нестійкою. Наявність дисгармонійних проявів обумовлює необхідність цілеспрямованої психологічної роботи.

З урахуванням отриманих результатів було розроблено корекційно-розвивальну програму «Формування адекватної самооцінки у дітей молодшого шкільного віку», яка передбачає 8 групових занять тривалістю 35–40 хвилин. Програма спрямована на розвиток самопізнання, формування позитивного образу «Я», підвищення впевненості у власних можливостях, розвиток навичок саморефлексії та конструктивного ставлення до помилок. Висновки. Результати дослідження засвідчили, що значна частина молодших школярів демонструє адекватний рівень самооцінки, однак близько чверті дітей мають занижене самосприйняття, що потребує психологічної підтримки. Виявлено також тенденцію до завищення самооцінки у частини учнів, що може ускладнювати процес соціальної адаптації.

Висновок. Таким чином, формування адекватної самооцінки є важливою умовою гармонійного особистісного розвитку дитини, підвищення її навчальної мотивації та успішної соціалізації. Перспективою подальших досліджень є апробація та оцінка ефективності розробленої корекційнорозвивальної програми в умовах закладу загальної середньої освіти.

Список використаних джерел

1. Божович Л. І. Особистість і її формування в дитячому віці. Київ: Освіта, 2019.

2. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ: Центр учбової літератури, 2020.

3. Савчин М. В. Вікова психологія. Київ: Академвидав, 2021.

4. Титаренко Т. М. Психологія особистості. Київ: Либідь, 2020.

5. Марцинківська Т. Д. Психологія молодшого школяра. Київ: Каравела, 2018.

Макаревич Юлія Олегівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент М. Ф. Плотнікова
Поліський національний університет

КОНКУРЕНТНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасний етап розвитку ринкової економіки характеризується посиленням конкурентної боротьби, високою динамічністю зовнішнього середовища та зростанням вимог споживачів до якості продукції та послуг. Саме тому формування конкурентоспроможності підприємств потребує не лише використання економічних та технологічних інструментів управління, а й формування внутрішнього середовища, яке здатне стимулювати ефективність діяльності та підтримувати стратегічний розвиток організації. Одним із основних чинників, що формує систему корпоративних цінностей, моделей поведінки та управлінських підходів, які є орієнтованими на забезпечення конкурентних переваг підприємства є конкурентна культура [1].

Конкурентна культура це складова організаційної культури підприємства, яка відображає його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати інноваційну активність і забезпечувати ефективне використання кадрового потенціалу. Вона включає систему мотивації персоналу, корпоративні цінності, етичні норми, принципи взаємодії працівників та підходи до управління, які сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг [2]. Розвинена конкурентна культура створює середовище, у межах якого працівники орієнтуються не лише на виконання поточних функціональних завдань, а й на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Визначальним компонентом конкурентної культури виступає орієнтація компанії на інноваційний розвиток та безперервне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, адже в умовах технологічних змін і високої ринкової невизначеності підприємства, які здатні швидко реагувати на трансформації зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології та вдосконалювати систему управління, отримують додаткові можливості для зміцнення власних конкурентних позицій [3]. Саме формування культури інновацій стимулює професійний розвиток персоналу, підвищує рівень творчої активності працівників і сприяє пошуку нових управлінських рішень. Таким чином, конкурентна культура охоплює комплекс взаємопов’язаних елементів, які формують внутрішнє середовище підприємства та визначають його здатність забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Основні складові конкурентної культури та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства наведено в табл. 1.

Наведені складові конкурентної культури формують внутрішнє середовище підприємства та створюють передумови для підвищення рівня його конкурентоспроможності через розвиток кадрового потенціалу, стимулювання інноваційної активності та вдосконалення організаційних процесів. Водночас ефективність конкурентної культури значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати взаємозв’язок між стратегічними цілями розвитку та інтересами працівників, формуючи єдину систему цінностей і поведінкових орієнтирів.

Таблиця 1

Вплив елементів конкурентної культури на конкурентоспроможність підприємства

Елемент культури	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Інноваційна орієнтація	Впровадження нових технологій, підтримка креативності персоналу	Підвищення адаптивності підприємства та створення конкурентних переваг
Мотивація персоналу	Система матеріального та нематеріального стимулювання працівників	Зростання продуктивності праці та результативності діяльності
Корпоративні цінності	Формування спільних принципів і норм поведінки	Підвищення згуртованості колективу та ефективності взаємодії
Командна взаємодія	Співпраця між працівниками та підрозділами	Покращення внутрішніх комунікацій і швидкості прийняття рішень
Соціальна відповідальність та етика	Дотримання етичних норм і принципів відповідального бізнесу	Формування позитивного іміджу та зміцнення довіри споживачів

Джерело: сформовано на основі []

Важливу роль у розвитку конкурентної культури відіграє система мотивації персоналу, оскільки саме вона визначає рівень залученості працівників до реалізації стратегічних завдань підприємства та їхню орієнтацію на досягнення високих результатів діяльності. Ефективні мотиваційні механізми сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку відповідальності персоналу та посиленню зацікавленості працівників у професійному вдосконаленні [4]. Поряд із матеріальним стимулюванням важливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, зокрема підтримка професійного розвитку, визнання досягнень працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Водночас конкурентне середовище всередині організації повинно базуватися не лише на принципах професійного суперництва, а й на розвитку співпраці, взаємної підтримки та командної взаємодії. Високий рівень внутрішніх комунікацій, відкритість управлінських процесів та залучення працівників до прийняття рішень сприяють консолідації колективу та формуванню спільної відповідальності за результати діяльності підприємства. За таких умов конкурентна культура перетворюється на дієвий інструмент забезпечення організаційної ефективності та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Суттєвий вплив конкурентна культура здійснює і на зовнішнє середовище функціонування підприємства, формуючи рівень довіри з боку споживачів, партнерів та потенційних інвесторів. Дотримання принципів корпоративної етики, соціальної відповідальності та високих стандартів ведення бізнесу сприяє зміцненню репутаційного капіталу підприємства та підвищенню його ринкової стійкості [3]. У сучасних умовах саме ділова репутація дедалі частіше виступає одним із стратегічних ресурсів забезпечення довгострокового розвитку та підтримання стабільних конкурентних позицій.

Разом із тим процес формування конкурентної культури супроводжується низкою організаційних та управлінських викликів. Серед основних проблем варто виділити недостатній рівень мотивації персоналу, опір організаційним змінам, недосконаліть системи внутрішніх комунікацій та недостатній рівень розвитку управлінських компетенцій керівництва [2]. Додатковими стримувальними

чинниками можуть виступати внутрішньо-колективні конфлікти, відсутність чітко визначених стратегічних орієнтирів розвитку та низький рівень розвитку корпоративних цінностей. Це обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до управління конкурентною культурою, який передбачає поєднання організаційних, кадрових та стратегічних інструментів розвитку підприємства.

Отже, в умовах посилення конкурентних викликів конкурентна культура набуває стратегічного значення як один із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її розвиток сприяє формуванню інноваційного середовища, підвищенню результативності діяльності персоналу, зміцненню організаційної стійкості та розширенню можливостей адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Формування та підтримка конкурентної культури повинні розглядатися як важливий напрям сучасного управління підприємством, орієнтований на забезпечення його довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат. 2020. 424 с.

2. Проскуріна М. О. Організаційно-економічний механізм культурної індустрії України: монограф. К.: Національна академія управління, 2018. 222 с.

3. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / пер. з англ. під. ред. С. К. Мордовина. 2012. 848 с.

5. Лепак П. Конкурентна культура в системі доброту націй. *Економіка та суспільство*. 2021, №29. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-37.

6. Plotnikova M. Conceptual basis for Ukrainian rural development. *Regional Formation and Development Studies.* 2015. Vol. 17(3). P. 134–144. URL: https://doi.org/ 10.15181/rfds.v16i3.1127.

7. Buluy O., Plotnikova M., Prysiazhniuk O., Ramanauskas J. Trends of asymmetries and imbalances in rural development. Scientific Horizons. 2020. Vol. 02 (87). P. 66–74. doi: 10.33249/2663-2144-2020-87-02-66-74.

8. Васильєв М., Плотнікова М. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиби»: соціально-екологічний аспект. Вісник ЖНАЕУ. 2014. № 2, Т. 4, ч. ІІ. С. 412–423

Савчук Анастастасія,
здобувач вищої освіти спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент М. Ф. Плотнікова
Поліський національний університет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА МЕТОДИЧНІ ДОКУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ ОЦІНОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Вступ. Оціночна діяльність є важливою складовою функціонування ринкової економіки України, оскільки забезпечує визначення ринкової вартості майна, майнових прав та нематеріальних активів. Її результати використовуються у процесах приватизації, оподаткування, укладання цивільно-правових угод, судових спорах та управлінні державним і приватним майном. Регулювання оціночної діяльності в Україні здійснюється на основі системи нормативно-правових та методичних документів, які формують єдині правила проведення оцінки, забезпечують її об'єктивність, прозорість та відповідність міжнародним стандартам.

Результати дослідження. Основним нормативним актом у сфері оцінки майна є Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні». Згідно із законом, оцінка майна – це процес визначення вартості об'єкта на певну дату за встановленими процедурами, а результатом є звіт або акт оцінки. Об'єктами оцінки можуть бути нерухомість, транспорт, обладнання, цінні папери, майнові права та інші активи. Закон також визначає, що система оцінки включає державне регулювання, професійну діяльність оцінювачів та методичне забезпечення. Усі суб'єкти оціночної діяльності зобов'язані дотримуватись вимог законодавства та національних стандартів.

Методичне регулювання є ключовим елементом системи оцінки майна в Україні. Відповідно до статті 9 Закону України, методичне регулювання здійснюється через: національні стандарти оцінки майна; методики оцінки; інші нормативно-правові акти, затверджені Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України. Ці документи визначають: 1) принципи оцінки майна; 2) методичні підходи (дохідний, витратний, порівняльний); 3) вимоги до складання звіту про оцінку; 4) порядок рецензування результатів оцінки. Особливістю методичного регулювання є його відповідність міжнародним стандартам оцінки, що забезпечує гармонізацію української системи з глобальною практикою.

Важливу роль у регулюванні оціночної діяльності відіграють національні стандарти, які є обов'язковими до виконання всіма оцінювачами. В Україні діють такі основні стандарти: НСО №1 – «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» НСО №2 – «Оцінка нерухомого майна» НСО №3 – «Оцінка цілісних майнових комплексів» НСО №4 – «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності». Ці стандарти встановлюють єдині правила проведення оцінки, визначають понятійний апарат та методичні підходи. Наприклад, НСО №1 містить визначення бази оцінки, методів та процедур, що застосовуються при визначенні вартості майна.

Основні нормативно-правові та методичні документи в оціночній сфері: Закон України «Про оцінку майна» (2001), Національний стандарт (2003), Стандарт 2 (2004), Методика оцінки майна (2003). Окрім законів і стандартів, у сфері оцінки застосовуються методики, затверджені Фондом державного майна України.

Зокрема, діють методики оцінки: нерухомого майна; об'єктів інтелектуальної власності; майнових прав; державного та комунального майна. Такі документи деталізують практичні алгоритми розрахунку вартості та застосовуються у складних або спеціалізованих випадках оцінки. Наприклад, методика оцінки майнових прав інтелектуальної власності визначає порядок оцінки нематеріальних активів при укладенні договорів або внесенні до статутного капіталу.

Державне регулювання оціночної діяльності в Україні здійснюють: Фонд державного майна України; Міністерство юстиції України (реєстрація нормативних актів); Кабінет Міністрів України; професійні саморегулівні організації оцінювачів. Фонд державного майна виконує ключову функцію у розробці методик, контролі діяльності оцінювачів та веденні реєстрів сертифікованих фахівців. Незважаючи на наявність розвиненої нормативної бази, система оціночної діяльності в Україні має певні проблеми: недостатня уніфікація окремих методик; складність застосування стандартів у практиці; залежність ринку оцінки від державного регулювання; потреба у подальшій гармонізації з міжнародними стандартами. Водночас позитивною рисою є поступовий розвиток методичної бази та її адаптація до європейських вимог.

Висновок. Система нормативно-правового та методичного регулювання оціночної діяльності в Україні є багаторівневою та включає законодавство, національні стандарти та методики. Основою є Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність», який визначає загальні принципи функціонування сфери. Методичне забезпечення здійснюється через національні стандарти та підзаконні акти, які деталізують порядок проведення оцінки. Така система забезпечує єдність підходів, прозорість результатів та захист інтересів учасників ринку.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14

2. Методичне регулювання оцінки майна (ст. 9 Закону України) https://i.factor.ua/ukr/law-186/section-769/article-12556/

3. Національні стандарти оцінки майна та методична база ФДМУ https://www.spfu.gov.ua/ua/regions/zakarpattia/spf-estimate-.html

4. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.

5. Walker, K.; Plotnikova, M. Ecological settlement as a self-government model in rural areas. Manag. Theory Stud. Rural. Bus. Infrastruct. Dev. 2018, 40, 416–423.

Хробуст Ірина Вікторівна,
викладач ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»
Волинчук Ірина Олександрівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. В. Мосієнко
Поліський національний університет

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ, ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: СУТНІСТЬ І МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ

Постановка проблеми. У сучасних умовах демократизації та європейської інтеграції України тема публічного адміністрування набуває особливої актуальності. Ефективність публічного управління безпосередньо впливає на роботу державних інституцій, виконання прав громадян і загальний рівень довіри населення до інститутів влади. Сьогодні важливим є поєднання наукових підходів із практичними потребами державного розвитку, врахування досвіду європейських країн і впровадження цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. Публічне адміністрування розглядається як інструмент реалізації публічної влади, що охоплює діяльність не лише державних органів і місцевого самоврядування, а й інституцій громадянського суспільства. На відміну від класичного державного управління, воно передбачає ширший спектр взаємодії з громадянами, які стають активними учасниками процесів прийняття рішень. Важливими принципами виступають законність, прозорість, підзвітність, орієнтація на суспільний інтерес.

Сучасна модель публічного адміністрування в Україні має низку викликів: низький рівень довіри громадян, значні корупційні ризики, часті законодавчі зміни та нерівномірний прогрес у цифровізації адміністративних послуг. Досвід країн ЄС демонструє, що реформування може бути успішним за умови поєднання принципів відкритості, децентралізації та професійності державної служби. До основних напрямів удосконалення української моделі можна віднести:

- зміцнення інституційної спроможності органів влади та чітке розмежування їхніх повноважень;
- професіоналізацію державної служби;
- масштабна інтеграція електронних сервісів та впро-вадження механізмів публічного звітування;
- розвиток механізмів участі громадян в управлінні;
- підвищення відкритості та доступності управлінськи процедур для громадян.

Такі кроки сприятимуть створенню сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян, та формуванню стійкої довіри суспільства до влади.

Громадянство постає у відносинах між громадянами і являє собою соціальний статус індивіда як агента публічної діяльності, фіксуючи його зв'язок з державою,

який виявляється у їх взаємних правах і обов'язках» [3]. Воно набуває значення, коли є взаємозв'язок з реальними потребами, прагненнями, цінностями та інтересами людей. Передумовами формування громадянського суспільства без яких цей процес неможливий є:

- володіння певними правами власності або правами користування та розпорядження суспільними продуктами, створеними кожним членом суспільства;
- наявність розвиненої соціальної структури, що відображає різноманітність інтересів усіх соціальних груп суспільства;
- високий рівень соціального, інтелектуального та психологічного розвитку особистості, внутрішня свобода, здатність до самостійної діяльності та самореалізації.

Громадянське суспільство це: реальність, де є певні свободи, цінності, права; де є визнання неприйнятності насильства та примусу в усьому, що стосується організації суспільного життя; це самоорганізація та реалізація природного права на свободу; це свідоме розширення свободи, спрямоване на повагу людської гідності та гарантування права людини жити в суспільстві.

Дотримання прав стає можливим завдяки здатності людини бути солідарними з іншими. Соціальне підкріплення дій солідарності стає юридичною необхідністю поважати гідність людей і розглядати їх як рівних, а їх унікальність стає важливим доповненням до їхніх власних соціальних навичок.

Громадянське суспільство не є самоціллю: це засіб досягнення гідної якості життя в суспільстві, де створені всі умови для самореалізації особистості; це форма людської спільноти, яка перебуває на певному етапі розвитку і задовольняє потреби індивідів за допомогою праці; це добровільно сформовані об'єднання індивідів; це простір вільного індивідуального спілкування, захищений необхідними законами, де поважаються цінності громадян.

Публічна влада відіграє ключову роль у формуванні громадянського суспільства, оскільки створює правові, інституційні та організаційні умови для його розвитку. Вона забезпечує нормативно-правову базу, яка гарантує права і свободи громадян, свободу об'єднань, слова та участі в управлінні державними справами. Через механізми публічного управління влада сприяє розвитку інститутів громадянського суспільства – громадських організацій, ініціатив, волонтерських рухів, професійних об'єднань. Важливим є також забезпечення прозорості діяльності державних органів, відкритості даних і підзвітності, що формує довіру між державою та громадянами.

Публічна влада виступає партнером громадянського суспільства у реалізації соціально значущих проєктів через механізми співпраці, зокрема державно-громадське партнерство. Водночас вона виконує регуляторну функцію, запобігаючи зловживанням і забезпечуючи баланс інтересів у суспільстві.

Висновки та пропозиції. Отже, система публічного адміністрування в Україні перебуває у процесі реформування й потребує глибокого оновлення. Її ефективність можлива лише за умов поєднання європейських принципів належного врядування,

цифрової модернізації та активного залучення громадян. Комплексне впровадження європейських стандартів врядування, цифрової модернізації та інстру-ментів залучення громадян сприятиме посиленню демократії й підвищенню суспільної довіри до інститутів влади. Ефективна публічна влада є важливою передумовою становлення активного, відповідального та зрілого громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. Публічне управління: сучасні виклики та тенденції розвитку. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. №2. С. 14–21.

2. Гайдай Ю. Цифрова трансформація публічного адміністрування: приклади «Дії» та «Є-Малятко». *Електронне врядування.* 2021. №1. С. 5–11.

3. Квіт С. Відкритість влади: як працює публічне адміністрування в умовах цифровізації. *Вісник НАДУ*. 2020. №3. С. 30–38.

4. Марущак А. Реформи у сфері публічного адміністрування в Україні: аналіз європейського досвіду. *Економіка і держава*. 2022. №5. С. 20–25.

5. OECD. Public Administration in Ukraine: Institutional Reforms and Performance. Paris: OECD Publishing, 2020. 118 p.

6. Програма ООН з розвитку (UNDP). Звіт про стан публічного управління в Україні. Київ, 2023.

Бондарчук Олена Вікторівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Психологія»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. В. Мосієнко
Поліський національний університет
Хробуст Ірина Вікторівна,
викладач ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВЗАЄМИН У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах професійного середовища особливої актуальності набуває проблема формування міжособистісних взаємин у трудовому колективі. Це пов'язано зі стрімкими змінами організаційних структур, підвищення вимог до командної роботи, розвитком цифрових технологій та трансформацією форм професійної взаємодії. Саме міжособистісні взаємини визначають характер комунікації між працівниками, рівень згуртованості колективу, психологічний клімат та результативність професійної діяльності.

Трудовий колектив є складною соціально-психологічною системою, у межах якої постійно відбуваються процеси взаємодії спілкування, формування неформальних зв'язків. Від характеру цих взаємин залежить ефективність діяльності організації, рівень задоволеності працівників роботою. Недостатній рівень комунікації, конфліктність, відсутність взаєморозуміння або підтримки можуть негативно впливати на емоційний стан працівників, знижувати продуктивність праці та ускладнювати професійну взаємодію.

Особливої уваги проблема є в умовах сучасного ринку праці, де успішність професійної діяльності дедалі більше залежить від уміння працювати в команді, підтримувати взаємодію та ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Тому дослідження психологічних особливостей формування взаємин у трудовому колективі є важливим напрямом сучасної психологічної науки та практики.

Виклад основного матеріалу. Міжособистісні взаємини у трудовому колективі являють систему психологічних зв'язків, які виникають між працівниками у процесі спільної діяльності та професійної взаємодії. Вони охоплюють емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти та формуються під впливом як особистісних, так і соціально-психологічних чинників.

Одним із провідних чинників формування міжособистісних взаємин є комунікація. Саме у процесі спілкування відбувається обмін інформацією, формування довіри та взаєморозуміння між працівниками. Комунікація виконує не лише інформативну функцію, але й регулятивну, інтегративну та емоційну. Ефективне професійне спілкування сприяє згуртованості колективу, зниженню конфліктності та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Важливе значення має перцептивний аспект спілкування, який забезпечує процес взаємного сприйняття та розуміння працівників. У ході професійної взаємодії формується уявлення про особистісні якості колег, особливості їхньої поведінки. Розвинені перцептивні здібності сприяють формуванню довірливих взаємин, розвитку емпатії та взаємної підтримки у колективі.

Суттєвий вплив на формування взаємин мають індивідуально-психологічні особливості працівників. Рівень комунікативної компетентності, емоційна стабільність, толерантність, здатність до співпраці та самоконтролю визначають ефективність професійної взаємодії. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміють емоції інших, здатні регулювати власні реакції та ефективніше вирішувати конфліктні ситуації.

Не менш важливим чинником є структура трудового колективу. У кожному колективі формуються формальні та неформальні групи, виникають лідерські позиції, система статусів і рольових взаємин. Наявність неформальних лідерів суттєво впливає на психологічний клімат та організацію взаємодії між працівниками. Водночас існування ізольованих або відторгнутих членів колективу може свідчить про труднощі соціальної адаптації та порушення процесу взаємодії.

Дослідження показало, що більшість працівників мають середній соціометричний рівень, що характеризує їх як інтегрованих у систему міжособистісних взаємин. Водночас наявність працівників із високим соціометричним рівнем свідчать про сформовану систему неформального лідерства у колективі. Особливу роль у формуванні взаємин відіграє соціально-психологічний клімат. Позитивний психологічний клімат характеризується довірою, взаємопідтримкою, згуртованістю та задоволеністю діяльністю. Саме сприятлива атмосфера у колективі забезпечує психологічний комфорт працівників, підтримує мотивацію та підвищує ефективність спільної діяльності.

Висновки та пропозиції. Отже, міжособистісні взаємини у трудовому колективі є складним соціально-психологічним явищем, що формується під впливом індивідуально-психологічних, комунікативних та організаційних чинників. Основу ефективної взаємодії становлять довіра, взаєморозуміння, згуртованість та розвинені комунікативні навички працівників.

Результати дослідження свідчать про те, що сприятливий психологічний клімат позитивно впливає на професійну діяльність, підвищує мотивацію працівників та забезпечує ефективність спільної роботи. Водночас наявність конфліктності, соціальної ізоляції окремих працівників, може негативно впливати на функціонування колективу.

З метою оптимізації міжособистісних взаємин доцільно, впроваджувати психологічні тренінги розвитку комунікативних навичок. Проводити заходи щодо формування командної взаємодії. Розвивати корпоративну культуру взаємної підтримки. Удосконалювати систему внутрішньої комунікації в організації.

Список використаних джерел

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ: академвидав, 2020. 448 с.
2. Морено Я. Соціометрія: експериментальний метод та наука про суспільство. Київ: Основи, 2019. 240 с.
3. Савчин М. В. Соціальна психологія. Київ: Академія, 2020. 344 с.
4. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.
5. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія. Київ: Аспект Прес, 2020. 376 с.

Іманов Руслан Місірович,
здобувач вищої освіти освітньо-професійної
програми «Міжнародні економічні відносини»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. А. Прокопчук
Поліський національний університет

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ВИДИ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції та зростання інтеграційних процесів особливої актуальності набуває дослідження експортних стратегій розвитку підприємств. Вихід на зовнішні ринки розширює можливості для збільшення обсягів реалізації продукції, диверсифікації ризиків, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Для українських підприємств питання формування ефективної експортної стратегії є особливо важливим в умовах економічної трансформації, необхідності відновлення та розвитку національної економіки, а також адаптації до змін міжнародного бізнес-середовища. Це зумовлює потребу в поглибленому вивченні теоретичних і практичних аспектів розроблення та реалізації експортних стратегій як важливого інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств.

Експортна стратегія підприємства є важливою компонентою цілісного стратегічного портфелю, який об'єднує взаємопов'язані стратегії різних рівнів і напрямів. Портфель стратегій розвитку підприємства являє собою впорядковану сукупність взаємодоповнюючих стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку, досягнення конкурентних переваг та підтримання стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Такий комплекс стратегій відображає особливості функціонування підприємства, його цілі, пріоритети розвитку та бажані позиції на ринку.

В умовах посилення глобалізаційних процесів важливим напрямом стратегічного розвитку підприємств стає експорт як початкова форма інтернаціоналізації діяльності, що передбачає розширення участі підприємства у міжнародних економічних відносинах шляхом освоєння зарубіжних ринків, налагодження міжнародного партнерства та здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Інтернаціоналізація є процесом поступової інтеграції підприємства у світове господарство, що супроводжується переходом від орієнтації виключно на внутрішній ринок до використання різноманітних форм міжнародної діяльності. До таких форм належать експортно-імпортні операції, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств, відкриття представництв і дочірніх структур за кордоном, а також здійснення прямих іноземних інвестицій.

Експорт є однією з первинних і найменш ризикових форм інтернаціоналізації бізнесу. Його успішність також значною мірою визначається ефективністю налагодженого стратегічного управління. Стратегії експорту підприємства визначають способи виходу та функціонування на зовнішніх ринках залежно від цілей компанії, наявних ресурсів, рівня ризику та особливостей цільових країн (табл. 1). Основними стратегіями експорту є:

- непрямий експорт – підприємство реалізує продукцію за кордон через посередників (експортні компанії, торговельні доми, дистриб'юторів);

- прямий експорт – підприємство самостійно здійснює продаж товарів іноземним покупцям через власний відділ зовнішньоекономічної діяльності, агентів або представництва;
- стратегія концентрованого експорту (за товарами чи ринками) – зосередження зусиль на одному або декількох найбільш перспективних товарах чи зарубіжних ринках;
- стратегія диверсифікованого експорту (за товарами чи ринками) – урізноманітнення товарних позицій чи вихід одночасно на багато зарубіжних ринків для розподілу ризиків та збільшення обсягів продажу;
- стратегія стандартизації – пропонування однакової продукції та маркетингового комплексу на різних ринках;
- стратегія адаптації – модифікація продукції, упаковки, реклами або сервісу відповідно до особливостей конкретного зарубіжного ринку;
- стратегія «експортного проникнення» – активне завоювання частки нового ринку через конкурентні ціни, маркетингові кампанії та розширення каналів збуту;
- стратегія розвитку ринку – просування існуючої продукції на нові географічні ринки або нові сегменти споживачів за кордоном;
- стратегія преміального експорту – орієнтація на продаж високоякісної продукції з високою доданою вартістю та сильним брендом;
- стратегія партнерського експорту – співпраця зі стратегічними партнерами для швидшого освоєння ринку та зниження ризиків.

Таблиця 1

Типи експортних стратегій підприємств

Тип стратегії	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт	· мінімальні інвестиції і ризики	· обмежений контроль над збутом та маркетингом продукції
Прямий експорт	· контроль над маркетингом; · прямі комунікації з клієнтами	· високі початкові інвестиції; · високі витрати на логістику
Концентрований експорт	· можливість глибоко вивчити споживачів та сформувати сильні конкурентні позиції	· залежність від окремих напрямів діяльності
Диверсифікований експорт	· розподілу ризиків; · збільшення обсягів продажу	· потреба у значних фінансових та управлінських ресурсах
Стратегія стандартизації	· економія на масштабах виробництва та маркетингу	· неврахування специфіки окремих зарубіжних ринків
Стратегія адаптації	· задоволення специфічних потреб споживачів на різних ринках	· вищі витрати
Стратегія «експортного проникнення»	· нижчі доходи	· вищі витрати
Стратегія розвитку ринку	· нижчі витрати на товарну складову маркетингу	· високі витрати на освоєння нових ринків
Стратегія преміального експорту	· високі доходи від стабільних клієнтів	· витрати на підтримку сильного бренду
Стратегія партнерського експорту	· мінімальних інвестицій і ризиків	· обмежений контроль над збутом та маркетингом продукції

Джерело: систематизовано за даними [1–2].

У міжнародному менеджменті стратегії експорту часто групують за ступенем залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності: від непрямого експорту до прямого експорту та створення власних збутових структур за кордоном. Експортна стратегія підприємства має тісно відповідати стратегічним орієнтирам розвитку підприємства та його корпоративній стратегії (рис 1).

Рис. 1. Взаємозв'язок експортної та корпоративної стратегій підприємства
Джерело: побудовано за даними [1].

Отже, експортна стратегія займає важливе місце в системі стратегій підприємства, оскільки визначає напрями його міжнародного розвитку та сприяє зміцненню конкурентних позицій на світових ринках. Її ефективна реалізація забезпечує розширення ринків збуту, зростання обсягів продажу, диверсифікацію ризиків і підвищення фінансової стійкості підприємства. Водночас експортна стратегія має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства та іншими функціональними стратегіями, що дозволяє досягати синергетичного ефекту та забезпечувати довгострокове зростання. Саме тому формування та вдосконалення експортної стратегії є важливою передумовою успішного функціонування підприємства в умовах глобальної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Макарова Г. Експортна стратегія підприємства. 2025. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9e7b4513-dbcb-453f-90e4-653fb7159ab6/content

2. Марченко В.М., Лєбєдєва Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. № 13. 2017. С. 592–596.

Качура Ірина Володимирівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Економіка»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. Г. Булуй.
Поліський національний університет

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується поглибленням глобалізаційних процесів. Вони вимагають якісної трансформації національних економічних систем. Центральне місце в цьому процесі посідає товарний ринок. Розвиток інституційної інфраструктури товарного ринку в епоху глобалізації вже не можна розглядати виключно як локальне чи національне явище. Інститути (правові норми, стандарти, сертифікаційні центри, логістичні та фінансові регулятори) зазнають суттєвої трансформації під тиском міжнародного конкурентного середовища. Як зазначають дослідники, інституціоналізація товарного ринку в умовах глобалізації вимагає гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами. Вони наголошують, що ефективна інфраструктура повинна не просто обслуговувати обмін товарами, а мінімізувати трансакційні витрати суб'єктів господарювання, які виходять на зовнішні ринки [1–2]. З іншого боку, інтеграційні аспекти інфраструктурного розвитку під впливом глобалізації відбувається віртуалізація та цифровізація елементів інфраструктури. Сучасний товарний ринок потребує створення нових інституційних форм – електронних торговельних майданчиків, цифрових митних сервісів та глобальних логістичних систем регулювання [3]. Окрему увагу інституційним пасткам та бар'єрам приділяє А. В. Шевченко, який стверджує, що слабкість національних інститутів (корупція, бюрократія, відсутність чітких стандартів якості) стає головним деструктивним чинником, що знижує конкурентоспроможність експортерів [4, 6–7]. Розвиток в умовах глобалізації – це адаптація всієї системи до світового ринку, де є всесвітня конкуренція. Розглянемо на прикладі ПрАТ «Вайдманн-МПФ», яка виготовляє папір та картон (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності ПрАТ «Вайдманн-МПФ»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р. (I квартал)	2025 р. до 2021 р., %
Дохід, млн. грн	704,14	635,6	1449,97	1823,88	2639,05	800,18	У 3,7 рази
Чистий прибуток, млн. грн	23,97	-384,89	188,97	217,16	531,91	161,90	У 22 рази
Рентабельність	3,40%	-60,55%	13,03%	11,91%	20,16%	20,23%	У 5,9 рази
Активи, млн. грн	853,13	1050,3	1179,92	1434,11	2156,34	2376,8	У 2,5 рази
Зобов'язання, млн. грн	242,95	712,18	421,67	425,87	676,67	723,4	У 2,8 рази
Середня зарплата до оподаткування, тис грн	19,96	16,79	24,37	30,51	41,56	43,71	У 2 рази
Кількість працівників, осіб	475	568	553	571	627	627	132,0
Дохід на працівника, млн. грн	1,482	1,119	2,622	3,194	4,209	1,276	У 2,8 рази

Джерело: сформовано за даними [5].

Зростання доходу у 3,7 раза (з 704,14 млн грн у 2021 р. до 2639,05 млн грн у 2025 р.) свідчить про активну експансію та розширення ринку. Після збитку у 2022 р. (-384,89 млн грн) підприємство демонструє стійке відновлення, досягнувши 531,91 млн грн. чистого прибутку у 2025 р. (+2219,1% до 2021 р.). Різке падіння рентабельності у 2022 р. (-60,55%) з подальшим відновленням до 20,16% у 2025 р. та стабільність у І кв. 2026 р. (20,23%) супроводжувалося зростанням вартості активів у 2,5 раза (з 853,13 млн грн у 2021 р. до 2156,34 млн грн у 2025 р.), що свідчить про інвестиційний розвиток. У 2025 р. зобов'язання становлять 676,67 млн грн, що менше від активів, проте коефіцієнт фінансової залежності (2,88) вказує на значну частку позикового капіталу. Зростання середньої заробітної плати у 2,08 раза (з 19,96 тис грн у 2021 р. до 41,56 тис грн у 2025 р.) відповідає позитивній динаміці доходів й супроводжується поступовим збільшенням кількості працівників з 475 до 627 осіб (+32%). Дохід на одного працівника зріс майже утричі (з 1,482 млн грн у 2021 р. до 4,209 млн грн у 2025 р.), що свідчить про підвищення продуктивності праці. Коефіцієнт поточної ліквідності (2,13) – перевищує норматив (>1), що свідчить про достатній рівень покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової залежності ПрАТ «Вайдманн-МПФ» у 2025 р. (2,88) – високий, що означає значну частку позикових коштів у структурі капіталу, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (1,88) – майже удвічі більше власного капіталу, що підвищує ризики. Поточна платоспроможність товариства (-1,25 млн грн) – негативна, що сигналізує про проблеми з грошовими потоками, незважаючи на прибутковість. Високий показник рентабельності продукції свідчить про конкурентоспроможність та ефективність виробництва. Частка основних засобів в активах (32,95%) – оптимальна, що вказує на достатню матеріально-технічну базу. Таким чином, можна констатувати, що ПрАТ «Вайдманн-МПФ» пройшло кризовий період у 2022 р., але з 2023 р. демонструє стійке зростання доходів, прибутку та рентабельності. Висока продуктивність праці та зростання зарплат свідчать про ефективне управління персоналом. Основним ризиком залишається надмірна залежність від позикового капіталу та негативна поточна платоспроможність, що може створювати проблеми з ліквідністю. У цілому ПрАТ «Вайдманн-МПФ» має позитивну динаміку розвитку, але потребує оптимізації структури фінансування та управління грошовими потоками, що досягається шляхом інтеграції до системи інфраструктурного забезпечення ринку та тісної співпраці між партнерами.

Яскравим прикладом трансформації та адаптації господарської системи до вимог глобального товарного ринку є діяльність ПрАТ «Вайдманн-Малинська паперова фабрика». Підприємство спеціалізується на виробництві високотехнологічної продукції – електроізоляційного картону та компонентів для трансформаторобудування, що постачаються по всьому світу. Для ПрАТ «Вайдманн-МПФ» всесвітня конкуренція є щоденною реальністю. Функціонування фабрики в межах міжнародної групи Weidmann вимагає від неї інтеграції в глобальну інституційну інфраструктуру за кількома напрямами: а) міжнародна стандартизація та сертифікація (ринок електроізоляційних матеріалів є критично чутливим до безпеки та якості – підприємство успішно впровадило та підтримує стандарти ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001, а інституційні інструменти виступають «перепусткою» на ринки ЄС, Азії та Америки, підтверджуючи відповідність продукції глобальним технічним регламентам) б) екологічні інститути та

сталий розвиток (в умовах європейського «Зеленого курсу» інституційна інфраструктура ринку паперу жорстко регулює походження сировини – ПрАТ «Вайдманн-МПФ» адаптується до цих умов через сертифікацію ланцюжка постачання, наприклад, FSC, що гарантує екологічну відповідальність виробництва перед світовими споживачами), в) логістична та митна інфраструктура (значна частина продукції експортується, ефективність взаємодії з митними органами, логістичними провайдерами та фінансовими інститутами є критичною – адаптація підприємства полягає у використанні сучасних інструментів спрощення торгівлі, електронного документообігу та інструментів хеджування валютних ризиків). Таким чином, приклад ПрАТ «Вайдманн-МПФ» підтверджує тезу про те, що успіх на глобальному ринку визначається не лише виробничими потужностями, а й здатністю менеджменту інтегрувати підприємство у світову інституційну інфраструктуру.

Отже, розвиток інституційної інфраструктури товарного ринку в умовах глобалізації є безальтернативною умовою виживання та зростання національної економіки. Адаптація до всесвітньої конкуренції вимагає від держави та бізнесу синхронних дій: модернізації правового поля, цифровізації ринкових інститутів та суворого дотримання міжнародних стандартів якості й екологічності. Досвід ПрАТ «Вайдманн-МПФ» доводить, що активне включення підприємства у глобальні інституційні процеси дозволяє успішно конкурувати на світовому рівні, перетворюючи зовнішні виклики глобалізації на інструменти стратегічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Стеценко Б. С. Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії: моногр. Київ: КНЕУ, 2019. 247 с,

2. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 260 с.

3. Шилепницький П. І. Цифровізація світової торгівлі як умова забезпечення її конкурентоспроможності. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. Вип. 3ю 2025. С. 137–144.

4. Науменко Н., Юник С. Політика конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринках європейських країн. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС*: зб. тез доповідей ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 15 травня 2023 р.). / За заг. ред. Павліхи Н. В. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 57-61. URI: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22510

5. ПРАТ «ВАЙДМАНН-МПФ». URL: https://opendatabot.ua/c/00278735

6. Prysiazhniuk, O., Buluy, O. & Plotnikova, M. Cluster approach in administration of rural areas. *Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development*. 2018. Vol. 40 (2). P. 118–127. doi: 10.15544/mts.2018.23.

7. Khodakovsky Y., Prysiazhniuk O., Plotnikova M., Buluy O. Innovation and investment bases of management decisions in entrepreneurship. *Scientific Horizons*, 2020. №8 (93). P. 21–30. do i: 10.33249/2663-2144- 2020-93-8-21-30.

Ясельська Анна Вадимівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Водні біоресурси та аквакультура»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент М. Ф. Плотнікова.
Поліський національний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В АКВАКУЛЬТУРІ

Сучасний розвиток світової економіки супроводжується посиленням уваги до проблем продовольчої безпеки, раціонального використання природних ресурсів та екологічної стабільності. У цих умовах аквакультура виступає одним із перспективних напрямів забезпечення населення якісною харчовою продукцією та формування сталого розвитку агропромислового комплексу. Водночас зростання масштабів виробництва вимагає впровадження нових підходів до управління ресурсами та використання інноваційних технологій.

Стале управління в аквакультурі передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності підприємств. Особливого значення набуває раціональне використання водних ресурсів, оптимізація виробничих процесів, зниження енергоспоживання та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасної аквакультури є впровадження інноваційних технологій. Використання автоматизованих систем контролю якості води, цифрових платформ моніторингу виробничих процесів, систем рециркуляції води та енергоефективного обладнання дозволяє значно підвищити продуктивність підприємств і скоротити виробничі витрати. Важливим стратегічним підходом є цифровізація управління підприємствами аквакультури. Сучасні інформаційні технології забезпечують оперативний аналіз даних щодо температурного режиму, рівня кисню, стану біологічних ресурсів та ефективності кормової бази. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Серед основних стратегічних напрямів сталого розвитку аквакультури доцільно виокремити: впровадження ресурсозберігаючих технологій, модернізацію виробничої інфраструктури, розвиток екологічного менеджменту, підвищення рівня цифровізації виробництва, залучення інвестицій у технологічне оновлення, удосконалення системи управління ризиками. Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграє екологічний менеджмент. Контроль за якістю водних ресурсів, зменшення обсягів забруднення та впровадження принципів циркулярної економіки дозволяють забезпечити екологічну безпеку виробництва та відповідність міжнародним стандартам. Крім того, впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств аквакультури. Інвестори дедалі більше орієнтуються на підприємства, які дотримуються принципів ESG (Environmental, Social, Governance) та впроваджують сучасні технологічні рішення.

Отже, стратегічне поєднання принципів сталого управління ресурсами та інноваційних технологій є важливою умовою ефективного розвитку підприємств аквакультури. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню конкуренто-

спроможності галузі, забезпеченню продовольчої безпеки та формуванню екологічно орієнтованої економіки.

Список використаних джерел

1. Кваша, Сергій Миколайович. Стан та тенденції розвитку сільського господарства країн-членів Європейського Союзу [Текст] / С. М. Кваша, К. С. Кваша; Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». К.: ННЦ IAE, 2013. 35 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN

2. Рибне господарство: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід: наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. Т. П. Фесун]; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 221 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd5e14f9-a12f-4bc9-ba33-4eb87ae088e1/content

3. FAO. 2024. The State of World Fisheries and Aquaculture 2024 – Blue Transformation in action. Rome.. URL: https://doi.org/10.4060/cd0683en

4. Сталий розвиток: підручник / за ред. Л. Г. Мельника та Ю. М. Дерев'янка. Суми: Університетська книга, 2026. 332 с. URL: https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/melnyk_derevianko_sustainable_development_pidruchnyk_2026_ua.pdf

5. Грициняк І. Й., Швець Т. М. Наслідки воєнних дій для водних екосистем і рибного господарства України. Тематична вебліо-бібліографія, *Рибогосподарська наука України.* 2024. №4(70). С. 238–251. DOI: https://doi.org/10.61976/fsu2024.04.238

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЕВОЛЮЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ РЕКОНФІГУРАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

Требін Михайло Петрович,
доктор філософських наук, професор
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ РЕКОНФІГУРАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

Сучасний етап розвитку міжнародних відносин визначається входом глобальної архітектури безпеки у фазу тривалої геополітичної турбулентності [1]. Цей феномен слід розглядати як нелінійний стан світової політичної системи, що характеризується критичним зниженням керованості міжнародних процесів, руйнацією колишніх балансів сил та інституційних регуляторів (насамперед ООН та ОБСЄ), а також різким зростанням хаотичності й амплітуди безпекових криз. Коли класичні інструменти стримування остаточно втратили дієвість, геополітична турбулентність стає головним тригером глобальної реконфігурації, змушуючи акторів відмовлятися від ілюзій колективної безпеки на користь егоїстичного реалізму та прискореної мілітаризації. Поточний стан є не тимчасовою кризою, а системним переходом до нового світового порядку, де стратегічними векторами еволюції міжнародних відносин стають мілітаризація економічних зв'язків, технологічний суверенітет та формування регіональних безпекових кластерів.

Теоретико-методологічною рамкою для розуміння поточної реконфігурації є концепція «пастки Фукідіда», обґрунтована Гремом Еллісоном [2]. Базою стала цитата давньогрецького історика Фукідіда про Пелопоннеську війну: *«Зростання могутності Афін та страх, який це вселяло Спарті, зробили війну неминучою»* [3]. Це одне речення містить усю архітектуру того, що пізніше буде названо пасткою Фукідіда – ідею про те, що зростання нової держави та страх, який це зростання породжує у вже існуючої домінуючої держави, створює структурний тиск на конфлікт, якого майже неможливо уникнути. Війна між Афінами та Спартою не була спричинена одним агресивним актом чи певним політичним рішенням. Вона була спричинена системною динамікою – зміною балансу сил – яка створила умови для катастрофи незалежно від того, що робив чи мав намір зробити будь-який окремий лідер. Фразу «пастка Фукідіда» в тому вигляді, в якому вона використовується сьогодні, придумав саме професор Гарварду Г. Еллісон. У 2012 році він опублікував впливове есе в журналі *The Atlantic*, у якому застосував концепцію Фукідіда до сучасного суперництва між США та Китаєм. У 2017 році він розширив цю аргументацію до широко відомої книги під назвою «Призначені для війни: чи можуть Америка та Китай уникнути пастки Фукідіда?» [2]. Центральним методологічним внеском Еллісона було вивчення 16 історичних випадків за останні 500 років, коли зростаюча сила кинула виклик правлячій. Він виявив, що у 12 з цих 16 випадків – 75% – результатом була війна. Лише чотири випадки уникнули насильницького конфлікту. Він назвав цю колекцію історичних доказів «Пасткою

Фукідіда», і вона стала одним із найбільш обговорюваних наборів даних у сучасній науці про міжнародні відносини.

Сучасне структурне напруження між США як чинним архітектором світового порядку та КНР як державою, що стрімко зростає, підтверджує класичний реалістичний сценарій. Еллісон визначив пастку Фукідіда як «смертельну схему структурного стресу, що виникає, коли зростаюча держава кидає виклик правлячій». Він обережно зазначив, що війна між США та Китаєм не є неминучою, але вихід із цієї схеми вимагає свідомих, цілеспрямованих та постійних зусиль обох сторін, щоб протистояти структурному тиску, який, як показує історія, штовхає до конфлікту. Сі Цзіньпін згадував про пастку Фукідіда ще під час свого візиту до Сполучених Штатів у 2015 році, заявивши тоді аудиторії, що небезпека потрапити в таку пастку виникне лише за умови стратегічних помилок [4]. Проте в умовах ядерного стримування та гіпервзаємозалежності ця «пастка» модифікується: замість прямого зіткнення глобальних лідерів, геополітична турбулентність каналізується через проксі-війни, технологічні ембарго та боротьбу за безпекові кластери в регіонах зламу (Східна Європа, Близький Схід, Індо-Тихоокеанський регіон). Отже, «пастка Фукідіда» сьогодні діє як тригер регіональних безпекових криз та прискореної мілітаризації середніх і малих держав, змушених адаптуватися до хаосу транзиту влади. Тому на травневому саміті 2026 року в Пекіні лідер КНР Сі Цзіньпін під час зустрічі з президентом США Дональдом Трампом прямо закликав «перебороти “пастку Фукідіда” та створити нову парадигму відносин великих держав». Він охарактеризував світ як такий, що перебуває на перетині, позначеному турбулентністю та невизначеністю, і сказав, що питання про те, чи можуть дві наддержави працювати разом заради майбутнього людства, є центральним питанням моменту [5]. І з цим важко не погодитися.

Ми повинні розуміти, що світ трансформується не в чітку двополярність (США–Китай), а в систему багатополярності з декількома регіональними лідерами (наприклад, Глобальний Південь). Формується нове цивілізаційне протистояння, де демократії об’єднуються проти автократій, обидва табори прагнуть залучити на свій бік країни Латинської Америки, Африки та Азії. І все це в умовах системної безпорадності класичних інститутів безпеки та кризи мультилатералізму, насамперед, мова йде про параліч Радбезу ООН, а саме: повне блокування рішень через право вето держав-агресорів; ерозію міжнародного права: заміна загального міжнародного права концепцією «порядку, заснованого на правилах», яку кожна сторона трактує на власну користь; руйнується системи контролю за озброєннями та нерозповсюдженням ядерної зброї; перехід до мікролатералізму: посилюються гнучкі регіональні альянси (BRICS+, AUKUS, QUAD тощо) замість жорстких довгострокових блоків. Ми маємо мілітаризацію дипломатії та «гібридизацію» конфліктів. Лише на прикладі російсько-української війни та ізраїльсько-американських ударів по Ірану бачимо повернення класичної військової сили як головного аргументу в міжнародних спорах. А це провокує масштабне зростання оборонних бюджетів по всьому світу та відновлення військово-промислових комплексів.

Змінюється й характер сучасної війни. Саме повномасштабна російсько-українська війна відобразила основні тренди збройної боротьби сьогодення, що детермінують будівництво оборонної сфери будь-якої країни, якщо вона планує вижити в сучасному турбулентному світі. Як справедливо зауважив ще К. фон

Клаузевіц, війна – «хамелеон», у кожному даному випадку дещо змінює свою природу, ту ж думку через сто років повторив А. Тойнбі: «війна ніколи не залишається незмінною, вона завжди розвивається» [6, p. 22]. Головними особливостями російсько-української війни є: по-перше, на зміну традиційним воєнним діям, суворо розподіленим за фізичними сферами, прийшли об'ємні, що проводяться одночасно в усіх сферах протиборства, у значно розширеному просторово-часовому континуумі, де головні цілі для поразки обиратимуться не в тактичній, а в оперативно-стратегічній та стратегічній глибині; по-друге, зростання значення інформаційного континууму, кіберпростору; по-третє, перетворення космічного простору на автономну арену військово-стратегічного змагання, де контроль над орбітальними угрупованнями та супутниковою інфраструктурою визначає геополітичну перевагу на Землі; по-четверте, розширення спектру застосовуваних засобів збройної боротьби, серед яких істотно зростає значення зброї на нових фізичних принципах, а також високоточної, гіперзвукової, кіберзброї, інформаційно-керуючих систем, роботизованих комплексів військового призначення, безпілотних літальних та автономних морських апаратів, штучного інтелекту в системах підтримки прийняття рішень, управління військами (силами) та озброєнням, військової та спеціальної техніки; по-п'яте, зміна логіко-часової побудови збройної боротьби: завоювання ініціативи та переваги в інформаційній сфері (в управлінні військами та зброєю); створення переваги в повітряно-космічній сфері; зміна на свою користь співвідношення сил на суші та морях; досягнення загальної кількісно-якісної переваги в силах та засобах; збільшення тривалості підготовчих та зменшення періоду активних дій; посилення дедуктивних та послаблення індуктивних зв'язків і відносин збройної боротьби; використання стратегічних і оперативних засобів для ураження тактичної ланки; організація та ведення збройної боротьби в реальному масштабі часу; перехід від управління військами до управління збройною боротьбою [7, с. 83-92].

Важливим безпековим вектором еволюції міжнародних відносин в умовах турбулентності є інтенсифікація та проксізація локальних конфліктів. В умовах ядерного стримування глобальна реконфігурація сфер впливу відбувається не через пряме зіткнення великих держав, а через інструменталізацію регіональних криз. Фінансування, технологічне озброєння та логістична підтримка локальних акторів (як державних, так і недержавних, таких як приватні військові кампанії, повстанські рухи чи терористичні проксі-групи) зовнішніми спонсорами перетворює внутрішні суперечки на інструменти макрополітичного змагання. Локальні конфлікти втрачають свою суто внутрішню природу, а корінні причини криз (етнічні, релігійні чи територіальні суперечки) інструменталізуються зовнішніми силами для послаблення геополітичних опонентів без прямого втягування у війну. Зовнішня фінансова та військова допомога робить локальні конфлікти довшими, кривавішими та стійкішими до дипломатичного врегулювання, оскільки рішення про мир приймається не в столицях воюючих сторін, а в кабінетах держав-спонсорів. Як наслідок, географічні простори Близького Сходу, Африки та Східної Європи трансформуються в арени асиметричного протистояння, де затягування конфліктів стає стратегічною метою знекровлення супротивника, що остаточно демонтує залишки колишньої системи регіональних балансів сил.

Сучасна технологічна революція виступає каталізатором проксі-протистоянь, трансформуючи їх у формат гібридної алгоритмічної війни [8]. Завдяки «демократизації» високотехнологічних рішень, великі держави отримали інструменти асиметричного тиску, які постачаються локальним акторам у вигляді безпілотних систем (БПЛА, безекіпажних катерів) та засобів кібернападу. Вони постачають проксі-силам не просто готову зброю, а компоненти, чипи та програмне забезпечення, а це дозволяє навіть недержавним воєнізованим формуванням (наприклад, єменським хуситам у Червоному морі чи угрупованням у Сахелі) ефективно блокувати глобальні торговельні шляхи та атакувати регулярні армії. Використання комерційних технологій, модифікованих штучним інтелектом, дозволяє проксі-структурам нівелювати класичну воєнну перевагу регулярних армій за мінімальних фінансових витрат з боку держав-спонсорів. Водночас кіберпростір стає автономним театром війни, де атаки на критичну інфраструктуру та інформаційні операції здійснюються під прикриттям недержавних хакерських груп, що забезпечує замовникам стратегічне алібі [9]. Окремим виміром цього протистояння є когнітивна війна, де штучний інтелект (ШІ), генеративні нейромережі та технології дипфейків інструменталізуються для проведення масштабних дезінформаційних кампаній. Метою таких асиметричних операцій є не просто викривлення інформаційного поля, а системна дестабілізація суспільно-політичної ситуації всередині країн-конкурентів, штучне посилення внутрішніх розколів та підрив довіри до демократичних інститутів (зокрема під час виборчих процесів). Інформаційні атаки, керовані алгоритмами ШІ, здатні масштабуватися з безпрецедентною швидкістю, перетворюючи когнітивну сферу на повноцінний та автономний театр воєнних дій. Технологічні рішення, випробувані в одній локальній зоні, миттєво копіюються та масштабуються в інших регіонах світу, прискорюючи хаотизацію світового простору. Як наслідок, поєднання безпілотних систем та кіберзброї остаточно розмиває межу між станом миру та війни, інституціоналізуючи хаос у турбулентному світовому просторі.

Еволюція міжнародної безпеки в умовах глобальної реконфігурації світового порядку маркує можливий перехід від колективної безпеки до стратегій індивідуального та коаліційного виживання. Ключовим безпековим вектором стає не запобігання конфліктам через дипломатичні інструменти, а побудова державами всеосяжної стійкості, міцної національної оборони, досягнення технологічного суверенітету та формування гнучких оборонних кластерів, здатних функціонувати в умовах перманентної гібридної та алгоритмічної загрози.

Список використаних джерел

1. Требін М. П. Турбулентність сучасного світового порядку. *Україна в умовах формування нового світового порядку*: зб. матеріалів XXXV Харків. політол. читань (м. Харків, 28 квіт. 2023 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого; Харків. асоц. політологів. Харків: Право, 2023. С. 45-60.

2. Allison G. Destined for war: can America and China escape Thucydides's trap? Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017. xx, 364 p.

3. Thucydides. The History of the Peloponnesian War. URL: https://classics.mit.edu/ Thucydides/pelopwar.html (accessed date: 16.05.2026).

4. Xi Invokes an Ancient Greek Historian in Beijing – And the Whole World Is Listening: The Complete Story of the Thucydides Trap and the Trump-Xi Summit of May

2026. *Nigerian Journal of Sustainability Research (NJSR).* 14.05.2026. URL: https://njsr.com.ng/index.php/home/announcement/view/107#google_vignette (accessed date: 16.05.2026).

5. Uren C. What is the ‘Thucydides Trap’ that Xi invoked in his meeting with Trump? *euronews*. 15.05.2026. URL: https://www.euronews.com/2026/05/15/what-is-the-thucydides-trap-that-xi-invoked-in-his-meeting-with-trump (accessed date: 16.05.2026).

6. Toynbee A. War and Civilization. New York: Oxford University Press, 1950. xii, 165 p.

7. Требін М. П. Російсько-українська війна: хроніка агресії та спротиву. *Український соціум: соціально-гуманітарний аналіз сучасності та прогноз майбутнього*: матеріали XXIX Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 верес. 2025 р.) / [редкол.: Л. М. Герасіна, Н. Б. Годзь, В. А. Прудников та ін.] ; Аналіт. центр сучас. гуманітаристики ; Харків. асоц. політологів. Харків: Право, 2025. С. 80-97. DOI: https://doi.org/10.31359/9786178612900.

8. Layton P. Algorithmic Warfare: Applying Artificial Intelligence to Warfighting. Canberra: Air Power Development Centre, 2018. vi, 76 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/326248009_Algorithmic_Warfare_Applying_Artificial_Intelligence_to_Warfighting (accessed date: 16.05.2026).

9. Lewis D. A., Blum G., Modirzadeh N. K. War-Algorithm Accountability. *Harvard Law School Program on International Law and Armed Conflict (HLS PILAC).* August 2016. DOI: https://doi.org/10.54813/FLTL8789

Безсмертна Оксана Владиславівна,
кандидат економічних наук, доцент
Вінницький національний технічний університет

ВПЛИВ ПОСТАЧАННЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗЕРНА НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ КРАЇН БЛИЗЬКОГО СХОДУ ТА ПІВНІЧНОЇ АФРИКИ

Сучасна глобальна продовольча система значною мірою залежить від стабільності міжнародної торгівлі зерновими культурами, серед яких особливе місце займає пшениця. Саме пшениця забезпечує близько 18–19 % світового споживання калорій і білка та є однією з базових продовольчих культур у багатьох країнах світу. Водночас регіон Близького Сходу та Північної Африки характеризується високим рівнем залежності від імпорту зерна через природно-кліматичні обмеження, дефіцит водних ресурсів та швидке зростання населення. Для багатьох країн регіону стабільність поставок пшениці безпосередньо впливає не лише на економічну ситуацію, а й на соціальну та політичну стабільність [1].

До початку повномасштабної війни Україна посідала провідні позиції на світовому аграрному ринку. У 2021 році вона забезпечувала близько 9 % світового експорту пшениці, 12 % експорту кукурудзи та 46 % експорту соняшникової олії [2]. Основний обсяг зернового експорту – приблизно 95 % – здійснювався через чорноморські порти, насамперед через порт Одеса. Саме ці морські шляхи були найкоротшими та економічно найвигіднішими маршрутами постачання українського зерна до країн Близького Сходу та Північної Африки.

Регіон MENA (Middle East and North Africa) включає 21 країну із загальною чисельністю населення близько 550 млн осіб. Для більшості держав регіону характерна висока залежність від імпорту зернових культур. У структурі споживання продовольства пшениця займає надзвичайно важливе місце: у середньому населення регіону споживає близько 166 кг пшениці на одну особу щорічно. У багатьох країнах саме хліб є базовим продуктом харчування та елементом соціальної стабільності [3].

Однією з найбільш залежних від імпорту зерна країн є Єгипет. Внутрішнє виробництво пшениці покриває лише 40–60 % потреб країни, тому майже половина споживання забезпечується імпортом. У разі перебоїв у постачанні виникає ризик дефіциту хліба та зростання соціальної напруги. Аналогічні проблеми характерні для Лівану, Тунісу, Ємену та інших держав регіону. Особливо складною є ситуація в Ємені, де через гуманітарну кризу та високий рівень недоїдання країна практично повністю залежить від імпортної пшениці.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році функціонування традиційних експортних маршрутів України було суттєво порушене через блокаду чорноморських портів. Це створило загрозу глобальної продовольчої кризи, оскільки значна частина українського зерна не могла потрапити на міжнародні ринки. Особливо гостро наслідки відчули країни Близького Сходу та Північної Африки, які є критично залежними від імпортних поставок [4].

Для мінімізації негативних наслідків Україна спільно з Європейським Союзом започаткувала альтернативні логістичні маршрути, відомі як «Шляхи солідарності». Їх основною метою стало забезпечення безперервного експорту зерна до світових

ринків. До системи альтернативних маршрутів увійшли дунайські порти, залізничні переходи через Польщу, Словаччину, Угорщину, Румунію та Молдову, а також автомобільні та наземні маршрути через країни Балтії.

Реалізація «Шляхів солідарності» дозволила суттєво диверсифікувати експортну логістику України. Частка автомобільних та залізничних перевезень у структурі експорту зерна помітно зросла. Якщо до війни основний акцент робився на морські перевезення, то після блокади портів значення сухопутної логістики різко посилилося. У 2023–2024 роках, після часткового відновлення роботи чорноморських портів у межах «Зернової ініціативи», альтернативні маршрути виконували функцію додаткового каналу експорту [5].

Важливу роль у стабілізації світового ринку зерна відіграла Чорноморська зернова ініціатива, укладена за посередництва ООН та Туреччини у липні 2022 року. У межах цієї угоди було забезпечено безпечний експорт українського зерна з чорноморських портів. Значна частина поставок спрямовувалася саме до країн Африки, Близького Сходу та Туреччини. Туреччина при цьому виконувала функцію ключового логістичного хабу для подальшого транспортування зерна до країн регіону MENA [7].

Водночас реалізація альтернативних маршрутів супроводжувалася певними труднощами. У низці країн ЄС, зокрема у Польщі, Угорщині, Словаччині, Румунії та Болгарії, виникли проблеми через надлишок українського зерна на внутрішніх ринках. Це спричинило протести місцевих фермерів та тимчасові обмеження імпорту. У відповідь Європейський Союз запровадив транзитні механізми, що дозволили забезпечити подальший рух українського зерна до третіх країн без суттєвого впливу на внутрішні ринки держав-членів ЄС.

Аналіз соціально-економічних характеристик країн Близького Сходу та Північної Африки свідчить про наявність тісного взаємозв’язку між рівнем доходів населення, індексом людського розвитку та рівнем продовольчої безпеки. У країнах із вищим ВВП на душу населення зазвичай спостерігається кращий рівень забезпечення продовольством та нижчий рівень недоїдання. Натомість держави з нестабільною економічною та політичною ситуацією є більш вразливими до перебоїв у міжнародних поставках продовольства [7].

Українська пшениця продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країн MENA навіть в умовах війни. Стабільність експорту зерна з України є критично важливою для недопущення дефіциту продовольства, різкого зростання цін та поглиблення гуманітарних криз у регіоні. Саме тому підтримка функціонування експортних маршрутів України має стратегічне значення не лише для української економіки, а й для глобальної продовольчої безпеки.

Отже, можна зробити висновок, що Україна залишається одним із ключових учасників світового аграрного ринку та важливим гарантом продовольчої стабільності для країн Близького Сходу та Північної Африки. Подальший розвиток міжнародної співпраці, удосконалення логістичних маршрутів та підтримка безперервного функціонування зернового експорту сприятимуть мінімізації ризиків продовольчих криз у майбутньому та забезпеченню стабільного постачання зерна на світові ринки.

Список використаних джерел

1. Erenstein O., Jaleta M., Mottaleb K.A., Sonder K., Donovan J., Braun HJ. Global trends in wheat production, consumption and trade. In: Reynolds, M.P., Braun, HJ. (eds)

Wheat Improvement. *Springer*, Cham. 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-90673-3_4

2. *Agricultural production statistics 2010–2023. Food and Agriculture Organization.* 2024. URL: https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/ highlights-detail/agricultural-production-statistics-2010-2023/en?utm_source =chatgpt.com

3. *MENA - Wheat - Market analysis, forecast, size, trends and insights*. *IndexBox.* 2025. URL: https://www.indexbox.io/blog/wheat-mena-market-overview-2024-2/?utm_source=chatgpt.com

4. Liulchenko V., Serebriakova C. Future of Ukrainian wheat export 2023/24 marketing year depends on the new grain corridor. *Miller Refereed.* 2023. URL: https://millermagazine.com/blog/future-of-ukrainian-wheat-export-202324-my-depends-on-the-new-grain-corridor-5427

5. «Рятівне коло» для української економіки, ключ до глобальної продовольчої безпеки. *Офіційний сайт ЄС*. URL: https://commission. europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistanceukraine/eu-ukraine-solida ritylanes_uk

6. Зернова угода 2022-2023. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3737682-zernova-ugoda-20222023.html

7. World Bank. World Bank Open Data. URL: https://data.worldbank. org/indicator

Ляшук Анастасія Віталіївна,
здобувач вищої освіти освітнього ступеня бакалавр
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Н. М. Куцмус
Поліський національний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

В сучасних умовах міжнародний бізнес функціонує в середовищі постійної невизначеності, що зумовлено геополітичними конфліктами, інфляційними процесами, енергетичними кризами, змінами валютних курсів та порушенням глобальних ланцюгів постачання. Нестабільність світової економіки суттєво впливає на стратегії управління міжнародними компаніями, які змушені адаптувати бізнес-моделі до нових ризиків. За даними World Bank, у 2024 році темпи зростання світової економіки становили близько 2,6 %, що нижче середнього показника за останні двадцять років. Водночас рівень інфляції в низці країн перевищував 5–7 %, що посилило ризики для транснаціональних корпорацій. У таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

McKinsey & Company у звіті за 2024 рік зазначає, що понад 67 % міжнародних компаній переглянули свої довгострокові стратегії через нестабільність зовнішнього середовища. Основними чинниками стали зростання логістичних витрат, дефіцит сировини та нестабільність ринків збуту. Це свідчить про перехід від традиційного стратегічного планування до гнучких моделей управління, орієнтованих на швидке реагування.

Одним із головних напрямів стратегічного управління є диверсифікація ризиків. Великі міжнародні компанії активно переносять виробничі потужності до регіонів із нижчими політичними ризиками. Наприклад, Apple Inc. у 2024 році збільшила частку виробництва в India до 14 % від загального обсягу, скорочуючи залежність від China. Це є прикладом регіональної адаптації в умовах глобальної нестабільності.

Важливим елементом є цифровізація стратегічного управління. За оцінками World Economic Forum, понад 72 % міжнародних корпорацій у 2024 році інвестували у цифрові технології, штучний інтелект та аналітику для прогнозування кризових явищ. Використання цифрових платформ дозволяє оптимізувати управлінські рішення та скорочувати витрати в середньому на 15–20 %. Суттєве значення має антикризове управління персоналом. У нестабільному середовищі компанії змінюють підходи до кадрової політики, зосереджуючись на віддаленій роботі, розвитку цифрових навичок і скороченні витрат на персонал. За даними Deloitte, 61 % міжнародних компаній у 2024 році впровадили нові моделі організації праці для збереження продуктивності в умовах ризиків.

Особливої уваги потребує фінансова стратегія міжнародних компаній. Коливання валютних курсів, підвищення процентних ставок та нестабільність фондових ринків змушують корпорації використовувати хеджування та резервування

капіталу. Наприклад, Toyota Motor Corporation збільшила резервні фонди на 11 % у 2024 році, що дозволило мінімізувати втрати від валютних коливань.

Стратегічне управління також включає екологічний та соціальний компонент. Концепція ESG стає частиною корпоративної стратегії. За даними PwC, понад 75 % міжнародних компаній інтегрували ESG-принципи у стратегічне планування, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та стійкості. Серед сучасних інструментів стратегічного управління особливу роль відіграє сценарне планування. Цей підхід передбачає розроблення декількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зовнішніх факторів. У нестабільному середовищі сценарний аналіз дозволяє компаніям швидко перебудовувати операційні процеси. За оцінками Boston Consulting Group, компанії, які використовують сценарне планування, на 25 % швидше адаптуються до кризових змін ринку.

Іншим важливим аспектом є управління ланцюгами постачання. Пандемія, воєнні конфлікти та торговельні обмеження продемонстрували вразливість глобальних логістичних систем. У 2024 році середня вартість морських перевезень у світі зросла на 18 %, а терміни доставки товарів збільшилися на 12–15 %. Це спонукало міжнародні компанії переглядати стратегії постачання. Зокрема, Samsung Electronics диверсифікувала постачальників у Vietnam та Indonesia.

У стратегічному управлінні значну увагу приділяють фінансовій стійкості. За даними International Monetary Fund, у 2024 році глобальний корпоративний борг перевищив 91 трлн доларів США. Це створює додаткові виклики, особливо в умовах підвищення ставок центральних банків. Для зниження ризиків компанії використовують валютне страхування, диверсифікацію інвестицій та автоматизацію. Наприклад, Nestlé знизила операційні витрати на 8 % завдяки автоматизації виробництва. Суттєвим елементом стратегічного управління є інноваційний розвиток.

У кризових умовах компанії інвестують у дослідження та розробки для збереження ринкових позицій. У 2024 році світові витрати транснаціональних корпорацій на інновації перевищили 2,5 трлн доларів. Лідерами стали Microsoft та Alphabet Inc., які спрямували понад 50 млрд доларів на розвиток штучного інтелекту та цифрових рішень.

Окремої уваги заслуговує геополітичний фактор. Воєнні конфлікти та санкційна політика впливають на розміщення капіталу, торговельні зв’язки та інвестиційні потоки. За даними UNCTAD, у 2024 році прямі іноземні інвестиції скоротилися на 2 %, що пов’язано з високими геополітичними ризиками. Компанії дедалі частіше включають політичний аналіз до стратегічного планування. У контексті міжнародних економічних відносин стратегічне управління набуває комплексного характеру. Воно поєднує економічний аналіз, політичне прогнозування, технологічне оновлення та соціальну відповідальність. Компанії, які здатні інтегрувати ці складові, формують довгострокову стійкість. Практика свідчить, що гнучкість, інноваційність та здатність до оперативного прийняття рішень стають ключовими факторами успішного функціонування міжнародного бізнесу.

Отже, стратегічне управління міжнародними компаніями в умовах нестабільного середовища є складним багаторівневим процесом, що охоплює адаптацію до зовнішніх викликів, управління ризиками, цифрову трансформацію та впровадження інновацій. Ефективність міжнародних компаній значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на глобальні зміни та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах нестабільної світової економіки.

Список використаних джерел

1. World Bank. Global Economic Prospects 2024.
2. McKinsey & Company. Global Survey on Business Strategy 2024.
3. World Economic Forum. Future of Global Competitiveness Report 2024.
4. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024.
5. PwC. Global ESG Survey 2024.
6. Boston Consulting Group. Global Risk Management Report 2024.
7. International Monetary Fund. World Economic Outlook 2024.
8. UNCTAD. World Investment Report 2024.
9. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2022.
10. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш формат, 2023.

Сімоненко Софія Володимирівна,
здобувач вищої освіти
ННІ міжнародних відносин Київського національного університету ім. Т. Шевченка

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЛЯ КАНДИДАТІВ НА ВСТУП ДО ЄС

Вступ. Європейська інтеграція на сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин постає як складний багатовимірний процес, що вимагає від держав-претендентів не лише політичної солідарності, а передусім глибокої структурної трансформації національних господарських систем. Для країн-кандидатів наближення до стандартів Європейського Союзу передбачає системне впровадження комплексу економічних механізмів, спрямованих на забезпечення їхньої інституційної сумісності з внутрішнім ринком Співтовариства та підвищення загальної конкурентоспроможності.

Актуальність даної теми для України зумовлена стратегічним рішенням про надання державі статусу кандидата у 2022 році та офіційним відкриттям переговорів про вступ у червні 2024 року, що перевело процес інтеграції у фазу безпосередньої та інтенсивної передвступної підготовки. Унікальність українського шляху полягає в необхідності повної імплементації європейського права (acquis) паралельно з масштабною відбудовою країни в умовах воєнного стану, що вимагає залучення новітніх фінансово-інвестиційних інструментів, таких як програма Ukraine Facility.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі економічних механізмів інтеграції країн-кандидатів до ЄС, оцінці історичного досвіду країн Центрально-Східної Європи (ЦСЄ) та визначенні перспектив і поточного прогресу застосування цих важелів в Україні.

Результати дослідження. *Правова основа функціонування та архітектура законодавства ЄС.* Конституційний фундамент Євросоюзу становить складна система установчих договорів, які визначають межі повноважень інституцій, цілі та процедури діяльності об’єднання. ЄС діє виключно на основі принципу надання повноважень, згідно з яким будь-які компетенції, не передані Союзу державами-членами в договорах, залишаються за національними урядами. Реалізація цих повноважень базується на принципах субсидіарності та пропорційності, що забезпечує збалансовану взаємодію між наднаціональним та національним рівнями управління [1]. Юридичну базу Союзу складають два центральні документи:

1. Договір про Європейський Союз (ДЄС) – визначає загальні положення, фундаментальні цінності та інституційну структуру об’єднання.

2. Договір про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС) – виступає основним «робочим інструментом» європейського права, регламентуючи практичні механізми реалізації політик та правила здійснення компетенцій.

Згідно з ДФЄС, повноваження Союзу чітко розмежовані на три категорії:

1. Виключна компетенція (митний союз, правила конкуренції, монетарна політика для країн євро, спільна торговельна політика), де лише ЄС може видавати законодавчі акти.

2. Спільна компетенція (внутрішній ринок, сільське господарство, енергетика, транспорт), де дії держав-членів доповнюють або обмежуються законодавством Союзу.

3. Сфери підтримки чи координації (охорона здоров'я, культура, освіта), де заходи ЄС мають доповнюючий характер.

Економічне «ядро» правової системи базується на функціонуванні внутрішнього ринку як простору без кордонів, що забезпечує реалізацію «чотирьох свобод»: вільного руху товарів, осіб, послуг та капіталу. Для забезпечення цих свобод ЄС видає акти вторинного законодавства:

- регламенти (мають загальне застосування та пряму дію);
- директиви (обов'язкові щодо результату, але залишають вибір форм і методів імплементації за національною владою);
- рішення, рекомендації та висновки.

Усю систему договірних актів можна класифікувати на установчі договори (Паризький та Римські), договори про внесення змін (Маастрихтський, Амстердамський, Ніццький та Лісабонський), які реформували інституції для підвищення їхньої ефективності, а також договори про приєднання, що укладаються з кожною новою державою-членом. Лісабонський договір (2007 р.) став ключовим етапом реформування, надавши ЄС статусу єдиної юридичної особи та спростивши структуру управління.

Рис. 1. Основні договори ЄС

Джерело: складено автором на основі [2].

Важливим аспектом методології оцінювання готовності країни до вступу є структурування законодавчого доробку ЄС, який налічує понад 150 000 сторінок і для цілей переговорів розподілений на 35 глав, згрупованих у 6 тематичних кластерів. До цих стратегічних блоків належать: «Основи», «Внутрішній ринок», «Конкурентоспроможність та інклюзивне зростання», «Зелений порядок денний», «Ресурси, сільське господарство та єдність» та «Зовнішні відносини» [4]. Ключову роль у цій архітектурі відіграє кластер «Основи» (Кластер 1), оскільки за оновленою методологією він відкривається першим і закривається останнім, а прогрес у таких питаннях, як правосуддя та фундаментальні права, визначає загальний темп просування за всіма іншими напрямами.

Теоретичний базис: сутність та класифікація економічних механізмів. Процес економічної підготовки країни-кандидата до членства в ЄС постає як глибока структурна трансформація, де економічні механізми виступають ключовим інструментом реалізації євроінтеграційного курсу. Ці механізми мають дуалістичний характер: вони формуються на національному рівні як складова внутрішніх реформ, але водночас значною мірою визначаються вимогами та політиками Європейського Союзу. Їхнє основне призначення полягає у формуванні середовища, де взаємодія ринкових інститутів та суб'єктів господарювання узгоджується з принципами єдиного європейського ринку.

Згідно з системним підходом, економічні механізми підготовки до вступу доцільно класифікувати за трьома стратегічними напрямами:

1. **Інституційно-правові механізми**. Базуються на принципі зближення національного законодавства та імплементації acquis communautaire. Цей процес є інструментом подолання інституційної асиметрії між розвиненими ринками ЄС та економіками, що трансформуються. Основна увага приділяється гармонізації норм у сферах конкурентної політики, державних закупівель, технічних стандартів та захисту інтелектуальної власності. Економічна доцільність таких перетворень полягає у суттєвому зниженні трансакційних витрат для суб'єктів господарювання.

2. **Ринково-трансформаційні механізми**. Визначаються через Копенгагенські критерії (1993 р.) та спрямовані на забезпечення макроекономічної стабільності й вільної взаємодії ринкових сил. Вони передбачають лібералізацію факторів виробництва, усунення цінових викривлень та відмову від неефективного державного субсидування. Ключовим аспектом є здатність економіки витримувати конкурентний тиск у межах Союзу, що вимагає накопичення людського та фізичного капіталу, розбудови інфраструктури, зокрема транспортних коридорів TEN-T та енергомереж, і стимулювання інновацій [3].

3. **Фінансово-інвестиційні механізми**. Виступають інструментами керованої конвергенції та спрямовані на нівелювання структурних розривів у розвитку інфраструктури й сільського господарства. Вони базуються на наданні безповоротних грантів та використанні механізму «blending» – поєднання публічних фондів ЄС із приватним капіталом. Застосування бюджетних гарантій Союзу дозволяє знижувати інвестиційні ризики, що стимулює приплив прямих іноземних інвестицій та забезпечує технологічну модернізацію країни-кандидата ще до моменту набуття членства.

Після вступу ці важелі трансформуються у механізми макроекономічної конвергенції: номінальної (згідно з Маастрихтськими критеріями для приєднання до зони євро) та реальної (через використання Структурних фондів та Політики згуртованості для вирівнювання рівня життя).

Правові та фінансово-економічні інструменти інтеграції України. Сучасний етап відносин між Україною та ЄС характеризується переходом від моделі технічної допомоги до повномасштабної передвступної підготовки [7]. Унікальність українського шляху полягає в необхідності імплементації acquis паралельно з масштабною відбудовою країни в умовах воєнного стану. Історичними віхами цього процесу стали надання статусу кандидата у червні 2022 року та офіційне відкриття переговорів про вступ у червні 2024 року.

Ключовим фінансово-економічним інструментом на період 2024-2027 років виступає програма Ukraine Facility із загальним обсягом фінансування €50 млрд [5]. Це не просто механізм підтримки бюджету, а комплексний план, що передбачає реалізацію 69 системних реформ у сферах правосуддя, енергетики, цифровізації та управління державними активами. Станом на кінець 2025 року Україна вже отримала в межах цієї програми близько €22-23 млрд, що дозволило підтримувати макроекономічну стабільність. Окрім прямої фінансової підтримки, Україна використовує низку механізмів «поступового вступу» до внутрішнього ринку ЄС:

- Автономні торговельні заходи (АТЗ): запроваджений у 2022 році режим екстреної лібералізації, який забезпечив повне призупинення мит та квот для українського експорту, що стало фактором виживання економіки в умовах блокади морських шляхів.
- Митні та логістичні інструменти: приєднання України до Системи спільного транзиту (NCTS) у 2022 році та впровадження статусу Авторизованого економічного оператора (AEO) дозволило значно прискорити рух товарів через кордони. Інструмент «Шляхи солідарності» (Solidarity Lanes) забезпечив логістичну альтернативу для експорту агропродукції [8, ст. 20–22].
- Секторальна інтеграція: значним успіхом є повна синхронізація української енергосистеми з європейською мережею ENTSO-E, приєднання до простору «Roam Like at Home» з січня 2026 року та активне використання цифрової платформи «Дія» для гармонізації з Єдиним цифровим ринком ЄС.

Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію станом на кінець 2024 року досяг 81%, при цьому рекордні темпи адаптації законодавства зафіксовані у сферах митних питань, статистики та інтелектуальної власності. Подальший успіх інтеграції залежатиме від здатності держави забезпечити сталість реформ у межах Кластера 1 «Основи», який є визначальним для всього переговорного процесу [6].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що успішний вступ України до Європейського Союзу та її перетворення на конкурентоспроможного учасника Єдиного ринку критично залежать від забезпечення синергії між глибинними внутрішніми реформами згідно з Копенгагенськими критеріями та ефективним використанням новітніх фінансових інструментів підтримки. Досвід країн Центрально-Східної Європи підтверджує, що саме поєднання системної адаптації законодавства acquis із залученням бюджетних трансфертів та прямих іноземних інвестицій стало головним драйвером їхньої реальної економічної конвергенції. Для України цей процес є унікальним, оскільки євроінтеграція відбувається паралельно з масштабною відбудовою в умовах воєнного стану.

У цьому контексті ключову роль відіграють такі інструменти, як Ukraine Facility (€50 млрд) та Ukraine Support Loan (€90 млрд), де фінансова допомога детермінована виконанням чітких індикаторів у сферах правосуддя, боротьби з корупцією та модернізації стратегічних секторів економіки. Лише за умови сталого прогресу у виконанні цих зобов'язань та синхронізації національних стандартів із нормами ЄС Україна зможе повноцінно використати надані фінансові ресурси для досягнення незворотної економічної конвергенції та повноправного членства в Співтоваристві.

Список використаних джерел

1. Дір І. Ю. Основні характеристики «Acquis communautaire» Європейського Союзу. *Науковий вісник Ужгородський національний університет. Серія: Право*.

2023. Т. 2, вип. 78. С. 348–355. URL: http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/ 286637/ 280490

2. Founding agreements. European Union. URL: https://european-union.europa.eu/ principles-countries-history/principles-and-values/founding-agreements_en

3. Economic accession criteria // European Commission. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/international-economic-relations/candidate-and-neighbouring-countries/ enlargement/economic-accession-criteria_en

4. Chapters of the acquis. European Commission. URL: https://enlargement. ec.europa.eu/ enlargement-policy/conditionsmembership/chapters-acquis_en

5. Ukraine Facility. Ministry of Economy of Ukraine. URL: https://www.ukrainefacility. me.gov.ua/

6. Моніторинг виконання програми МВФ та допомоги ЄС. Recovery and Reform Support Team Ukraine. 2026. URL: https://rrr4u.org/analytics/monitoryngvykonannya-programy-mvf-ta-dopomogy-yes-kviten-2026/

7. European integration // Government Office for European and Euro-Atlantic Integration. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/

8. Ukraine and the EU (sixth edition) // Institute for Economic Research and Policy Consulting. 2025. URL: http://www.ier.com.ua/ua/Ukraine_and_EU/integration/ sixth _edition _2025

Торчук Віталій Олегович,
здобувач вищої освіти спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент М. Ф. Плотнікова
Поліський національний університет

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИКИ

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнесу характеризується активізацією глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією економіки та посиленням міжнародної конкуренції. За таких умов ефективне управління міжнародними проєктами стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності організацій та їх успішного функціонування на світовому ринку. Особливого значення у цьому процесі набуває лідерство, яке забезпечує координацію діяльності міжнародних команд, ефективну комунікацію та досягнення стратегічних цілей проєкту. Саме тому проблема формування ефективного лідерства в управлінні міжнародними проєктами є надзвичайно актуальною в умовах сучасного розвитку глобальної економіки [1].

Лідерство в управлінні міжнародними проєктами розглядається як здатність керівника впливати на учасників проєктної команди, формувати спільне бачення цілей та забезпечувати ефективну взаємодію між представниками різних культур і професійних середовищ [2]. На відміну від традиційного управління, міжнародні проєкти характеризуються високим рівнем складності, мультикультурністю команд, географічною віддаленістю учасників та необхідністю швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності. Саме тому лідер міжнародного проєкту повинен володіти не лише професійними компетенціями, а й високим рівнем комунікативних, організаційних та міжкультурних навичок.

Одним із ключових викликів у процесі управління міжнародними проєктами є забезпечення ефективної міжкультурної комунікації. Представники різних країн можуть мати відмінні підходи до організації праці, прийняття рішень, ділової етики та взаємодії в колективі [3]. Тому нерозуміння культурних особливостей здатне призводити до конфліктів, зниження продуктивності праці та порушення командної взаємодії. Саме тому сучасний лідер повинен враховувати культурне різноманіття команди, підтримувати атмосферу взаємної поваги та сприяти формуванню ефективного комунікаційного середовища.

Важливим аспектом лідерства в міжнародних проєктах є також здатність адаптувати стиль управління до умов функціонування проєкту. У сучасній практиці дедалі більшого поширення набувають гнучкі методології управління, які передбачають швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та активну взаємодію всіх учасників команди [4]. Ефективний лідер повинен забезпечувати мотивацію персоналу, підтримувати інноваційність та стимулювати працівників до спільного вирішення проблем. Крім того, важливою складовою сучасного лідерства є використання цифрових технологій та онлайн-платформ для координації роботи міжнародних команд.

Особливого значення в умовах глобалізації набуває проблема управління ризиками в міжнародних проєктах. Політична нестабільність, економічні кризи,

валютні коливання та зміни законодавства можуть суттєво впливати на реалізацію проєктів [3]. У таких умовах лідер повинен уміти швидко оцінювати ризики, приймати стратегічні рішення та забезпечувати адаптацію проєкту до змін зовнішнього середовища. Саме здатність до антикризового управління та стратегічного мислення є одними з ключових характеристик ефективного керівника міжнародного проєкту.

Поряд із викликами сучасне лідерство в міжнародних проєктах відкриває нові можливості для розвитку організацій. Ефективне управління міжнародними командами сприяє обміну знаннями, розвитку інновацій та формуванню глобального досвіду співпраці. Крім того, успішне лідерство дозволяє підвищити рівень довіри між партнерами, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягти високих результатів реалізації проєктів [2]. Саме тому розвиток лідерських компетенцій стає важливим напрямом сучасного менеджменту та професійної підготовки керівників.

Отже, у сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу лідерство є одним із ключових факторів ефективного управління міжнародними проєктами. Воно забезпечує координацію діяльності міжнародних команд, підтримку ефективної комунікації, управління ризиками та адаптацію проєктів до глобальних викликів. Водночас успішне лідерство потребує поєднання професійних знань, міжкультурної компетентності, стратегічного мислення та здатності до інноваційного управління. Саме ефективне лідерство створює основу для успішної реалізації міжнародних проєктів та зміцнення конкурентних позицій організацій у глобальному середовищі.

Список використаних джерел

1. Kerzner H. Project management: A systems Approach to planning, scheduling and controlling. Thirteenth edition. John Wiley & Sons Inc, 2022. 880 c.

2. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021. 600 p.

3. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival (3rd ed., p. 561). New York, NY: McGraw-Hill., 2010. 561 p.

4. Project Management Institute. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK® Guide). 7th ed. Pennsylvania: PMI, 2021. 370 p.

5. Россоха В., Плотнікова М. Розвиток сільських територій України в умовах децентралізації управління: стан, проблеми, перспективи. Економічний дискурс. 2018. Вип. 4. С. 41–53. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/ 123456789/9594/ 1/ED_2018_4_41-53.pdf

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Внукова Наталія Миколаївна,
доктор економічних наук, професор
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрНУ,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПРАВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ*

Питання розвитку екологічного права у післявоєнному відновленні України є пріоритетними, оскільки військові дії спричинили значну шкоду довкіллю, означивши приклади екоциду.

Україна та ЄС розпочинають новий проєкт – EU4Green Recovery East [1], який спрямований на розвиток циркулярної економіки, сталого управління водними ресурсами та управління екологічними даними за участі країн Східного партнерства. В умовах потреб післявоєнного відновлення проєкт розрахований на чотири роки та має загальний бюджет 21,5 мільйона євро. Впровадження концепції «Зеленого відновлення» (Green Recovery) вимагає застосування енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії, циркулярної економіки через мінімізацію відходів.

З правової точки зору напрацьовуються питання юридичної фіксації збитків, зокрема, для необхідності обґрунтування їх стягнення за екоцид. Юридична фіксація та стягнення збитків за екоцид – це абсолютно новий напрям в екологічному праві. Розвиток може йти у різних напрямах щодо формування методик визначення збитків, реформування системи екологічного контролю, змін у системі моніторингу довкілля для гармонізації із правом ЄС та ін. Екологічне право набуває нових ознак у загальній економічній стратегії післявоєнного відновлення.

У теперішніх умовах для пошуку рішень щодо економіко-правового забезпечення визначення судової практики екоцид необхідно проаналізувати через рішення судів, де застосовано цей термін [3; 5–6]. У Кримінальному кодексі (КК) України екоцид визначено у статті 441, яка входить до розділу злочинів проти миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку [4]. За текстом цієї статті, яка є короткою, це масове знищення рослинного або тваринного світу, отруєння атмосфери або водних ресурсів, а також вчинення інших дій, що можуть спричинити екологічну катастрофу. Нижня межа рівня покарання досить висока: злочини караються позбавленням волі на строк від восьми до п'ятнадцяти років. За даними науково-практичного коментаря кожна із зазначених у ст. 441 КК дій характеризується тим, що вона може спричинити саме екологічну катастрофу. Це має принципове значення для відмежування цього злочину від злочинів проти довкілля (статті 236–254КК). Екологічна катастрофа – це особливо тяжкі наслідки, які повинні визначатися в кожному конкретному випадку з урахуванням певних критеріїв [2].

* Дослідження виконано за НДР «Інноваційні напрями розвитку екологічного права в умовах подолання наслідків російської агресії в Україні»

Аналіз рішень судів різних інстанцій, набутих в інформаційній базі Ліга Закон 360, показав, що, наприклад, Колегія суддів Кропивницького районного суду Кіровоградської області від 12 березня 2026 року [5] у своїй Ухвалі щодо державної зради особи вказала термін *екоцид* в контексті відкритої збройної агресії, наслідком якої є тимчасова окупація частини території України, сотні тисяч загиблих, руйнування військової та цивільної інфраструктури, екологічна катастрофа та екоцид на значних територіях України, зокрема природоохоронного та природно-заповідного фонду, тяжкі економічні збитки. У даному тексті не надано причинно-наслідкового зв'язку між екоцидом та екологічною катастрофою, що визначено у КК України. Отже, судді почали застосовувати термін екоциду, але як це враховано у прийнятому рішенні не відзначено у цій Ухвалі.

Господарський суд Запорізької області своїм рішенням від 12.01.2026, справа № 908/3060/25 розглянув позов ТОВ «МАГІСТРАЛЬ-СЕРВІС» до відповідача держави РФ щодо неможливості займатися основним видом діяльності з вирощування зернових культур, яка здійснювалася на тепер окупованій території [3]. Всі активи були захоплені, знищені або пограбовані окупаційними військами. Крім того, як зазначає позивач, 06.06.2023 о 02:50 з боку РФ здійснено внутрішній підрив конструкції Каховської гідроелектростанції (далі – Каховська ГЕС), унаслідок чого у зоні підтоплення опинився населений пункт товариства. 07.06.2023 супутники зафіксували наслідки затоплення на площі понад 2500 кв. км. 09.06.2023 Служба безпеки України розпочала кримінальне провадження за двома статтями 438 (порушення законів та звичаїв війни) і ст. 441 (екоцид) КК України. Офіційно повідомлено, що аграрії не зможуть повноцінно використовувати 1 – 1,5 млн га сільськогосподарських земель внаслідок підриву Каховської ГЕС, що зафіксоване у публікації ресурсу "УКРІНФОРМ" від 09.06.2023. Таким чином, позивач вважає, що збройне вторгнення військ на територію України в лютому 2022 році, проведення бойових дій на території Запорізької області, тимчасова окупація Запорізької області, умисний підрив конструкцій Каховської ГЕС стали причиною припинення позивачем своєї господарської діяльності. Також в позовній заяві позивачем наведені доводи у підтвердження наявності об'єктивної та суб'єктивної сторони спричинених відповідачем збитків, причинно-наслідкового зв'язку між діями та понесеними позивачем збитками, з вини відповідача.

На підставі зазначеного, позивач просить суд позов задовольнити повністю. Отже, в цій позовній заяві доведено наявність екоциду щодо нанесених збитків внаслідок екологічної катастрофи, спричиненої збройною агресією. Інший варіант рішення з використанням теми екоциду – це Ухвала слідчого судді Салтівського районного суду міста Харкова у Справі № 643/14778/25 від 05.09.2025 про здійснення спеціального досудового розслідування у кримінальному провадженні, відомості про яке внесені до Єдиного реєстру досудових розслідувань з використанням ст. 441КК України [6]. У даному випадку мова йшла також по екологічну катастрофу, яка умисно здійснена ворогом під час збройної агресії через руйнування Оскільської греблі з усвідомленням характеру та масштабів настання наслідків у вигляді знищення екосистеми Осколу, що і визначено екоцидом. Наведені сучасні приклади різних судів показали підходи до ухвал і рішень, які під різними кутами розглядають тему екоциду в контексті розвитку положень екологічного права, що свідчить про посилення уваги

до цієї теми стосовно врахування наслідків збройної агресії і формування напрямів післявоєнного відновлення.

Суб'єктивний бік щодо екологічних катастроф, спричинених підривом водосховищ, продемонстрував наявність прямого умислу, що далі і буде доводитися щодо катастрофічних наслідків. Незважаючи, що стаття КК України існує більше 20 років, її активне застосування почалося лише з 2022 р. у зв'язку зі збройною агресією. Оціночні процедури мають удосконалюватися через відсутність чітких критеріїв щодо розуміння поняття «масового знищення», а також ознак «екологічної катастрофи». Важливим є розмежування збитків щодо екоциду і окремо воєнних злочинів. Міжнародним досягненням України в екологічному праві є те, що екоцид у правовому полі криміналізований. В умовах Зеленого переходу і розробки засад «зеленого» відновлення України з урахуванням нових вимог ЄС щодо технічних критеріїв сталості має бути удосконалено і розширено правове регулювання теми екоциду в екологічному праві.

Список використаних джерел

1. ЄС продовжує підтримувати зелене відновлення України: Урядовий портал https://www.kmu.gov.ua/news/yes-prodovzhuie-pidtrymuvaty-zelene-vidnovlennia-ukra i n y

2. Науково-практичний коментар. Стаття 441 Екоцид https://protocol.ua/ua/ kriminalniy_kodeks_ukraini_stattya_441/

3. Рішення Господарського суду Запорізької області від 12.01.2026 року Справа N 908/3060/25 https://verdictum-pro.ligazakon.net/document/133486223?qm= (%D0%B5% D0%BA%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B4)

4. Стаття 441 Екоцид Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року № 2341-III https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

5. Ухвала колегії суддів Кропивницького районного суду Кіровоградської області від «12» березня 2026 р. Справа № 390/3092/25 Провадження № 1-кп/390/192/25 URL: https://verdictum-pro.ligazakon.net/document/134762767?qm= (% D0% B5%D0%BA%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B4)

6. Ухвала Слідчого судді Салтівського районного суду міста Харкова від 05.09.2025 Справа N 643/14778/25 https://verdictum-pro.ligazakon.net/document/ 1300 18988? qm=(%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B4)

Тимощук Валентина Володимирівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор І. Л. Литвинчук
Поліський національний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ

Вступ Сучасний етап становлення системи місцевого самоврядування в Україні характеризується переходом від етапу формування об'єднаних територіальних громад до їхнього якісного стратегічного розвитку. Старостинський округ, як фундаментальний осередок громади, сьогодні стикається з низкою викликів: обмеженістю бюджетних ресурсів, відтоком людського капіталу та необхідністю адаптації до умов воєнного часу. У цьому контексті виникає гостра потреба у формуванні чітких стратегічних пріоритетів та впровадженні інноваційних інструментів управління, які дозволять не лише забезпечити базові потреби мешканців, а й створити передумови для сталого економічного зростання територій. Ефективність управління розвитком на рівні старостинського округу стає визначальним чинником спроможності територіальної громади в цілому, що вимагає наукового обґрунтування інструментарію, спрямованого на максимізацію використання локального потенціалу.

Метою даного дослідження є визначення ключових стратегічних пріоритетів розвитку старостинського округу та обґрунтування комплексу управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу територій в умовах децентралізації.

Основний текст Визначення стратегічних пріоритетів розвитку старостинського округу є багаторівневим процесом, який має базуватися на об'єктивній оцінці ресурсного потенціалу та соціальних запитів мешканців. Як зазначає В. Г. Булуй, стратегія управління соціально-економічним розвитком територіальних громад повинна враховувати специфіку сільських територій, де ключовим завданням є диверсифікація економічної діяльності та розвиток місцевої інфраструктури [1, с. 9]. Це вимагає від старости формування цілісного бачення розвитку округу, яке б узгоджувалося із загальною стратегією розвитку громади, уникаючи дублювання функцій та забезпечуючи концентрацію обмежених ресурсів на найбільш перспективних напрямах.

Серед ключових стратегічних пріоритетів розвитку старостинського округу слід виділити розвиток людського капіталу, модернізацію комунальної інфраструктури та підтримку малого підприємництва. Важливим інструментом підвищення ефективності управління є впровадження методів інтегрованого планування. Згідно з дослідженнями О. С. Занчук, еколого-економічні основи інтегрованого планування землекористування дозволяють ефективно використовувати земельний потенціал громади, забезпечуючи при цьому баланс між інтересами агровиробників та екологічною безпекою території [3]. Це створює базу для залучення інвестицій та створення нових робочих місць, що безпосередньо впливає на рівень життя населення.

Одним із найефективніших інструментів підвищення ефективності управління в сучасних умовах є цифровізація. Як стверджують В. А. Довженко та співавтори, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем дозволяє забезпечити прозорість бюджетного процесу та оперативність прийняття управлінських рішень, що є критично важливим для малих адміністративних одиниць [2, с. 106]. Цифровізація дозволяє старості не лише автоматизувати збір даних, а й впровадити ефективні механізми зворотного зв'язку з громадянами, забезпечуючи реалізацію конституційного права жителів на участь в управлінні територією [5, с. 11].

Фінансовий аспект залишається визначальним інструментом реалізації стратегічних пріоритетів. О. Кириленко та співавтори наголошують, що планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади має базуватися на принципах програмно-цільового методу, що забезпечує чітку прив'язку видатків до очікуваних результатів розвитку [4]. Для старостинського округу це означає можливість обґрунтованого відстоювання бюджетних асигнувань на реалізацію місцевих ініціатив, що сприяє розвитку соціальної сфери та підвищенню якості публічних послуг.

В умовах воєнного стану інструментарій управління має бути доповнений заходами безпекового спрямування. О. П. Рудницька підкреслює, що інститут старост трансформується у напрямі посилення координаційних функцій у сфері безпеки, що вимагає перегляду фінансових пріоритетів у бік створення безпечного простору для життєдіяльності в межах округу [6]. Це не лише захист населення, а й формування довіри до органів місцевого самоврядування, без якої неможлива ефективна реалізація будь-яких стратегічних завдань.

Важливим інструментом, що потребує активізації, є партисипативне бюджетування та громадські слухання. Залучення мешканців до визначення пріоритетів видатків дозволяє старості приймати рішення, які дійсно відповідають потребам округу. Г. В. Осадча у своїх працях зазначає, що удосконалення організації діяльності органу місцевого самоврядування неможливе без широкого залучення громади до процесів розробки програм розвитку, що підвищує легітимність прийнятих рішень та відповідальність місцевих мешканців за їх реалізацію [7].

Вищезазначені інструменти у сукупності формують механізм, здатний забезпечити сталий розвиток округу навіть у періоди турбулентності. Стратегічні пріоритети мають бути не формальними документами, а дієвими планами, що щоденно наповнюються конкретними заходами, спрямованими на покращення добробуту мешканців. Ефективне управління старостинським округом в умовах децентралізації вимагає від старости поєднання навичок менеджера, дипломата та аналітика, здатного ефективно використовувати доступний набір інструментів задля досягнення сталого соціально-економічного розвитку території.

Висновки Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічними пріоритетами розвитку старостинського округу є розвиток людського потенціалу, модернізація інфраструктури, цифровізація управління та забезпечення безпекового середовища. До ефективного інструментарію підвищення результативності управління належать інтегроване планування землекористування, програмно-цільове бюджетування, сучасні цифрові технології обміну даними та механізми активної участі громадян у процесах прийняття рішень. Подальше впровадження

цих інструментів у практику управління дозволить забезпечити якісні зміни у соціально-економічному стані старостинських округів та підвищити спроможність територіальних громад до реалізації євроінтеграційних стандартів якості життя.

Список використаних джерел

1. Булуй В. Г. Стратегія управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Житомир, 2020. 15 с.

2. Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 103–108.

3. Занчук О. С. Еколого-економічні основи інтегрованого планування розвитку землекористування територіальних громад : дис. ... д-ра філос. Львів, 2025. 210 с.

4. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. Київ, 2021. 396 с.

5. Поляруш-Сафроненко С. О. Забезпечення старостою конституційного права жителів старостинського округу на звернення. *Проблеми реалізації прав людини і громадянина*. Київ, 2021. С. 10–12.

6. Рудницька О. П. Функціонування інституту старост в умовах воєнного стану: правові та фінансові аспекти. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 68–73.

7. Осадча Г. В. Удосконалення організації діяльності органу місцевого самоврядування: дис. ... д-ра філос. Тернопіль, 2024. 235 с.

Сіньова Людмила Миколаївна,
кандидат юридичних наук, доцентка,
старший науковий співробітник відділу правового регулювання структурно-технологічного розвитку економіки НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України

ЩОДО ДЕРЖАВНОЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ «ВЕТЕРАН.РОБОТА» В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження полягає в тому, що після повномасштабного вторгнення рф в Україну значно зросла кількість ветеранів та ветеранок війни, які потребують належної соціальної адаптації, психологічної підтримки та інтеграції у мирне життя. Одним із ключових напрямів такої інтеграції є забезпечення ефективного працевлаштування зазначеної категорії осіб, що виступає важливим чинником їхньої економічної незалежності, соціальної стабільності та професійної самореалізації. У зв'язку з цим особливої уваги набуває державна політика у сфері зайнятості населення, спрямована на створення дієвих механізмів підтримки ветеранів та ветеранок війни у воєнний та післявоєнний періоди.

Варто наголосити, що сучасні виклики ринку праці потребують активної участі не лише держави, а й бізнес-сектору у процесі соціальної реінтеграції ветеранів та ветеранок війни. Формування соціально відповідального бізнес-середовища, запровадження програм адаптації та професійного розвитку ветеранів та ветеранок війни, створення інклюзивних умов праці й подолання дискримінаційних бар'єрів є необхідними умовами забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Соціально відповідальна поведінка суб'єктів господарювання у цьому контексті стає важливим елементом відновлення людського капіталу держави та зміцнення соціальної згуртованості суспільства.

Як зазначають А.О. Сошников та Ю.О. Єршова працевлаштування ветеранів російсько-української війни доцільно розглядати не лише як право бізнесу, а як його соціальний обов'язок. Адже саме завдяки спільним зусиллям військових було забезпечено можливість продовження економічної діяльності, збереження виробництва та функціонування підприємств, що зумовлює особливу моральну та соціальну відповідальність бізнесу і держави щодо їх подальшої інтеграції у ринок праці [1, с. 412–413].

Розпорядженням КМ України від 11.02.2026 р. № 154-р «Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран.Робота» на 2026-2027 роки» затверджена державна цільова програма «Ветеран.Робота» на 2026-2027 роки (далі – Програма) [2]. Ключовим завданням виконання Програми є усунення невідповідності між наявним кадровим потенціалом ветеранів війни та можливостями його застосування у цивільному секторі, внаслідок чого з'явиться можливість скоротити рівень безробіття, зменшити навантаження на систему соціальних видатків і збільшити податкову базу. Для забезпечення повернення ветеранів війни до цивільного життя

потрібно у взаємодії з роботодавцями спрямувати зусилля на організацію процесу подолання бар'єрів щодо їх зайнятості.

В даній Програмі зазначені три варіанти як розв'язати проблеми щодо працевлаштування ветеранів війни. Перший варіант передбачає збереження поточного стану у сфері зайнятості ветеранів війни. Перевагами зазначеного варіанта є реалізація принципу економного використання бюджетних коштів та, як наслідок, мінімізація витрат державного бюджету. Другий варіант передбачає внесення змін до законодавства з метою стимулювання роботодавців до активного працевлаштування ветеранів війни, зокрема розроблення та впровадження певних преференцій, пільг для таких роботодавців. Третій, оптимальний варіант передбачає схвалення і виконання Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки [2].

Також в Програмі зазначені недоліки серед яких: в першому варіанті наголошено, що без реформування сфери працевлаштування ветерани війни стикаються з обмеженими можливостями професійної реалізації та труднощами у пошуку роботи відповідно до їхнього досвіду й навичок. Відсутність ефективних механізмів соціальної інтеграції підвищує ризик соціальної ізоляції ветеранів та ускладнює їх адаптацію до цивільного життя. Водночас невикористання професійного потенціалу ветеранів та ветеранок війни призводить до неефективного використання людського капіталу держави та може зумовити зростання бюджетних витрат на подолання соціально-економічних наслідків.

В другому варіанті зазначено, про внесення змін до законодавства, що потребує значного часового ресурсу на розроблення та ухвалення рішень та може відтермінувати отримання результатів, і це особливо недоречно з огляду на актуальність проблеми зайнятості ветеранів війни; впровадження нових вимог до роботодавців може бути ускладнене додатковими витратами на організацію відповідних процесів.

Та недоліки в третьому варіанті потребуватимуть значних зусиль щодо координації заінтересованих сторін у різних сферах; вимагатиме належного законодавчого регулювання на національному рівні; потребуватиме підвищеної уваги місцевих держадміністрацій до питання працевлаштування ветеранів війни.

Варто наголосити, що протягом останніх років в Україні було подано низку законопроєктів, спрямованих на стимулювання працевлаштування ветеранів та ветеранок війни та забезпечення реалізації їхнього права на працю. Активізувалася законотворча діяльність, спрямована на стимулювання працевлаштування ветеранів та ветеранок війни й забезпечення реалізації їхнього права на працю. Запровадження відповідних механізмів підтримки не лише сприяє професійній інтеграції ветеранів та ветеранок війни, а й формує соціально відповідальну поведінку бізнесу. Такі практики поступово набувають сталого характеру та утверджуються як важливий стандарт соціально відповідального ведення господарської діяльності.

Таким чином, дане дослідження зазначеної проблематики є актуальним у контексті післявоєнного відновлення України, оскільки ефективне працевлаштування ветеранів та ветеранок війни сприятиме зниженню рівня безробіття, розвитку економіки,

підвищенню рівня соціальної безпеки та формуванню стійкої системи соціального партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Список використаних джерел

1. Сошников А.О., Єршова Ю.О. Працевлаштування соціально вразливих категорій як елемент соціально відповідальної поведінки бізнесу та пріоритет державної політики. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Т. 1, № 5. С. 407–419. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.1.67 (дата звернення: 12.05.2026).

2. Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026-2027 роки: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 11.02.2026 № 154-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2026-р#Text (дата звернення: 12.05.2026).

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІД САМООРГАНІЗАЦІЇ ГРОМАД ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Бородіна Оксана Анатоліївна,
кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник.
ДУ Інститут економіко-правових досліджень ім. В. К. Мамутова НАНУ

СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНІ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ РОЗВИТКУ ПОСТРАЖДАЛИХ ГРОМАД. ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Процес актуального, та особливо, повоєнного відновлення економіки може відбуватися, зокрема, через соціально-відповідальні моделі підприємництва, що поєднують прибуток із вирішенням суспільних проблем у постраждалих, деокупованих та релокованих громадах. На місцевому рівні важливо допомогти громадам знайти проєктну ідею, надати методичну і практичну розробки проєкту і, що найголовніше, допомогу у пошуку фінансування з зовнішніх джерел для реалізації ідей. Тому важливо розбудова партнерства – на міжнародному та національному рівні, на рівні муніципалітетів і громад. Важливо вивчати та застосовувати досвід найближчих сусідів, у першу чергу, Польщі.

Польські підприємці активно беруть участь у відбудові України, інвестуючи в такі сектори, як будівництво та інфраструктура (наприклад, Budimex, Orlen). Досвід проєктів підкреслює ключову роль спеціальних позик та фінансової підтримки на рівні громад. Основними інвестиційними викликами є воєнний ризик, необхідність знання місцевого ринку та юридичні формальності. У 2023 році Польща була 10-м найбільшим іноземним інвестором в Україні, а польські проєкти оцінювалися в 780 мільйонів доларів [1]. Ключовим досвідом для польських інвесторів є необхідність мінімізації ризику, незважаючи на прибутковість інвестицій. Значний інтерес для інвесторів мають будівельний, виробничий та сервісний сектори.

Польський уряд активно підтримує зусилля з реконструкції, надаючи кошти Європейському інвестиційному банку (ЄІБ), що сприяє доступу польських компаній до контрактів. Ключем до успіху є тісна співпраця з місцевими партнерами та використання доступних фінансових інструментів.

Щодо прикладів проєктних кейсів співпраці польського та українського бізнесу із застосуванням інноваційних відкритих технологій, вважаємо за доцільне можливість імплементації досвіду східних регіонів Польщі та програм їх регіональної підтримки, які вони отримують з зовнішніх джерел (в тому числі, Фондів ЄС), наприклад, регіони вздовж східного кордону.

Східні воєводства Польщі характеризуються нижчим рівнем економічного розвитку, ніж інші регіони. Однак саме тут, у пандемічний 2020 рік, темпи зростання ВВП були вищими, ніж у середньому по країні. Отримання коштів на розвиток дозволить прискорити процес вирівнювання економічного статусу регіону з рештою

країни. Місцевим підприємцям, місцевим органам влади та ініціаторам у наведених регіонах Польщі, які створюють стартапи, із фондів ЄС запланована підтримка у розмірі 1,39 млрд євро [2]. За 2011–2020 роки рівень безробіття у Східній Польщі знизився з 11% до 4,3%. На жаль, незважаючи на явну готовність працювати та готовність місцевих компаній розвиватися, воєводства макрорегіону, як і раніше, залишаються на нижчому економічному рівні порівняно з іншими регіонами Польщі. Щоб вирівняти чинні диспропорції, завдяки підтримці ЄС вкотре буде реалізовано програму Європейських фондів для Східної Польщі (FEPW). Програма Європейських FEPW орієнтована на підтримку підприємств, що працюють у наступних воєводствах: Люблінському, Підкарпатському, Підляському, Свентокшиському, Вармінсько-Мазурському та деяких частинах Мазовецького воєводства. Основна мета програми – закріплення умов, що сприяють конкурентоспроможності макрорегіону, та забезпечення вищої якості життя у цій частині країни.

До 2027 року польські підприємці із сектору мікро-, малих та середніх підприємств зі східних воєводств матимуть змогу скористатися численними програмами підтримки, фінансовими інноваціями, адаптованими до потреб регіону. Стартапи також зможуть розраховувати на допомогу у своєму розвитку. Інкубаційні програми реалізовуватимуться спеціалізованими інноваційними центрами, які працюють у партнерстві з іншими суб'єктами фінансової екосистеми підтримки стартап-підприємництва (у тому числі університетами, венчурними фондами, інститутами бізнес-середовища, підприємцями). Фінансування підтримуватиме розвиток підприємництва, нових технологій, рішень, корисних для довкілля та туризму. Новими стануть конкурси у галузі автоматизації та роботизації виробничих процесів. До завдань FEPW входило проведення процесу трансформації компаній у бік Індустрії 4.0. Що більше, підприємці матимуть змогу трансформувати бізнес-моделі у бік економіки замкнутого циклу. Програма також передбачає підтримку одиниць місцевого самоврядування (ОМСУ) у сфері транспортних мереж.

Підприємці та інші суб'єкти матимуть змогу подати заявку на фінансову допомогу в областях, які відповідають на проблеми, що виникають у Східній Польщі. Пріоритети, що реалізуються через PARP, включають: підприємництво та інновації, стійку міську мобільність, стійкий туризм та цілісну транспортну мережу.

Підприємцям будуть доступні такі види діяльності:

– «Стартові платформи для нових ідей» – орієнтовані на подальше впровадження та розвиток стартап-екосистеми у Східній Польщі, тобто, підтримку стартапів та інноваційних рішень на різних стадіях розвитку.

– «Зміни у малому та середньому підприємництві (МСП)» – його метою є підвищення конкурентоспроможності підприємців зі Східної Польщі, які часто ґрунтують свою діяльність на місцевому рівні та конкурують за ціною, а не за якістю та різноманітністю пропозиції.

– «Zr Sustainable Urban Mobility» – конкурс, присвячений стійкій міській мобільності, включаючи будівництво та розширення інтегрованих міських транспортних мереж та цифровізацію системи міської мобільності.

– «Дорожня інфраструктура» – засоби для створення надрегіональної дорожньої інфраструктури, особливо інвестиції в інтеграцію регіональних та національних транспортних систем, включаючи створення інфраструктури заряджання автомобілів з нульовим рівнем викидів.

- «Стійкий туризм» – основним завданням, що реалізується в даному напрямку, буде модернізація або будівництво об'єктів, що становлять елемент інтегрованого туристичного продукту та інфраструктури, що полегшує доступ до туристичних об'єктів.

Східна Польща все ще має невикористаний економічний потенціал, історично обумовлений серйозними проблемами розвитку. Польське агентство розвитку підприємництва бере участь у діяльності, спрямованій на усунення цих перешкод та посилення компаній, що там працюють, надаючи їм відповідні інструменти підтримки. Ключові програми для регіону включають програму «Європейські фонди для Східної Польщі», завдяки якій 1,39 мільярда євро підуть у східні воєводства [3].

З огляду на позитивний досвід Польщі щодо отримання та використання коштів європейської підтримки для розвитку інфраструктури воєводств, зокрема, на реалізацію інноваційних проєктів малого і середнього підприємництва, а також, враховуючи євроінтеграційні напрямки зовнішньої політики України, вважаємо необхідним розглянути можливість застосування наведених зразків фінансової допомоги для повоєнного відновлення економіки України.

Так, вкрай актуальними для східних та центральних регіонів України, продовжують залишатися тренди деіндустріалізації, критичного зниження інноваційної активності, переміщення великого капіталу. Тому, підвищення підприємницької активності, розвиток підприємств малого та середнього бізнесу як за рахунок державної підтримки, так і за рахунок міжнародних партнерів та грантових програм, є одним з першочергових завдань для відбудови регіональної інфраструктури, формування ланцюгів поставок та логістичних шляхів.

Для України спроможність напряму працювати із структурними фондами ЄС з метою отримання грантової підтримки для розвитку стартапів у регіональних інфраструктурних проєктах – наразі тільки перспектива. Але, в рамках проєктів європейської допомоги Східним регіонам (у розмірі 1,39 млрд. євро допомоги із Структурних Фондів ЄС) Польщі польські грантоотримувачі вже зараз відчувають достатній брак спеціалістів для їх реалізації.

Перспективи євроінтеграції України відкривають можливості для потенціальної спроможності працювати з відповідними структурними фондами ЄС з метою отримання грантової підтримки для розвитку стартапів у регіональних інфраструктурних проєктах. Окрім того, представляється можливим запропонувати українським інституціям та бізнес-структурам, які займаються розробкою і впровадженням технологічних стартапів, звернутися до відповідних польських та європейських структур з пропозицією організації комплексних технологічних інноваційних хабів (ЄС-Польща-Україна). Предметом розробки у таких хабах можуть стати пропозиції українських вчених, науковців, практиків, бізнесменів щодо чистих технологій, нано-tech, біо-tech, нових

матеріалів, робототехніки, а також ІТ та програмних додатків у галузі промисловості, забезпечені коштами європейських структурних фондів, або зацікавлених іноземних, в тому числі польських інвесторів.

Перевагою для європейських партнерів у разі реалізації таких проєктів буде вагомий вклад у швидку повоєнну трансформацію та сучасну структурну перебудову регіональної інфраструктури, отримання інтелектуального капіталу, розвиток сучасних виробництв. Перевагами для регіонів Сходу України стане відновлення інфраструктури, виробничої активності, створення робочих місць, відновлення роботи промислових підприємств, наповнення бюджетів територіальних громад.

Безумовно, регіональна інфраструктура є домінантою повоєнного відновлення країни. І саме стратегування та моделювання на основі ефективного використання ресурсів та оцінки впливу вже реалізованих інфраструктурних проєктів стають інтелектуальними інструментами для прогнозування розвитку країни, інтегрування інформації з різних джерел, проєктування взаємозв'язків між акторами повоєнного відновлення у часовій перспективі.

Список використаних джерел

1. Praca dla odbudowy ukraińskiej przedsiębiorczości. URL: https://pol-ukr.com/odbudowa/

2. Wpływ polityki spójności na rozwój społeczno-gospodarczy Polski i regionów w latach 2004-2020. URL: https://www.ewaluacja.gov.pl/media/108925/Broszura_modele2021_web_pl.pdf

3. Бородіна О.А. Еко-інноваційна відбудова постраждалих громад: поствоєнні пріоритети. Грааль науки. №65, 2026. С. 404–415. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.03.04.2026.043

Ляшенко Павло Андрійович,
кандидат економічних наук, науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень НАН України
ім. В. К. Мамутова НАН України»

НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОЇ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ДЕОКУПОВАНИХ (ПОСТРАЖДАЛИХ) ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Розбудова соціально-економічної інфраструктури деокупованих і постраждалих територій України є завданням безпрецедентного масштабу в новітній європейській історії. Відповідно до результатів П'ятої швидкої оцінки збитків та потреб відновлення (RDNA5), підготовленої Світовим банком, Урядом України, Європейською комісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 року загальна сума прямих збитків інфраструктурі та будівлям України оцінюється у 195,1 млрд дол. США, що на 10,8% вище, ніж в оцінці RDNA4. Найбільших втрат зазнали житловий, транспортний та енергетичний сектори. Загальні потреби відновлення та відбудови оцінюються у 587,7 млрд дол. США протягом 10-річного горизонту, що еквівалентно майже трикратному номінальному ВВП України у 2025 році [1].

Тривалі бойові дії призвели до масштабного знищення житлової, промислової та соціальної інфраструктури. На сході України формується масштабна «сіра зона» – територія глибокої соціально-економічної та просторової кризи завширшки до 100 км. Масштаб руйнувань зумовлює необхідність концептуального переосмислення самої логіки відбудови: відновлення не може бути простим відтворенням довоєнного стану, а має стати структурною трансформацією з орієнтацією на стандарти Європейського Союзу.

Науковий і практичний дискурс навколо пост воєнного відновлення виокремлює три принципово різні парадигми інтервенції:

1. Парадигма відновлення (*restoration*) – повернення до довоєнного стану. Має обмежений аналітичний і практичний потенціал, оскільки консервує структурні недоліки, які існували до 2022 року: технологічну відсталість ТЕС, зношеність комунальної мережі, неефективну просторову організацію промислових зон.

2. Парадигма відбудови (*reconstruction*) – фізичне відтворення знищеного з використанням сучасних технологій і будівельних норм. Визначена як пріоритетна в офіційних документах Уряду України та міжнародних донорів.

3. Парадигма розбудови (*build back better, BBB*) – структурна трансформація, що поєднує фізичне відновлення об'єктів із системною реформою інституційного середовища, технологічного укладу та моделі просторового розвитку. RDNA4 підкреслює, що пріоритизація інвестицій у відновлення та відбудову є критичною для євроінтеграційного курсу України та її довгострокової стійкості, і відновлення надає можливість не просто подолати наслідки вторгнення, а й впровадити інноваційні рішення та реформи, що відповідають вимогам членства в ЄС.

Теоретично обґрунтованою і практично доцільною для деокупованих територій є саме третя парадигма, яка інтегрує фізичну відбудову з соціально-економічним програмуванням. Найвищі потреби у відбудові серед усіх секторів -у житловому (майже 84 млрд дол. США). За наявними оцінками, близько 14% загального житлового фонду країни пошкоджено або знищено, що зачіпає понад 3 млн домогосподарств. Урядом України реалізується комплексна програма «єВідновлення», що охоплює три механізми: цільові гранти на ремонт пошкодженого майна, житлові сертифікати для власників знищеного житла та компенсації за самостійно виконані ремонти. У пріоритетах на 2026 рік визначено продовження програм компенсації за зруйноване та пошкоджене житло, побудову соціального житла для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і ветеранів, а також запровадження енергоефективних рішень. Потреби транспортного сектору становлять майже 78 млрд дол. США. У транспортному секторі потреби зросли приблизно на 24% порівняно з RDNA4 внаслідок інтенсифікованих атак на залізничну інфраструктуру та порти протягом 2026 року. Потреби енергетичного сектору перевищують 68 млрд дол. США. В енергетичному секторі, який зазнав посиленого руйнування внаслідок атак під час зими рекордної інтенсивності, зафіксовано приблизно 21-відсоткове збільшення пошкоджених або знищених активів порівняно з RDNA4 включаючи об'єкти генерації, передачі, розподілу електроенергії та централізованого теплопостачання. Потреби у відбудові охорони здоров'я на 2026 рік становили 860 млн дол. США (49 проєктів), у пріоритетах – відбудова лікарень і медичних центрів, розширення екстреної та спеціалізованої медичної допомоги. Потреби у соціальному захисті сягали 2 млрд дол. США (42 проєкти), у пріоритетах – підтримка ВПО, ветеранів і вразливих груп, розширення спектра цифрових соціальних послуг і мережі реабілітаційних центрів [2].

Пропозиції (інституційні, просторово-планувальні, фінансові) щодо подальшої розбудови соціально-економічної інфраструктури на деокупованих (постраждалих) територіях України зводяться до наступного:

Пропозиція 1. Запровадити диференційовану типологію деокупованих і постраждалих громад за рівнем руйнувань, демографічної ємності та потенціалу повернення населення як основу для адресного планування відновлення, що виключає уніфіковані рішення для різних ситуацій.

Пропозиція 2. Встановити правовий режим «зон пришвидшеного відновлення» з особливим інвестиційним і дозвільним регулюванням для деокупованих районів, що підвищить привабливість для приватного капіталу. Приватні компанії готові інвестувати в нові генеруючі потужності, однак їх стримують низька довіра до державного регулювання та правової системи, а також ризики втручання держави у тарифне ціноутворення.

Пропозиція 3. Забезпечити реінтеграцію фахівців охорони здоров'я, які працювали в умовах окупації, через прозорі механізми підтвердження кваліфікації та мовно-правову адаптацію. Найкращою стратегією є експортувати на деокуповані території повноцінну українську медичну систему, проте цей підхід потребує

вирішення питань фінансування, мови обслуговування та доступу до професії лікарів, які працювали в окупації.

Пропозиція 4. Застосовувати сценарне планування при розробці містобудівної документації для деокупованих міст Сходу України. Запропоноване сценарне планування дозволяє оцінити різні траєкторії розвитку залежно від рівня руйнувань, ресурсів та потреб громади.

Пропозиція 5. Впроваджувати принцип «демографічно чутливого планування» при проєктуванні соціальної інфраструктури, що передбачає закладення гнучких модульних рішень, здатних масштабуватися відповідно до реального повернення населення, а не прогнозованого.

Традиція 1

Напрями подальшої розбудови соціально-економічної інфраструктури на деокупованих (постраждалих) територіях України

Напрями	Стратегічні аспекти	Потреби/Пріоритети
Демінування як передумова будь-якого відновлення	Гуманітарне розмінування, соціально-економічне відновлення, повернення населення, аграрні, будівельні, інфраструктурні проєкти	Безумовний пріоритет відбудови на 2026 рік, збережено у прогнозних документах на 2026 рік
Відновлення критичної інженерної інфраструктури	Водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електророзподільні мережі, логістична мережа, інженерна та транспортна інфраструктура	Потреби у секторі водопостачання та очищення стічних вод на 2026 рік – 2 млрд дол. США
Децентралізована відновлювана енергетика	Централізована генерація, стратегічна вразливість, мобільні газопоршневі і газотурбінні установки, сонячні електростанції, розподілена генерація	Економічно раціональне і безпекове рішення, автономний режим, малорозмірні об'єкти ВДЕ
Відновлення соціальної інфраструктури із застосуванням «розумного стискання»	Зменшення чисельності населення 30–50%, зміна структури попиту, оптимізація мережі послуг, ренатуралізація, геріатрична та мобільна інфраструктура	Пріоритет «розумне стискання», кероване перепрофілювання, ефективне використання ресурсів
Відновлення реального сектору економіки та зайнятості	Сектор торгівлі та промисловості, економічна база, місцевий бюджетний ресурс, інвестиційні можливості, видобуток стратегічних корисних копалин	Потреби перевищують 64 млрд дол. США, розподілена генерація, угоди про розподіл продукції
Цифровізація управління та надання послуг	Цифрова трансформація публічного управління, подолання наслідків окупації, цифрові технології, цифрові соціальні послуги	План заходів на 2026–2027 роки: 101 пункт щодо комплексного відновлення регіонів

Джерело: розроблено автором на основі [1–2].

Пропозиція 6. Диверсифікувати механізми фінансування відбудови через поєднання грантових інструментів ЄС (Ukraine Facility), кредитних програм МФО (ЄІБ, ЄБРР, Світовий банк), приватного капіталу та суверенних гарантій.

Пропозиція 7. Формувати місцеві фонди відновлення на рівні деокупованих громад як інструменти акумуляції донорської допомоги, міжнародних грантів та податкових надходжень з чітким механізмом цільового витрачання та публічного аудиту.

Таким чином, розбудова соціально-економічної інфраструктури деокупованих і постраждалих територій України є завданням, що виходить за межі традиційного антикризового управління та набуває характеру довгострокової структурної трансформації. Ключовими концептуальними принципами цього процесу мають стати: пріоритетність безпеки (демінування та захищена інфраструктура), технологічний стрибок (децентралізована відновлювана енергетика замість відновлення застарілих потужностей), демографічна реалістичність (планування на основі прогнозованої ємності, а не довоєнних показників), інституційна прозорість (як умова залучення міжнародного фінансування) та євроінтеграційна відповідність (усі стандарти та рішення мають орієнтуватися на вимоги ЄС). Запропонований набір пропозицій орієнтовний на зменшення територіальних диспропорцій, стимулювання народжуваності та підтримки траєкторій повернення й інтеграції у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2025. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Washington, DC: World Bank, 2024. 176 p. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/ documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c0121a43911d95102068f2 (дата звернення: 05.05.2026).

2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4 (дата звернення: 05.05.2026).

Плотнікова Марія Федорівна,
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

ЕКОЛОГІЧНІ ПОСЕЛЕННЯ ЯК МЕХАНІЗМ БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ТА ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Екопоселення не є просто маргінальними утопічними комунами, а життєздатними, масштабованим механізмом (моделлю) розв'язаннясучасних екологічних, соціальних та економічних криз. Екопоселення як кооперативні структури (спільноти) прагнуть до стійкості, використовуючи регенеративний дизайн для мінімізації впливу на навколишнє середовище. Відповідно до Глобальної мережі екопоселень (GEN), яка запровадила цей термін у 1995 р., такі спільноти об'єднують екологічний, економічний, соціальний та культурний виміри сталого розвитку. Їх ідеологія спирається на філософію добровільної простоти, екологічну духовність, соціальну справедливість і відмову від ідеології постійного економічного зростання (degrowth).

ООН офіційно визнає екопоселення ефективними моделями досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема таких як боротьба зі зміною клімату, якісна освіта та відповідальне споживання. У 2017 р. дослідження засвідчило, що 90% екопоселень активно трансформують вуглицеві сполику, а 97% відновлюють пошкоджені екосистеми. Генезис та ретроспектива розвитку та функціонування екологічних поселень з позиції причин їх виникнення, контексту існування, можливі причини невдач можна пов'язати із духовними та фізичними пошуками людства щодо становлення ідеальних спільнот. Ще Піфагор та ранні релігійні громади (шейкери, аміші, квакери) шукали цей шлях через пізнання людини та світу.

У 1960-70-х роках стався сплеск створення комун хіпі (рух «назад до землі»), проте більшість із них зазнала краху через відсутність достатнього прагматичного економічного та правового фундаменту. Сучасні екопоселення переважно враховують історичний досвід, запровадивши стійкі організовані структури власності та правила прийому. Проте рівень невдач залишається високим (виживає лише 1 з 10 нових проєктів). Основними причинами такої ситуації залишаються внутрішні конфлікти (структурні помилки засновників, невміння розв'язувати міжособистісні суперечки та відсутність чітких письмових домовленостей) та зовнішні бар'єри (скарги сусідів, існуюча нормативно-правова база, зокрема про землеволодіння й землекористування, надмірна вартість на залучені ресурси, дозволи на будівництво (особливо в США) тощо.

Організаційно-економічні механізми організації та управління екологічними посленнями можуть бути відмінними. Так, сільські поселення використовують великі ділянки для сільського господарства, тоді як міські, – розміщуються часто у одному будинку або групі будинків, які є поряд. Правові відносини із власністю екопоселень, головним чином, починаються із можливістю отримати земельну ділянку. Земля часто

оформляється в Земельний траст (Land Trust), щоб запобігти її продажу та спекуляції. Також використовуються форми некомерційних організацій, кооперативів та ТОВ. Домінантою адміністрування виступає соціальне управління, адже найскладнішою частиною життя екопоселенні є прийняття рішень. Традиційний консенсус часто призводить до тиранії меншості. Тому багато хто переходить на соціократію – систему динамічного управління, яка базується на принципі згоди (коли рішення приймається, якщо немає аргументованих заперечень).

Дослідження показують, що екопоселення часто страждають від браку соціального розмаїття – домінують білі люди з високим рівнем доходу та освіти. Також спостерігається тенденція до старіння населення поселень. В силу попередніх господарських процесів на території часто існує проблема різноманітності флори та фауни, на яку спрямовані сили поселенців. У цілому економіка та енергетична безпека екопоселень будується на засадах економіки спільного споживання (sharing economy), зниженні витрат (через спільне використання інструментів, транспортних засобів та розподіл обов'язків, наприклад, догляд за дітьми, що значно знижує вартість життя). Також багато поселень практикують альтернативні фінанси. Деякі поселення вводять власні локальні валюти (наприклад, Eko у Фіндхорні, або у криптовалюті), щоб утримувати капітал усередині громади. Використання сонячних панелей, вітрогенераторів, пасивного дизайну будинків та спільних ресурсів вуглецевий слід мешканців екопоселень знижується на 63–71% порівняно із середніми національними показниками.

Сільське господарство та пермакультура В основі фізичного та соціального проектування екопоселень лежать 12 принципів пермакультури, сформульованих Біллом Моллісоном. Ці принципи (наприклад, «спостерігай і взаємодій», «не виробляй відходів», «використовуй відновлювані ресурси») допомагають створювати самодостатні харчові системи, мінімізуючи залежність від зовнішніх поставок та корпоративного сільського господарства. Прикладами розвитку екопоселень э Китай, де розвиток екопоселень фінансується і спрямовується державою (згори вниз) для боротьби з сільською бідністю та «вимиванням» сіл. Однак цей підхід часто критикують за надмірний акцент на економічному зростанні та ігноруванні реальних потреб місцевих жителів. Фіндхорн (Шотландія): Вважається «матір'ю всіх екопоселень». Цей проэкт із нульовим викидом вуглецю, власним вітропарком, інноваційними будинками (з бочок з-під віскі) та всесвітньо відомим освітнім центром. Ауравіль (Індія) маэ 50-річний експеримент на Глобальному Півдні з населенням близько 3000 осіб. Попри успіхи в лісовідновленні та зеленій архітектурі, Ауровіль стикається з проблемами фінансування, зростання цін на землю для розширення та конфліктами з оточуючими бідними діями.

Список використаних джерел

1. Плотнікова М. Ф. 1.2. Каталізатори та індикатори суспільних змін у політиці згуртування ЄС. *Політика згуртування ЄС: філософія, еволюція,*

результати: монографія / за ред.. проф. Т. О. Зінчук. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2024. С. 59–99.

2. Plotnikova M., Kilnitskaya O., Buluy O. Information and innovation technologies in project management for the development of socio-economic systems. *Decision support systems in project and program management*: Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2024. P. 210–211.

3. Plotnikova M., Yakobchuk V., Žukovskis J., Lytvynchuk I., Bodashevska Y. Implementation of Polish And Ukrainian Experience of Public -Private Partnership in Territory Sustainable Development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development,* 2024. Vol. 46(2). URL: https://doi.org/10.15544/ mts.2024.16

4. Швець Т., Плотнікова М., Берестовський В., Ремез В. Перспективні напрями організації та планування венчурного бізнесу в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №3(50). С. 474-480. URL: https://doi.org/10.32782/ 2308-1988/2024-50-71.

5. Плотнікова М., Булуй О., Присяжнюк, О. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №19. С. 312–320. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.37

6. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 213–220. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/ view/5647/5705

7. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Перспективи становлення місцевих бюджетів громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2025. №1. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy /article/view/5507.

8. Присяжнюк О., Плотнікова М. Роль операційної стратегії у забезпеченні розвитку інноваційного підприємництва. *Підприємництво та інновації*. 2024. (33), 117-122. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.20 С. 117–122. http://ei-journal. in.ua/index.php/journal/article/view/724/702

9. Булуй О., Плотнікова М. Диджиталізація та електронна комерція як елементи сталого інноваційного розвитку бізнесу та громад. *Підприємництво та інновації.* 2025. №34. С. 198–204. https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.32

10. Potnikova M., Vovchasta N., Zelenin V., Hnedko N., Hetmanenko L. Integrating Media Literacy into Contemporary Education: A Fundamental Element of the Modern Curriculum. *Journal of Posthumanism*. 2025. Vol. 5(2). P. 1672–1681. https://doi.org/ 10.63332/joph.v5i2.547

Боровець Альона Григорівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

МІСЦЕВИЙ КУЛЬТУРНИЙ РОЗВИТОК ЯК СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ПРОЦЕС

Постановка проблеми. Місцевий культурний розвиток – це складний і багатогранний процес формування, збереження, трансформації та поширення культурних цінностей у межах певної територіальної громади, міста, села чи регіону [1]. Його сутність полягає у взаємодії людей, соціальних інститутів, традицій, мистецтва, освіти, історичної пам'яті та сучасних культурних практик. Культура на місцевому рівні виступає не лише сферою духовного життя, а й важливим чинником соціальної згуртованості, формування ідентичності та розвитку громади. Саме через культуру людина усвідомлює свою належність до певного суспільства, сприймає історичний досвід і формує систему цінностей.

Основний матеріал. Місцевий культурний розвиток є саме соціокультурним процесом, оскільки поєднує: соціальні аспекти життя суспільства; культурні цінності та символи; взаємодію людей і соціальних груп; механізми передачі традицій та норм; інститути культури й освіти.

Соціокультурний процес означає, що культура не існує ізольовано. Вона формується внаслідок суспільної діяльності людей, їхньої комунікації, економічних умов, політичних рішень та історичних змін [3]. Наприклад: розвиток місцевих театрів, музеїв і бібліотек впливає на освітній рівень населення; народні свята та фестивалі зміцнюють соціальні зв'язки; культурні ініціативи сприяють громадській активності та демократії.

Основними складовими місцевого культурного розвитку є: культурна спадщина, освіта та культурне виховання, мистецтво і творчість, культурні інституції, громадські організації та ініціативи, місцеві традиції та звичаї, мовна культура, культурна комунікація, креативні індустрії, культурний туризм, інформаційно-цифрова культура та соціальна активність громади [2]. Усі складові місцевого культурного розвитку взаємопов'язані між собою та формують єдиний соціокультурний простір громади. Їхній гармонійний розвиток: забезпечує духовне зростання населення; підтримує соціальну стабільність; сприяє економічному розвитку; формує позитивний імідж території; зміцнює локальну та національну ідентичність. Саме тому місцевий культурний розвиток розглядається як важливий чинник сталого розвитку сучасного суспільства.

На місцевий культурний розвиток впливають такі фактори:

1) Економічні фактори. Рівень фінансування культури визначає: стан культурної інфраструктури; можливості проведення заходів; підтримку митців.

2) Політичні фактори. Державна та місцева культурна політика впливають на: охорону культурної спадщини; мовну політику; підтримку культурних програм.

3) Соціальні фактори. Важливими є: рівень освіти населення; демографічна структура; міграційні процеси; активність громадянського суспільства.

4) Технологічні фактори. Цифровізація створює нові можливості: онлайн-музеї; цифрові архіви; віртуальні виставки; дистанційні культурні заходи.

В Україні процес децентралізації значно посилив роль територіальних громад у культурній сфері. Громади отримали більше повноважень щодо: фінансування культурних установ; організації фестивалів; розвитку туризму; охорони пам'яток; підтримки локальних культурних проєктів. Це сприяє відродженню місцевих традицій, розвитку креативних індустрій, формуванню культурної автономії громад. Особливо важливою культура стала в умовах сучасних викликів для України, оскільки вона: підтримує національну єдність; зміцнює історичну пам'ять; сприяє духовній стійкості суспільства.

Місцевий культурний розвиток: забезпечує духовний розвиток суспільства, підтримує соціальну стабільність, сприяє економічному зростанню через туризм і креативні індустрії, формує позитивний імідж території та зміцнює демократію та громадянське суспільство [4]. Культура стає важливим ресурсом сталого розвитку громади.

Отже, місцевий культурний розвиток є динамічним соціокультурним процесом, у якому поєднуються історичні традиції, сучасна творчість, діяльність інституцій та активність громади. Він відіграє ключову роль у формуванні ідентичності, соціальної згуртованості та духовного життя суспільства. У сучасному світі культура перестає бути лише сферою дозвілля – вона стає стратегічним чинником розвитку територій, людського потенціалу та національної безпеки. Саме тому підтримка місцевої культури є необхідною умовою гармонійного розвитку суспільства

Список використаних джерел

1.Біла І. С. Культурна політика в умовах децентралізації. Київ: НІСД, 2021.

2.Бондаренко О. В. Соціально-культурний розвиток громад. Київ: Освіта України, 2019.

3. Васильєва Н. В. Культура в системі місцевого самоврядування. Харків: Право, 2020.

4.Гринчук Н. М. Розвиток культурного простору громади. Львів: ЛНУ, 2022.

Вербовець Олеся Олександрівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, професор В. П. Якобчук
Поліський національний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АРХІВНОЇ СПРАВИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація є одним із ключових напрямів модернізації державного управління. Цей процес безпосередньо корелює із загальнодержавною стратегією цифрового розвитку України, зокрема концепцією «держави у смартфоні» та планами дій щодо впровадження електронного урядування (e-governance). А, на разі, особливої актуальності цей процес набуває у сфері архівної справи, оскільки архіви забезпечують збереження документальної спадщини держави, реалізацію прав громадян на доступ до інформації та підтримку ефективного функціонування органів публічної влади. Впровадження цифрових інструментів вимагає перегляду традиційних підходів до архівації, класичні паперові технології діловодства та тривалого зберігання документів поступово замінюються хмарними рішеннями, автоматизованими системами та інтегрованими реєстрами, що не лише оптимізує управлінські процеси всередині самих архівних установ, а й значно прискорює міжвідомчу взаємодію, мінімізує бюрократичні бар'єри та знижує трансакційні витрати держави на ведення документообігу [1].Тому можна сказати, що цифрова трансформація архівної галузі стає необхідною умовою для формування прозорого, підзвітного та ефективного публічного управління європейського зразка.

Цифровізація архівної справи включає комплекс заходів, спрямованих на створення, зберігання, облік, пошук та використання архівної інформації в електронній формі. Вона охоплює оцифрування документів, тобто процес високоякісного сканування паперових документів, фото-, фоно- та кіноматеріалів із використанням сучасного планетарного обладнання. Таке обладнання дає змогу створювати цифрові копії високої роздільної здатності, які повністю відтворюють особливості оригіналів документів. Важливим напрямом цифровізації є впровадження електронного документообігу, цей процес супроводжується детальним текстовим описом (індексацією) документів, формуванням карток метаданих, які містять інформацію про документ, та є необхідною умовою для інтеграції документів до автоматизованих інформаційно-пошукових систем. До цього напряму також належать приймання, експертиза цінності та архівування документів, створених в електронній формі, зокрема електронних документів із кваліфікованим електронним підписом (КЕП), що потребує розроблення спеціальних механізмів контролю їхньої автентичності та цілісності. Цифровізація також передбачає створення цифрових архівних ресурсів, зокрема на основі моделі OAIS (Open Archival Information System), яка забезпечує довготривале збереження електронних документів незалежно від змін форматів файлів або технічних носіїв. Не менш важливим є забезпечення віддаленого доступу користувачів до архівної інформації. Наразі більшість архівних установ України мають офіційні вебсайти, на яких розміщуються оцифровані документи. Крім того, значна кількість архівів

співпрацює з американською компанією FamilySearch, яка бере активну участь у скануванні та публікації архівних документів. Такий підхід дає змогу не лише зберегти унікальні документи від фізичного зношення, а й суттєво розширити можливості їх використання та забезпечити широкий доступ громадян до архівної інформації. На сучасному етапі розвитку архівної галузі України цифровізація визначається одним із пріоритетних напрямів державної політики [2]. Це пов’язано з необхідністю інтеграції в європейський інформаційний простір, підвищенням відкритості діяльності органів влади та забезпеченням доступності архівної інформації для громадян. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють автоматизувати основні архівні процеси та забезпечити оперативний доступ до документів.

Досліджуючи особливості використання цифрових технологій в архівній сфері, науковці відзначають, що оцифрування архівних документів є не лише технічним процесом, а й важливим інструментом збереження національної культурної та історичної спадщини. Завдяки створенню електронних копій значно зменшується навантаження на оригінали документів, що сприяє їх довготривалому збереженню. Крім того, цифрові ресурси забезпечують можливість одночасного використання документів великою кількістю користувачів незалежно від їхнього місця перебування.

Попри очевидні переваги, практична реалізація стратегії діджиталізаційного розвитку архівної справи в Україні стикається із низкою суттєвих деструктивних факторів та інституційних бар'єрів. Першочерговою проблемою виступають жорсткі фінансово-економічні обмеження та хронічний дефіцит матеріально-технічної бази. Обмеженість фінансування із державного та місцевих бюджетів не дозволяє більшості архівних установ здійснювати капітальні видатки в необхідних обсягах. Оскільки процеси масштабного оцифрування фондів вимагають не просто побутової комп'ютерної техніки, а спеціалізованого високовартісного обладнання – зокрема планетарних сканерів, систем безтіньового освітлення, промислових серверних потужностей та систем безперебійного живлення, – брак фінансування призводить до технічного зношення інфраструктури та критично сповільнює темпи наповнення електронних архівів [3].

Сучасний розвиток архівної справи в Україні нерозривно пов'язаний із подальшим впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, які відкривають нові можливості для збереження, обробки та використання архівної інформації. Одним із перспективних напрямів є створення єдиного електронного архівного простору, який забезпечить інтеграцію цифрових ресурсів державних, регіональних та відомчих архівів у спільну інформаційну систему. Це сприятиме уніфікації архівних процесів, підвищенню оперативності пошуку документів та розширенню доступу користувачів до архівної інформації. Важливого значення набуває також розвиток автоматизованих інформаційно-пошукових систем, які дозволяють здійснювати швидкий пошук документів за різноманітними критеріями та значно скорочують час опрацювання архівних запитів. Перспективним напрямом є впровадження технологій штучного інтелекту, здатних автоматизувати процеси розпізнавання текстів, класифікації документів, формування метаданих та аналізу великих масивів архівної інформації. На думку К. В. Ханжиної, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню

ефективності діяльності архівних установ, оптимізації управлінських процесів та забезпеченню більш якісного інформаційного обслуговування користувачів [4]. Крім того, розвиток цифрових технологій створює передумови для надання архівних послуг в онлайн-режимі, що є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації публічного управління та інтеграції України до європейського інформаційного простору.

Отже, цифровізація архівної справи є важливим напрямом розвитку системи публічного управління України, вона сприяє підвищенню ефективності діяльності архівних установ, забезпечує збереження національної документальної спадщини та розширює доступ громадян до інформаційних ресурсів. Подальше впровадження цифрових технологій у сферу архівної справи дозволить забезпечити відповідність діяльності архівних установ сучасним вимогам інформаційного суспільства та сприятиме інтеграції України до європейського цифрового простору.

Список використаних джерел

1. Музиченко А. В., Сахненко А. В. Цифровізація архівної справи як складова розвитку електронного урядування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №24. С. 164–170. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/ article/view/2649/2685

2. Боряк Г. В. Архіви в цифрову епоху: виклики та перспективи розвитку. *Архіви України.* 2028. №5–6. С. 22–26. URL: https://old.archives.gov.ua/Publicat/ AU/AU_5-6_2018/2.pdf

3. Матеріали наукових досліджень з цифрової трансформації архівної справи. *Управління архівами в умовах цифровізації архівного фонду.* 2021. №1. С. 83–100. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/loNNNown/

4. Ханжина К. В. Інформаційно-комунікаційні технології в архівній справі. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 180–182. URL: https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15978

Косинський Ігор Ярославович,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Поліський національний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ, СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується стрімкою цифровізацією державних сервісів, проте на рівні невеликих територіальних громад спостерігається значна інерційність[1]. Як засвідчує світовий досвід, проста автоматизація застарілих процедур («оцифровка хаосу») не призводить до зростання якості послуг. Справжня інноваційність полягає у трансформації бізнес-процесів, де технології складають лише 20% успіху, а решта 80% залежать від організаційної культури та кваліфікації персоналу.

Діагностика стану впровадження інновацій в українських громадах дозволяє виокремити критичну проблему – нерівномірність розвитку. У той час як великі міста демонструють високу цифрову зрілість, малі селищні ради стикаються з відсутністю інтеграції реєстрів через систему «Трембіта» та низькою якістю публікації даних[4]. Замість машиночитаних форматів громади часто використовують статичні PDF-звіти, що робить автоматичний аналіз та громадський контроль неможливими. Аналіз міжнародних кейсів пропонує дієві інструменти для адаптації в українських реаліях:

1. Алгоритмічне оцінювання та «Mystery Shopping» (досвід Туреччини): запровадження регулярних перевірок якості обслуговування в ЦНАП за допомогою волонтерів («таємних відвідувачів») дозволяє отримати об'єктивну оцінку сервісу без значних бюджетних витрат.

2. Бюджетування, орієнтоване на результат (досвід Бельгії): перехід від кошторисного підходу до програмно-цільового методу, де фінансування прив’язане до конкретних індикаторів (KPI), забезпечує економію видатків на рівні 12% та підвищує прозорість використання коштів.

3. Реінжиніринг процесів (досвід Німеччини): відмова від зайвих погоджень перед впровадженням IT-систем дозволяє підвищити ефективність управління на 25–30% порівняно зі звичайним перенесенням паперових форм у електронний вигляд.

Для подолання «цифрового розриву» та підвищення інституційної спроможності селищних рад пріоритетними напрямами мають стати: трансформація ЦНАПів у цифрові «фронт-офіси» з безпаперовими робочими місцями, впровадження систем електронного документообігу (ЕДО) та створення муніципальних чат-ботів для автоматизації звернень громадян[2]. Важливо забезпечити перехід до публікації даних про бюджети та закупівлі у машиночитаних форматах (CSV, JSON), що дозволить громаді здійснювати реальний контроль за ресурсами [3, с. 260].

Систематичне навчання персоналу за програмами «Цифровий чиновник» має поєднуватися із заходами кібербезпеки та використанням централізованих хмарних сервісів для захисту даних. Водночас необхідно забезпечити інклюзивність інновацій: цифрові інструменти повинні доповнювати традиційні офлайн-канали (паперові

звернення, публічні консультації), щоб забезпечити рівний доступ до управління для людей старшого віку та мешканців зон із нестабільним інтернет-покриттям.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інноваційний розвиток громади є не технічним питанням, а стратегічною умовою формування довіри між владою та мешканцями. Подолання фінансових та правових обмежень можливе через використання рішень з відкритим кодом та участь у міжнародних грантових програмах, що дозволить навіть малим громадам стати частиною сучасної екосистеми цифрової держави.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 22.04.2026).

2. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» № 1689-IX від 15.07.2021 р. (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення: 22.04.2026).

3. Карпенко О. В. Цифрова трансформація публічного управління в умовах децентралізації: монографія. – Київ: НАДУ, 2024. – 260 с.

4. Прозорі міста: дослідження стану відкритих даних в українських громадах (2025).

Мельничук Мілена Володимирівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. В. Захаріна
Поліський національний університет

РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних демократичних державах громадські організації є невід'ємним елементом системи публічного управління, оскільки забезпечують інституціоналізовану взаємодію між органами влади та громадянським суспільством. Їх діяльність спрямована на представництво та захист суспільних інтересів, участь у формуванні державної політики, а також підвищення ефективності управлінських рішень через механізми громадської участі та суспільного контролю. В умовах розвитку демократичних інститутів громадські організації виконують функцію посередника між державою і населенням, сприяючи узгодженню публічних та приватних інтересів [4].

Особливого значення діяльність громадських організацій набуває в процесі децентралізації та реформування системи публічного управління в Україні. Залучення інститутів громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень забезпечує підвищення відкритості, прозорості та підзвітності органів державної влади та місцевого самоврядування. Через участь у громадських радах, консультаціях, публічних обговореннях і моніторингових заходах громадські організації впливають на визначення пріоритетів державної політики та контроль за її реалізацією [3].

Громадські організації у системі публічного управління виконують комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективну взаємодію між державою та суспільством, а також сприяють реалізації принципів демократії, відкритості та підзвітності влади. Однією з ключових є *представницька функція*, яка полягає у вираженні та захисті інтересів різних соціальних груп, територіальних громад, професійних спільнот та окремих категорій населення. Через механізми громадських звернень, адвокаційних кампаній, публічних консультацій і участі у дорадчих органах громадські організації забезпечують врахування суспільних потреб під час формування державної політики. Наприклад, екологічні громадські об'єднання активно впливають на прийняття рішень щодо охорони навколишнього середовища, а правозахисні організації здійснюють захист прав внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та соціально вразливих категорій населення.

Важливе значення має *контрольна функція* громадських організацій, яка реалізується через здійснення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування. Така діяльність спрямована на забезпечення прозорості управлінських процесів, дотримання законності та запобігання корупційним проявам. Громадські організації проводять моніторинг використання бюджетних коштів, аналізують ефективність реалізації державних програм, здійснюють антикорупційні розслідування та оцінюють якість надання публічних послуг. Значну роль у цьому процесі відіграють антикорупційні ініціативи та громадські платформи, які сприяють формуванню механізмів суспільного контролю та підвищенню рівня підзвітності органів влади перед громадянами [6].

Консультативна функція громадських організацій полягає у залученні представників громадянського суспільства до підготовки та експертного аналізу

управлінських рішень. Участь громадських експертів у розробленні нормативно-правових актів, стратегій розвитку територій, соціальних програм та реформ дозволяє враховувати практичний досвід і суспільні запити під час реалізації державної політики. Особливого значення ця функція набуває в умовах децентралізації, коли громадські організації долучаються до формування місцевих програм розвитку, бюджетування та стратегічного планування громад.

Не менш важливою є *інформаційно-комунікаційна функція*, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між владою та суспільством. Громадські організації здійснюють інформування населення щодо діяльності органів влади, реформ, соціальних ініціатив та прав громадян, а також формують канали зворотного зв'язку для врахування громадської думки. Через проведення форумів, громадських слухань, інформаційних кампаній та використання цифрових платформ вони сприяють розвитку суспільного діалогу та підвищенню рівня громадянської активності. У сучасних умовах особливої актуальності набуває використання електронних інструментів участі, зокрема електронних петицій, онлайн-обговорень та платформ електронної демократії [6].

Соціальна функція громадських організацій проявляється у реалізації суспільно значущих програм і проєктів, спрямованих на вирішення актуальних соціальних проблем. Громадські організації беруть участь у наданні гуманітарної допомоги, підтримці соціально незахищених верств населення, розвитку освітніх та культурних ініціатив, а також реалізації благодійних програм. В умовах воєнного стану в Україні особливого значення набуває діяльність волонтерських і благодійних організацій, які забезпечують підтримку військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та постраждалого населення.

Безумовно, громадські організації як доповнюють діяльність державних інституцій, так і виступають важливим фактором забезпечення соціальної стабільності та розвитку демократичного суспільства.

Участь громадських організацій у процесах публічного управління реалізується через різноманітні організаційно-правові форми взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування, що забезпечують залучення громадськості до формування й реалізації державної політики [5].

Однією з найбільш поширених форм є участь у громадських слуханнях та консультаціях, під час яких представники інститутів громадянського суспільства мають можливість висловлювати позицію щодо проєктів нормативно-правових актів, програм соціально-економічного розвитку, бюджетних рішень та інших управлінських ініціатив. Такий механізм сприяє врахуванню суспільних інтересів у процесі прийняття рішень, підвищує рівень відкритості влади та формує передумови для розвитку демократії участі. Особливо важливими громадські консультації є у сфері містобудування, екологічної безпеки, реформування освіти та охорони здоров'я, де управлінські рішення безпосередньо впливають на умови життя населення [4].

Вагомою формою взаємодії громадських організацій з органами публічної влади є *діяльність у громадських радах*, які функціонують при міністерствах, державних службах, обласних і місцевих адміністраціях. Громадські ради виконують консультативно-дорадчу функцію та забезпечують представництво інтересів громадськості у процесі підготовки й реалізації управлінських рішень. Через участь у засіданнях, робочих групах та підготовці рекомендацій представники громадських організацій мають можливість впливати на формування державної політики у різних сферах суспільного розвитку. Діяльність громадських рад сприяє

зміцненню партнерських відносин між владою та суспільством, а також підвищенню рівня підзвітності органів державного управління.

Важливим напрямом участі громадських організацій є здійснення *експертної оцінки нормативно-правових актів та управлінських рішень*. Завдяки залученню незалежних експертів і фахівців громадські організації проводять аналіз законопроєктів, державних програм, стратегічних документів та реформаторських ініціатив з метою визначення їх ефективності, відповідності суспільним потребам і міжнародним стандартам. Експертна діяльність дозволяє виявляти недоліки нормативного регулювання, прогнозувати соціально-економічні наслідки управлінських рішень та пропонувати шляхи їх удосконалення. Значну роль у цьому процесі відіграють аналітичні центри та правозахисні організації, які здійснюють фахову оцінку державної політики у сферах прав людини, антикорупційної діяльності, судової реформи та розвитку місцевого самоврядування.

Однією з найбільш ефективних форм громадської участі є *моніторинг діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування*. Громадські організації здійснюють спостереження за дотриманням законодавства, ефективністю використання бюджетних коштів, якістю надання адміністративних і соціальних послуг, а також рівнем прозорості управлінських процесів. Моніторингові дослідження, громадські аудити, антикорупційні розслідування та підготовка аналітичних звітів сприяють виявленню порушень і формуванню механізмів громадського контролю. Така діяльність є важливим інструментом забезпечення підзвітності органів влади та зміцнення принципів демократичного врядування [3].

Суттєве значення у процесах публічного управління має *реалізація спільних соціальних програм і проєктів за участю громадських організацій та державних інституцій*. У межах партнерської взаємодії здійснюються проєкти у сферах соціального захисту, освіти, охорони здоров’я, культури, екології та гуманітарної підтримки населення. Громадські організації часто виступають виконавцями соціальних послуг, реалізують благодійні та волонтерські ініціативи, залучають міжнародну технічну допомогу та забезпечують оперативне реагування на суспільні виклики. В умовах сучасних кризових процесів в Україні особливої актуальності набувають спільні проєкти, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, реабілітацію військовослужбовців, відновлення громад та надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню. Такі форми взаємодії сприяють підвищенню ефективності державної політики та розвитку соціального партнерства між владою і громадянським суспільством.

Незважаючи на вагому роль громадських організацій у розвитку демократичного врядування та забезпеченні взаємодії між державою і суспільством, їх діяльність супроводжується низкою *системних проблем*, які суттєво обмежують ефективність участі інститутів громадянського суспільства у процесах публічного управління. Однією з ключових проблем залишається недостатній рівень фінансового забезпечення громадських організацій. Значна частина таких організацій функціонує за рахунок грантової підтримки міжнародних донорів або благодійних внесків, що створює залежність від зовнішніх джерел фінансування та ускладнює реалізацію довгострокових проєктів. Обмеженість фінансових ресурсів негативно впливає на кадровий потенціал організацій, рівень професійної підготовки працівників, матеріально-технічне забезпечення та можливості масштабування соціальних ініціатив [6].

Суттєвою проблемою залишається недостатній рівень взаємодії між громадськими організаціями та органами державної влади. У багатьох випадках співпраця має епізодичний або декларативний характер, а пропозиції представників громадськості не враховуються під час прийняття управлінських рішень. Відсутність ефективних механізмів комунікації та партнерства між владою і громадянським суспільством знижує рівень довіри населення до державних інституцій та обмежує можливості громадської участі у формуванні державної політики. Проблемним аспектом є також формальний характер проведення громадських консультацій та слухань. Нерідко такі заходи здійснюються лише з метою дотримання законодавчих вимог без реального врахування позицій громадськості. Обмежений доступ до інформації, недостатня поінформованість населення щодо механізмів участі та низький рівень відкритості окремих органів влади призводять до зниження ефективності консультативних процесів і громадського контролю. У результаті громадські консультації не завжди виконують функцію реального впливу суспільства на ухвалення управлінських рішень.

Важливою перешкодою розвитку громадських організацій є недостатня правова підтримка їх діяльності. Незважаючи на поступове вдосконалення законодавства у сфері розвитку громадянського суспільства, окремі нормативно-правові механізми залишаються недостатньо врегульованими. Це стосується питань фінансової підтримки громадських ініціатив, участі організацій у реалізації державних програм, доступу до публічної інформації та механізмів громадського контролю. Наявність бюрократичних процедур і недостатній рівень інституційної підтримки ускладнюють ефективне функціонування громадських організацій, особливо на місцевому рівні [6].

Окремою проблемою є низький рівень громадської активності населення в окремих регіонах України. Причинами цього виступають недостатній рівень громадянської свідомості, недовіра до інститутів влади, слабка поінформованість щодо можливостей участі у громадському житті та обмежений розвиток локальних громадських ініціатив. У сільських та віддалених територіальних громадах діяльність громадських організацій часто залишається недостатньо розвиненою через дефіцит ресурсів, кадрового потенціалу та організаційної підтримки.

Для підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади та громадських організацій необхідним є комплексне вдосконалення механізмів громадської участі у процесах управління. Насамперед важливо *забезпечити реальне залучення громадськості до підготовки та реалізації управлінських рішень* через розширення можливостей участі у консультаціях, громадських слуханнях, роботі дорадчих органів та стратегічному плануванні розвитку територій. Ефективність таких механізмів значною мірою залежить від рівня відкритості органів влади та доступності публічної інформації.

Важливим напрямом удосконалення системи публічного управління є *забезпечення прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування*. Відкритість бюджетних процесів, доступ до управлінської інформації, публічне звітування посадових осіб та розвиток механізмів підзвітності сприятимуть підвищенню довіри суспільства до державних інституцій і створенню умов для ефективного громадського контролю [5].

Суттєві перспективи розвитку взаємодії влади та громадськості пов’язані з *розширенням можливостей електронної демократії*. Використання цифрових платформ, електронних петицій, онлайн-консультацій, електронного голосування та

інших інструментів електронної участі дозволяє залучати ширші верстви населення до процесів прийняття рішень, підвищує оперативність комунікації та сприяє розвитку сучасних форм громадянської активності.

Необхідною умовою розвитку громадянського суспільства є *підтримка громадських ініціатив на державному та місцевому рівнях*. Така підтримка може здійснюватися через фінансування соціально значущих проєктів, надання грантів, розвиток програм партнерства між владою та громадськими організаціями, а також створення сприятливих умов для діяльності волонтерських і благодійних організацій. Особливо актуальним це є в умовах післявоєнного відновлення України, коли громадські організації відіграють важливу роль у реалізації гуманітарних, соціальних та відновлювальних програм.

Водночас важливим чинником підвищення ефективності громадської участі є *розвиток правової та громадянської культури населення*. Формування активної громадянської позиції, підвищення рівня правової обізнаності та залучення громадян до суспільно-політичних процесів сприятимуть зміцненню демократичних інститутів і розвитку відповідального громадянського суспільства [4].

Отже, громадські організації є важливим суб'єктом публічного управління та невід'ємною складовою демократичної держави. Їх діяльність забезпечує представництво суспільних інтересів, розвиток механізмів громадського контролю, підвищення прозорості влади та формування ефективного діалогу між державою і суспільством. Активна участь громадських організацій у процесах прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню результативності державної політики, зміцненню інститутів громадянського суспільства та утвердженню принципів демократичного врядування в Україні.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 р. № 4572-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17?utm_source=chatgpt.com

2. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 р. № 1160-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15?utm_source=chatgpt.com#Text

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Громадянське суспільство України: сучасний стан, виклики, стратегічні орієнтири розвитку: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2021. URL: https://niss.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com

4. Програма розвитку ООН в Україні. Розвиток громадянського суспільства в Україні: аналітичний звіт. Київ. 2022. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine?utm_source=chatgpt.com

5. Oksana V. Zakharina, Volodymyr V. Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna V. Shashyna, Antonina V. Tomashevska, Iryna V. Mosiichuk. Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation International. *Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Volume VIII, special Issue 1. pp. 239-247.

6. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування: навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.

Підгородецька Оксана Станіславівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. В. Захаріна
Поліський національний університет

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Цифровізація публічного управління в сучасних умовах виступає одним із базових напрямів трансформації держави у сервісно-орієнтовану модель, де якість надання адміністративних послуг визначається швидкістю, доступністю та прозорістю процедур. Зростання суспільного попиту на оперативні державні сервіси, а також необхідність мінімізації адміністративних витрат зумовлюють активне впровадження електронних каналів комунікації між громадянами, бізнесом і органами влади. У традиційній (паперово-бюрократичній) моделі надання послуг громадяни змушені витрачати значний час на фізичне відвідування установ, подання документів, очікування в чергах та повторні звернення через помилки в оформленні. Наприклад, отримання довідок, реєстраційних послуг або соціальних виплат раніше потребувало багаторазових візитів до різних інстанцій, що суттєво знижувало ефективність державного сервісу [7].

Безперечно, впровадження цифрових рішень, зокрема державної платформи «Дія», систем електронних черг у ЦНАП та онлайн-порталів подання заяв, дозволило суттєво скоротити часові витрати громадян і бізнесу. Наприклад, реєстрація фізичної особи-підприємця або отримання витягу з державних реєстрів сьогодні може здійснюватися онлайн без фізичної присутності заявника. Це, по-перше, підвищує зручність, а по-друге, зменшує навантаження на адміністративні органи. По-третє, цифровізація сприяє зниженню корупційних ризиків, оскільки мінімізується безпосередній контакт між посадовими особами та отримувачами послуг, що традиційно створював умови для зловживань [6].

Важливим є підвищення прозорості адміністративних процедур. Завдяки електронним системам громадяни можуть відстежувати статус поданої заяви в режимі реального часу, отримувати повідомлення про етапи її розгляду та прогнозовані строки виконання. Це формує нову культуру взаємодії між державою та суспільством, засновану на підзвітності та відкритості. Крім того, цифрові канали дозволяють органам влади збирати аналітичні дані щодо попиту на послуги. Це сприяє більш ефективному плануванню адміністративної діяльності та оптимізації ресурсів. Особливого значення цифровізація набуває в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, коли фізичний доступ до державних установ може бути обмежений. У таких умовах електронні сервіси забезпечують безперервність надання ключових адміністративних послуг, включаючи соціальні виплати, реєстраційні дії та інформаційні запити [4]. Відмітимо, що в таких умовах цифрові канали комунікації стають одночасно інструментом модернізації й фактором стійкості системи публічного управління.

Відомо, що цифрові канали комунікації у сфері надання адміністративних послуг становлять сукупність технологічних та організаційних засобів, які забезпечують взаємодію між громадянами, бізнесом і органами публічної влади в

електронному середовищі. Їх сутність полягає у забезпеченні повного або часткового переведення адміністративних процедур у цифровий формат із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

До основних елементів таких каналів належать державні онлайн-платформи, серед яких центральне місце займає екосистема «Дія», яка інтегрує доступ до різних державних послуг в одному цифровому середовищі [3]. Наприклад, через цю платформу громадяни можуть скористатися послугами реєстрації бізнесу, отримання соціальної допомоги, цифрових документів або подання заяв до державних органів. Це забезпечує уніфікований та стандартизований доступ до адміністративних сервісів незалежно від місця перебування користувача.

Важливим компонентом цифрових каналів є мобільні застосунки, які дозволяють здійснювати комунікацію з державою у режимі реального часу. Вони забезпечують оперативне отримання повідомлень, подання заяв та доступ до персоналізованих послуг. Наприклад, мобільні сервіси можуть інформувати користувача про необхідність оновлення документів або про стан розгляду його звернення. Системи електронної ідентифікації, такі як BankID та MobileID, виконують функцію безпечного підтвердження особи користувача в цифровому середовищі. Вони забезпечують доступ до державних послуг без необхідності фізичного пред’явлення документів, що значно спрощує процедури авторизації та підвищує рівень кібербезпеки [6].

Електронний документообіг є ще одним ключовим елементом цифрових каналів комунікації, оскільки забезпечує автоматизацію процесів обміну документами між державними органами та заявниками. Це дозволяє скоротити час обробки звернень, зменшити кількість паперових документів та підвищити ефективність внутрішньої взаємодії між установами. Окреме значення мають сервіси зворотного зв’язку, які включають електронні звернення громадян, онлайн-опитування та платформи оцінювання якості адміністративних послуг. Наприклад, громадяни можуть оцінити якість отриманої послуги через електронні системи або залишити скаргу на роботу конкретного органу влади, що сприяє підвищенню рівня підзвітності та удосконаленню управлінських процесів.

Важливим інструментом є електронні черги в центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), які дозволяють оптимізувати процес обслуговування громадян, зменшити час очікування та забезпечити рівномірний розподіл навантаження між адміністративними працівниками. Наприклад, попередній онлайн-запис до ЦНАП дає можливість громадянам планувати отримання послуг у зручний час, що підвищує загальну ефективність сервісної системи [7]. Електронні звернення громадян є ще одним інструментом цифрової комунікації, який забезпечує можливість подання запитів, скарг або пропозицій до органів влади в онлайн-режимі. Це сприяє оперативному реагуванню на проблеми та формує ефективний механізм зворотного зв’язку між державою та суспільством [4].

Онлайн-консультації та цифрові сервіси підтримки користувачів дозволяють громадянам отримувати роз’яснення щодо процедур надання адміністративних послуг у режимі реального часу. Наприклад, чат-боти або консультаційні платформи державних органів допомагають швидко орієнтуватися у вимогах до документів та порядку отримання послуг. Платформи оцінювання якості адміністративних послуг забезпечують можливість громадянам висловлювати рівень задоволеності

отриманими послугами, залишати відгуки та пропозиції щодо їх удосконалення. Такий інструмент дозволяє органам влади здійснювати моніторинг якості сервісів і впроваджувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності адміністративної системи [4]. У сукупності ці інструменти формують цілісну цифрову інфраструктуру адміністративних послуг, яка забезпечує їх доступність, прозорість та орієнтацію на потреби користувача.

Впровадження цифрових каналів комунікації в систему надання адміністративних послуг формує якісно нову модель взаємодії між державою та громадянами, яка характеризується підвищеною ефективністю, прозорістю та орієнтацією на потреби користувача. Однією з ключових переваг є суттєве зменшення корупційних ризиків, що досягається шляхом автоматизації адміністративних процедур і мінімізації безпосереднього контакту між заявником та посадовою особою. Важливою перевагою є підвищення оперативності надання адміністративних послуг. Цифрові системи дозволяють значно скоротити час обробки заяв завдяки автоматичному обміну даними між державними реєстрами та органами влади. Так, отримання витягу з реєстру або реєстрація суб'єкта господарювання може здійснюватися впродовж короткого проміжку часу без необхідності багаторазового подання документів до різних установ. Це забезпечує більш динамічне функціонування системи публічного управління та зменшує адміністративне навантаження.

Скорочення витрат ресурсів є ще однією суттєвою перевагою цифровізації. Перехід до електронного документообігу зменшує потребу у паперових носіях, архівному зберіганні документів та фізичній інфраструктурі для обслуговування громадян. Крім того, оптимізація робочих процесів дозволяє ефективніше використовувати кадрові ресурси органів влади, спрямовуючи їх на вирішення складніших аналітичних та управлінських завдань.

Підвищення прозорості адміністративних процедур також є важливим результатом цифровізації. Громадяни отримують можливість відстежувати статус своїх звернень у режимі реального часу, що формує передбачуваність адміністративних процесів та зменшує рівень інформаційної асиметрії між державою і суспільством. Наприклад, електронні кабінети користувачів дозволяють переглядати історію звернень, строки їх розгляду та результати прийнятих рішень.

Окремо слід відзначити покращення якості сервісного обслуговування громадян, що проявляється у зручності доступу до послуг, їх стандартизації та персоналізації. Цифрові платформи дозволяють адаптувати адміністративні сервіси до індивідуальних потреб користувачів, забезпечуючи більш ефективну взаємодію з державою. Попри значні переваги, процес цифровізації адміністративних послуг супроводжується низкою системних проблем, які обмежують його ефективність та рівномірність впровадження. Однією з ключових проблем є цифрова нерівність населення, яка проявляється у нерівномірному доступі до цифрових технологій та електронних сервісів. У сільських і віддалених територіях громадяни часто мають обмежені можливості користування сучасними цифровими платформами через недостатню інфраструктуру або відсутність технічних засобів [4].

Іншою суттєвою проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності населення. Значна частина громадян, особливо старшого віку, не володіє необхідними навичками для повноцінного використання електронних сервісів, що

створює бар'єри у доступі до адміністративних послуг [5]. Наприклад, труднощі можуть виникати при реєстрації в електронних системах, використанні цифрового підпису або роботі з онлайн-платформами.

Обмежений доступ до високошвидкісного інтернету в окремих регіонах також залишається важливою інфраструктурною проблемою, яка безпосередньо впливає на якість надання цифрових адміністративних послуг. Нестабільне з'єднання або його відсутність унеможливлює повноцінне використання електронних сервісів, особливо в умовах повної цифровізації окремих процедур. Суттєвим викликом є також кіберризики, пов'язані із захистом персональних даних, безпекою державних інформаційних систем та можливими кібератаками. Зі збільшенням обсягу цифрових транзакцій зростає необхідність у забезпеченні надійного кіберзахисту, оскільки будь-які порушення можуть мати системні наслідки для функціонування державних сервісів [7]. Ще однією проблемою є недостатня інтеграція інформаційних систем органів влади. У багатьох випадках державні реєстри та електронні бази даних функціонують розрізнено, що ускладнює автоматичний обмін інформацією між установами та знижує ефективність цифрових процедур. Наприклад, відсутність повної сумісності систем може призводити до необхідності повторного подання громадянами одних і тих самих даних у різні органи влади.

Отже, цифрові канали комунікації у системі надання адміністративних послуг виступають стратегічним інструментом глибинної трансформації публічного управління, забезпечуючи перехід до сучасної сервісно-орієнтованої моделі держави. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів за рахунок автоматизації процедур, оптимізації міжвідомчої взаємодії та скорочення часу надання послуг, безпосередньо впливаючи на якість державного сервісу.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17?utm_source=chatgpt.com#Text
2. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19?utm_source=chatgpt.com#Text
3. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційні матеріали щодо розвитку електронних послуг та цифровізації держави. URL: https://diia.gov.ua/ ?utm_source=chatgpt.com
4. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Шевчук А. В., Ловинюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. URL: https://nayka.com.ua/ index. php/ dy/article/view/708/716
5. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 269-275.
6. Публічне управління та адміністрування: навч. посібн. / за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ. 2017. 705 с.
7. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування: навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.

Черкес Сергій Володимирович,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. В. Іванюк
Поліський національний університет

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Ефективність державної політики у сфері цивільної безпеки є одним із ключових показників спроможності держави забезпечувати захист населення, територій та критичної інфраструктури від сучасних загроз. В умовах воєнного стану, зростання кількості техногенних та природних ризиків, а також масштабних руйнувань інфраструктури питання оцінювання результативності системи цивільної безпеки набуває особливої актуальності, що потребує особливої уваги до вивчення цих питань. Так, Чальцева О. відзначає, що «проблема оцінювання актуальна для сучасних політичних систем, які перебувають у процесі адаптації своїх національних моделей публічної політики до сучасних політичних, соціальних і економічних викликів» [1].

Для оцінювання ефективності державної політики, виділяється кілька основних підходів адаптованих до сфери цивільної безпеки:

- цільовий (результативний) підхід, який полягає у співставленні фактично досягнутих результатів із запланованими цілями, що відмічає М. Шевченко «порівняння фактично досягнутого рівня нацбезпеки з плановим значенням» [2, с. 99]. У сфері цивільної безпеки це може проявлятися у рівні зниження кількості надзвичайних ситуацій, у ефективності евакуаційних заходів, у швидкості реагування служб;
- ресурсний (економічний) підхід, що передбачає оцінювання співвідношення витрат і результатів. Він дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються бюджетні ресурси у сфері цивільної безпеки;
- системний підхід розглядає державну політику як цілісну систему, що включає різні елементи (органи влади, інструменти, механізми). Ефективність у цьому випадку визначається узгодженістю та взаємодією всіх складових;
- комплексний (інтегрований) підхід – поєднує кілька критеріїв оцінювання (соціальні, економічні, правові). Як зазначає М. Кальницька, ефективність політики визначається через «відповідність результатів означеним раніше цілям обирати найкращий з потенційних компромісів в умовах певних політичних впливів чи адміністративного тиску» [3, с.57];
- ризик-орієнтований підхід особливо актуальний для сфери цивільної безпеки, оскільки враховує рівень загроз і здатність системи їм протидіяти.

В умовах зростання кількості загроз природного, техногенного, соціального та воєнного характеру особливого значення набуває необхідність формування комплексної системи оцінювання, здатної забезпечити об’єктивний аналіз діяльності органів державної влади та ефективності функціонування системи цивільної безпеки загалом. Формування системи критеріїв оцінювання ефективності державної політики у сфері цивільної безпеки потребує комплексного підходу, який враховує специфіку цієї сфери, багатовимірність її результатів та сучасні вимоги до

публічного управління. Критерії ефективності є основою для визначення результативності державної політики та дозволяють здійснювати її кількісну й якісну оцінку. Використання цільового, системного, ресурсного та комплексного підходів забезпечує об'єктивність оцінювання, а застосування чітко визначених критеріїв дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і адаптувати політику до сучасних викликів.

Система критеріїв оцінювання ефективності державної політики у сфері цивільної безпеки повинна враховувати специфіку цієї сфери, пов'язану з високим рівнем невизначеності та необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації. Саме тому поряд із традиційними критеріями результативності та економічності важливого значення набувають такі критерії, як стійкість системи, рівень координації між органами влади, якість інформування населення та соціальна ефективність управлінських рішень. Ефективність державної політики значною мірою залежить від рівня довіри населення до органів влади, доступності інформації, готовності громадян до дій у надзвичайних ситуаціях. Важливим показником ефективності є також здатність держави забезпечити швидке відновлення інфраструктури та мінімізацію негативних наслідків кризових подій.

Одним із основних результатів реалізації державної політики стало вдосконалення системи цивільного захисту та підвищення рівня готовності держави до реагування на надзвичайні ситуації а саме впровадження ризик-орієнтованого підходу до забезпечення цивільної безпеки. Його сутність полягає у системному аналізі потенційних загроз, прогнозуванні можливих наслідків та розробленні превентивних заходів для їх мінімізації. Такий підхід дозволяє державним органам своєчасно виявляти небезпеки та концентрувати ресурси на найбільш уразливих напрямах. В Україні було посилено координацію між органами державної влади, Державною службою України з надзвичайних ситуацій, Національною поліцією, медичними службами та органами місцевого самоврядування. Важливим елементом удосконалення системи запобігання надзвичайним ситуаціям стало посилення ролі територіальних громад, органи місцевого самоврядування отримали більше повноважень у сфері цивільної безпеки, що сприяло активізації місцевих програм запобігання надзвичайним ситуаціям.

Важливим результатом стало також удосконалення системи запобігання надзвичайним ситуаціям. Державними органами впроваджуються ризик-орієнтовані підходи до управління безпекою, здійснюється моніторинг потенційних загроз, проводяться заходи щодо прогнозування ризиків та мінімізації можливих наслідків надзвичайних ситуацій. У багатьох регіонах модернізуються системи спостереження, оновлюються технічні засоби контролю та посилюється захист критичної інфраструктури.

Суттєвим результатом державної політики у сфері цивільної безпеки стало вдосконалення системи інформування населення. В Україні впроваджено сучасні цифрові механізми інформування населення, зокрема мобільні застосунки, автоматизовані системи оповіщення та інтегровані електронні платформи. Це сприяло підвищенню рівня поінформованості громадян та дозволило оперативно повідомляти населення про небезпеку. Цифровізація процесу підготовки населення дозволила зробити інформацію більш доступною та оперативною, а також забезпечити ширше охоплення громадян навчальними заходами.

Позитивним результатом реалізації політики запобігання надзвичайним ситуаціям є також активізація заходів щодо захисту критичної інфраструктури. Держава посилила контроль за станом об'єктів енергетики, транспорту, водопостачання та зв'язку, оскільки їх стабільне функціонування безпосередньо впливає на рівень безпеки населення та стійкість держави.

Серед важливих результатів слід також відзначити розвиток системи підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях. Основною метою підготовки населення є формування у громадян знань, умінь і навичок, необхідних для правильних дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій, мінімізації ризиків для життя і здоров'я, а також зменшення масштабів можливих наслідків кризових подій. Державою та органами місцевого самоврядування посилено проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, навчань, тренувань та просвітницьких кампаній щодо правил поведінки під час повітряних тривог, артилерійських обстрілів, пожеж, техногенних аварій та інших небезпечних ситуацій. На сферу безпечної життєдіяльності звертає увагу О. Костенко, яка відзначає, що «на сферу безпечної життєдіяльності людини в сучасних реаліях України впливає комплекс взаємопов'язаних різнопланових чинників, які охоплюють воєнний, соціальний, економічний, техногенний та психологічний виміри [4].

Окрему увагу слід приділити розвитку міжнародної підтримки у сфері цивільної безпеки. Україна отримує фінансову, технічну та гуманітарну допомогу від Європейського Союзу, ООН, НАТО та інших міжнародних партнерів. Це сприяє модернізації технічного оснащення ДСНС, розвитку системи укриттів та відновленню пошкодженої інфраструктури.

Результати реалізації державної політики у сфері цивільної безпеки свідчать і про наявність низки проблем. Однією з ключових проблем є недостатній рівень фінансового забезпечення системи цивільного захисту. Значна частина технічного оснащення ДСНС є застарілою та потребує оновлення.

Суттєвою проблемою залишається недостатній рівень захищеності критичної інфраструктури. В умовах воєнного стану об'єкти енергетики, транспортної інфраструктури, систем водопостачання та зв'язку стають об'єктами підвищеної небезпеки. За даними KSE Institute, станом на листопад 2024 року загальна сума прямих збитків інфраструктури України внаслідок війни досягла майже 170 млрд доларів США. Найбільших втрат зазнали житловий сектор (3,5 млрд. дол), транспортна інфраструктура (38,5 млрд. дол.), промисловість, будівництво та сектор послуг (14,4 млрд. дол), освітня інфраструктура (7,3 млрд. дол), збитки енергетичного сектору оцінюються у 14,6 млрд доларів [5].

Проблемою також є недостатній рівень координації між суб'єктами системи цивільної безпеки. Фрагментарність інформаційних систем, дублювання функцій та недостатня інтеграція між органами влади ускладнюють процес оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

У сфері цивільної безпеки в Україні сформовано базову систему цивільного захисту, яка здатна функціонувати в умовах сучасних викликів. Водночас існує потреба у її подальшій модернізації, вдосконаленні механізмів управління та адаптації до нових безпекових загроз. Комплексне вирішення наявних проблем сприятиме підвищенню стійкості держави та забезпеченню належного рівня захисту населення і територій України.

Список використаних джерел

1. Чальцева О. М. Оцінювання публічної політики як показник її ефективності: досвід для України. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 1. С. 63–68. URL: https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/283.

2. Шевченко М. М. Система критеріїв та показників оцінки поточної ефективності функціонування державного механізму реагування на загрози національним інтересам. Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. 2015. Випуск 1-2 (5-6). С. 96-107.

3. Кальницька М. А. Теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності державної політики формування системи соціальної сфери // Сталий розвиток економіки. 2018. № 2 (39). С. 57–63.

4. Костенко О. М. Безпека життєдіяльності як соціальна категорія [Електронний ресурс]. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/entities/publication/f8a20a42-8541-41c6-98a6-c2882768aa4f.

5. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до $170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. KSE Institute. 2025. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/

Шиманська Аліна Богданівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Л. І.Симоненко
Поліський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасній людиноцентричній парадигмі публічного управління освіта розглядається не лише як сфера соціальних послуг, а як фундаментальний чинник зміцнення потенціалу національної економіки. Людський капітал визнано найціннішим активом держави, а інвестиції в освіту – найбільш ефективним способом забезпечення довгострокового економічного зростання та національної резильєнтності. Україна має вагому конкурентну перевагу у вигляді високого рівня освіченості громадян: показник охоплення вищою освітою становить 83% (37-ме місце у світі), а видатки на цю сферу сягають 6,1–6,6% ВВП, що перевищує показники багатьох країн ОЕСР [1]. Формально високий рівень освіти не завжди конвертується в якість людського капіталу. Продуктивність праці в Україні становить лише 22% від рівня ЄС і є на 79% нижчою, ніж у Польщі [2]. Перехід до попит-орієнтованої моделі підготовки кадрів, де зміст освіти відповідає реальним запитам ринку праці та стратегічним напрямам відновлення.

Для здійснення «технологічного стрибка» у повоєнний період особливого значення набуває розвиток природничо-математичної галузі (STEM). Якісна підготовка інженерів, ІТ-фахівців та науковців є передумовою для розвитку високих технологій, штучного інтелекту та оборонно-промислового комплексу. Необхідно подолати стереотипи та залучати більшу кількість жінок до STEM-спеціальностей (ціль – 40% жінок в ІТ до 2030 року) для повного використання трудового потенціалу нації [1]. Зміцнення ресурсного потенціалу неможливе без тісної взаємодії освітніх закладів із реальним сектором економіки. Впровадження принципу «Гроші ходять за послугою» стимулює конкуренцію між закладами та підвищує якість підготовки фахівців. Дуальна форма навчання дозволяє поєднати теоретичні знання із практичною підготовкою на робочих місцях (особливо у професійно-технічній освіті) дозволяє швидше адаптувати молодь до вимог роботодавців [3]. Стратегічне розміщення закладів вищої освіти у постраждалих регіонах (наприклад, на сході України) може стати потужним двигуном економічного відродження міст. ресурсний потенціал економіки залежить від здатності дорослого населення до швидкого перенавчання. Запровадження персоналізованого фінансування навчання для дорослих дозволить їм самостійно обирати траєкторію професійного розвитку. Україна орієнтується на показник ЄС, згідно з яким 60% дорослих мають щороку брати участь у різних формах навчання до 2030 року [4].

Розвиток дистанційної освіти та освітніх технологій став життєво важливим для збереження людського капіталу в умовах війни. Створення національної екосистеми EdTech (на основі ШІ) забезпечує доступ до знань для ВПО та мігрантів, незалежно від їхнього місця перебування. Підвищення рівня цифрових навичок у 75% населення є обов'язковою умовою для функціонування сучасної цифрової економіки [1]. Наука є базою для створення інновацій з високою доданою вартістю.

Стратегія цифрового розвитку передбачає відновлення пошкодженої та реінтеграцію вчених, які виїхали за кордон [4]. Пріоритетом є залучення приватних інвестицій у дослідження та розробки та посилення зв'язку «наука – бізнес» через систему наукових парків та індустріальних кластерів. Отже, зміцнення потенціалу економіки через освіту потребує переходу від пасивного адміністрування навчальних закладів до стратегічного управління талантами, цифрової модернізації та формування інклюзивного середовища для безперервного розвитку кожної особистості.

Дошкільна освіта як основа соціального розвитку характеризується низкою системних викликів та початком процесів модернізації. Мережа закладів дошкільної освіти (ЗДО) неспроможна повністю задовольнити попит. На кінець 2019 року охоплення дітей 3–5 років становило 76,4%, причому існує значний розрив між містами (86,8%) та сільською місцевістю (56,4%) [1]. У містах групи часто переповнені (109 дітей на 100 місць). Зміст освіти визнається програмами, що потребують оновлення для формування соціального досвіду дитини. Стратегії передбачають впровадження практик, що стимулюють допитливість та науково-технічну творчість уже з дошкільного віку [4]. Заклади дошкільної освіти стали одними з найбільш постраждалих об'єктів через свою поширеність. Відновлення садочків відбувається за принципом «Build Back Better». Садочок «Піноккіо» в Бородянці був відбудований з акцентом на інклюзивність (підйомники, шрифт Брайля) та енергоефективність (сонячні панелі на 12 кВт). У Макарові центр «Пролісок» відновив роботу для 156 дітей після капітального ремонту та облаштування двох укриттів на 180 осіб [5]. Для стимулювання повернення жінок на ринок праці впроваджуються нові інструменти, як-от допомога «єЯсла» та розширення послуги «муніципальна няня».

Загальна освітня мережа України потребує структурної трансформації через неефективність та військові руйнації: Мережа шкіл характеризується великою кількістю малокомплектних закладів у селах (97,5% шкіл із кількістю учнів менш як 50 осіб – сільські) та переповненістю міських шкіл. Спостерігається скорочення мережі закладів професійно-технічна освіта (з 968 у 2013 році до 723 у 2020 році) та зменшення кількості учнів на 66,6% порівняно з 2012 роком. Пріоритетом є залучення бізнесу до управління цими закладами та впровадження дуальної освіти [1]. Стратегічною ціллю є підключення 99% закладів соціальної інфраструктури до швидкісного Інтернету (1 Гбіт/с) та повна комп'ютеризація шкіл у селищах. Станом на кінець 2020 року лише 59 шкіл не мали доступу до мережі, проте швидкість часто була недостатньою. Передбачається формування мережі опорних шкіл та профільних ліцеїв. Для вищої освіти пропонується консолідація ресурсів у провідних інституціях для підвищення якості досліджень.

Отже, трансформація освітньої мережі територіальних громад в умовах повоєнного відновлення є кроком для забезпечення людиноцентричної парадигми публічного управління. Синергія цифровізації та розвитку EdTech-рішень у поєднанні з активним залученням громадськості до моніторингу процесів відбудови перетворює освітню мережу з пасивного об'єкта витрат на динамічний фундамент відтворення людського капіталу та стабілізації територіального розвитку.

Список використаних джерел

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 берез. 2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п

2. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 січ. 2026 р. № 92-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-р

3. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 верес. 2024 р. № 922-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-р

4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-р Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку" : Указ Президента України від 2 черв. 2021 р. № 225/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021

5. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії Росії проти України станом на 1 липня 2024 року / Д. Андрієнко та ін. ; Київська школа економіки. Київ, 2024. 31 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/15.30.09.24_Losses_Report-ua.pdf

МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВИСОКОЇ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Дзьоба Олег Григорович,
доктор економічних наук, професор,
Фіцак Іван Ігоревич,
здобувач вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Використання штучного інтелекту (ШІ) у стратегічному маркетинговому аналізі дозволяє компаніям переходити від реактивних дій до проактивного планування завдяки автоматизації обробки величезних масивів даних (Big Data). Саме тому спостерігається стрімке зростання бюджетів компаній на використання ШІ в маркетингу і за прогнозами Statista, до 2028 року очікуються зростання видатків на ці цілі до 107,54 млрд. доларів США [1].

Сьогодні ми можемо констатувати, що за допомогою штучного інтелекту змінюються підходи до створення контенту, лідогенерації, управління клієнтським досвідом, аналізу даних, прогнозування тощо. Саме тому застосування штучного інтелекту в маркетингу стає актуальною потребою для переважної більшості видів бізнесу, які прагнуть бути конкурентним та ефективним не лише у короткотерміновому періоді, але і у стратегічній перспективі. Показовим є той факт, що понад 90% маркетологів інтегрують ту чи іншу форму штучного інтелекту у свою маркетингову діяльність [2].

Стратегічний аспект використання штучного інтелекту у маркетинговому аналізі націлений на прогнозування довготривалих тенденцій зміни попиту, урахування технологічних змін у виробництві товарів і послуг, особливостей трансформації ментальності та світосприйняття споживачів, завчасне виявлення нових глобальних трендів, стрімкий розвиток сучасних каналів комунікації та інформаційного обміну. Не менш важливо брати до уваги і те, що розвиток та трансформацію інструментів маркетингу на основі ШІ доводиться здійснювати в умовах сформованого та багатовимірного BANI-світу (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий), що у свою чергу вимагає концептуальної трансформації класичної концепції маркетингу, де балансувалися інтереси бізнесу, споживача та суспільства, у стратегію виживання та побудови глибокої довіри, що особливо актуально в періоди глибоких соціальних потрясінь, обумовлених кризовими явищами, політичними конфліктами, війнами, глобальною нестабільністю тощо.

Аналіз багатьох наукових джерел засвідчує, що основними напрямами використання штучного інтелекту при проведенні стратегічного маркетинго-вого аналізу на даний час є прогностична аналітика, глибока сегментація ринку, аналіз конкурентного середовища, оптимізація маркетинг-міксу, персоналізація відносин на різних рівнях взаємодії із клієнтом. Причому поле використання сучасних

маркетингових інструментів на основі сервісів ШІ стрімко розширюється і потребує відповідної систематизації. Так, на даний час ми можемо виділити такі ключові напрями застосування ШІ, табл. 1.

Таблиця 1

Ключові напрями застосування ШІ у стратегічному маркетинговому аналізі

Напрям	Мета аналізу	Основні об'єкти та зміст аналізу
Предиктивна (прогнозна) аналітика	Прогнозування майбутніх тенденцій на основі ретроспективного аналізу	**Прогнозування попиту:** визначення майбутніх обсягів продажів та потреби в товарах. **Оцінка ефективності кампаній:** моделювання результатів рекламних стратегій до їх запуску. **Аналіз LTV (життєвої цінності клієнта):** прогнозування того, скільки прибутку принесе клієнт, для оптимізації витрат на залучення.
Аналіз цільової аудиторії та сегментація	Досягнення глибокого розуміння клієнтів та їх потреб	**Поведінковий аналіз:** моніторинг взаємодії користувачів із сайтом/додатком для розуміння їхніх уподобань. **Гіперперсоналізація:** створення персоналізованих пропозицій та контенту на основі індивідуальних даних, а не лише демографічних груп. **Автоматизована сегментація:** поділ клієнтської бази на дрібні сегменти (мікросегментація) для точнішого таргетингу.
Конкурентна розвідка та аналіз ринку	Автоматизація моніторингу конкурентного середовища за допомогою інструментів ШІ	**Моніторинг конкурентів:** відстеження цін, оновлень продуктових лінійок та маркетингових активностей конкурентів у реальному часі. **Аналіз трендів:** виявлення нових ринкових тенденцій та споживчих настроїв за допомогою аналізу соцмереж та пошукових запитів. **Аналіз тональності (Sentiment Analysis):** визначення ставлення споживачів до бренду або продукту.
Оптимізація ціноутворення (Dynamic Pricing)	Формування стратегії ціноутворення для максимізації прибутку	**Динамічні ціни:** автоматична зміна цін залежно від попиту, часу доби, цін конкурентів та поведінки користувача. **Аналіз еластичності попиту:** розуміння того, як зміна ціни вплине на обсяги продажів.
Стратегічне планування контенту та комунікацій	Оптимізація контенту та комунікацій	**Генеративний ШІ:** створення варіантів контенту (тексти, зображення) для тестування різних маркетингових повідомлень. **Визначення найкращого часу/каналу:** ШІ визначає, коли та через який канал краще комунікувати з клієнтом.

Джерело: сформовано авторами з урахуванням [3–4].

Використання штучного інтелекту у маркетингу відкриває величезні можливості для персоналізації та ефективності, але водночас створює серйозні етичні виклики. Ключові етичні аспекти, які мають враховувати компанії у 2026 році, включають конфіденційність даних, прозорість, упередженість алгоритмів та відповідальність за створений контент, табл. 2.

Таблиця 2

Етичні аспекти використання ШІ у маркетинговій діяльності

Етичні проблеми	Потенційні ризики та загрози, шляхи їх вирішення
Конфіденційність та захист даних	**Збір надмірної інформації:** ШІ аналізує величезні обсяги даних (поведінку, геолокацію, історію покупок), часто без ясного розуміння споживачем того, скільки даних збирається. **Відповідність GDPR (загальному регламенту захисту даних):** необхідно забезпечити прозору згоду на обробку даних, право на забуття та безпеку зберігання інформації.
Прозорість та маркування контенту	**«ШІ чи людина?»:** споживачі мають право знати, чи спілкуються вони з чат-ботом, чи переглядають контент, створений ШІ. **Маркування:** важливо чітко маркувати зображення, тексти та відео, згенеровані штучним інтелектом, щоб підтримувати довіру.
Упередженість алгоритмів (Bias)	**Дискримінація:** алгоритми можуть приймати дискримінаційні рішення, якщо вони навчалися на даних, що містять певні упередження (за ознакою статі, раси, віку), що призводить до нерівного ставлення до клієнтів. **Справедливість:** маркетологи повинні перевіряти моделі ШІ на справедливість та уникати стереотипного таргетування.
Маніпуляція споживачами	**Надмірна персоналізація:** використання ШІ для передбачення вразливостей користувачів (наприклад, у стані стресу або слабкості) для навіювання покупок вважається неетичним маніпулюванням. **Етичність маркетингових дій:** слід ставити в основу повагу до споживача, а не лише маніпуляцію задля прибутку.
Відповідальність та контроль	**Людський контроль:** етична відповідальність за контент і рішення, прийняті ШІ, має завжди залишатися за людиною. **Невизначеність результатів:** автономні системи можуть генерувати помилкову або неприйнятну інформацію, тому потрібен постійний моніторинг.

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, зростання масштабів використання штучного інтелекту у маркетинговій діяльності є сьогодні об’єктивною реальністю та вимагає особливої уваги стосовно стратегічної аналітики, соціально-етичних аспектів.

Список використаних джерел

1. Statista. Artificial intelligence (AI) worldwide – statistics & facts. URL: https://www.statista.com/topics/3104/artificial-intelligence-ai-worldwide/ Дата звернення: 02.05.2026 р.

2. Беспалько О. Тренди штучного інтелекту на 2025 рік: вплив на маркетинг, фінанси та eCommerce. URL: https://inweb.ua/blog/ua/trendy-shtuchnogo-intelektuna-2025-rik/ . Дата звернення: 02.05.2026 р.

3. Заячковська Г. А. Маркетингові можливості підприємств на основі штучного інтелекту. *Трансформаційна економіка.* 2024. № 2 (07), С. 17-22. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-3

4. Дронова Т. С., Хурдей В. Д., Міщенко Д. А. Штучний інтелект у маркетингових стратегіях логістичних компаній. Економічний простір. 2025. № 199, С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.32-38

Василівська Анжела Анатоліївна,
здобувач вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор О. В. Скидан
Поліський національний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на формування та реалізацію ефективної ринкової стратегії, орієнтованої на задоволення потреб споживачів, досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає визначення перспективних напрямів розвитку, формування конкурентоспроможного асортименту продукції, раціональне використання ресурсів та забезпечення стабільного зростання прибутковості [1].

У сучасних умовах господарювання маркетинг повинен характеризуватися високою адаптивністю та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, трансформація споживчих потреб і розвиток технологій зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю.

Нині маркетинг є важливою складовою діяльності більшості підприємств і виступає одним із ключових чинників їх конкурентоспроможності. Водночас на багатьох підприємствах маркетингові інструменти використовуються фрагментарно, що проявляється у зосередженні уваги лише на окремих функціях, таких як реклама, збут чи маркетингові дослідження. Відсутність комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю негативно впливає на ефективність функціонування підприємства та обмежує можливості досягнення його стратегічних цілей [2].

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація стає одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємств. Для виробничих підприємств, зокрема ТОВ «Житомирський картонний комбінат», впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність сприяє покращенню взаємодії зі споживачами, підвищенню конкурентоспроможності продукції, розширенню ринків збуту та збільшенню обсягів реалізації продукції.

Маркетингова діяльність ТОВ «Житомирський картонний комбінат» орієнтована на дослідження потреб споживачів, формування ефективної товарної політики, забезпечення стабільного збуту продукції та підтримання довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Основними споживачами продукції підприємства є виробники харчових продуктів, побутової хімії, фармацевтичної продукції, логістичні компанії та торговельні мережі, які використовують картонну упаковку для пакування та транспортування товарів.

Маркетингове середовище являє собою сукупність факторів, умов і суб’єктів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства та результати його взаємодії зі споживачами. Воно формує умови функціонування підприємства на ринку та визначає можливості для досягнення маркетингових цілей. Маркетингове середовище забезпечує взаємозв’язок між підприємством і його цільовою аудиторією, створюючи передумови для формування попиту, реалізації

продукції та підтримання конкурентних позицій. При цьому значна частина чинників маркетингового середовища перебуває поза межами прямого контролю підприємства, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу та врахування під час прийняття управлінських рішень.

Функціонування будь-якого підприємства відбувається під впливом внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища. Зовнішнє маркетингове середовище охоплює всі фактори та суб'єкти, що знаходяться за межами підприємства та впливають на його діяльність. Воно складається з мікросередовища та макросередовища. До мікросередовища належать безпосередні учасники ринку, з якими підприємство взаємодіє у процесі своєї діяльності, зокрема постачальники, споживачі, посередники, конкуренти та інші партнери. Саме ці суб'єкти мають безпосередній вплив на формування ринкової позиції підприємства та результати його господарської діяльності. Макросередовище включає ширше коло факторів зовнішнього впливу, серед яких демографічні, економічні, політико-правові, соціально-культурні, науково-технічні, природно-кліматичні та суспільні чинники. Ці фактори визначають загальні умови функціонування підприємства та впливають на тенденції розвитку ринку в довгостроковій перспективі. Внутрішнє маркетингове середовище охоплює сукупність ресурсів, можливостей та характеристик самого підприємства, які визначають його здатність реалізовувати маркетингову стратегію та досягати поставлених цілей. До його основних складових належать матеріально-технічна база підприємства, фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень кваліфікації працівників, професіоналізм керівництва, сучасність використовуваних технологій, ділова репутація та досвід роботи на ринку.

Важливе місце у структурі внутрішнього маркетингового середовища займає маркетинговий потенціал підприємства, який значною мірою залежить від ефективності роботи маркетингової служби, рівня професійної підготовки її працівників, якості маркетингової інформації та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Саме гармонійне поєднання факторів внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища створює передумови для ефективної маркетингової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Зобразимо графічно організаційну структуру відділу маркетингу підприємства (рис. 1).

Відділ маркетингу підприємства функціонує за товарною маркетинговою структурою, що забезпечує належну координацію маркетингової діяльності за окремими видами продукції, концентрацію зусиль на розвитку кожного товарного напряму та оперативне вирішення маркетингових завдань. Водночас така структура характеризується значними витратами на управління, дублюванням окремих функцій і можливістю виникнення конкуренції між підрозділами.

У взаємодії з клієнтами підприємство використовує особисті контакти, телефонні переговори, участь у виставках і ярмарках, проведення рекламних акцій, знижок та спеціальних пропозицій. Важливу роль відіграють соціальні мережі, які використовуються для комунікації зі споживачами, просування продукції та формування позитивного іміджу підприємства. Крім того, підприємство бере участь у соціальних та благодійних заходах, що сприяє зміцненню репутації бренду.

Планування маркетингової діяльності ґрунтується на аналізі ринку паперової продукції, визначенні цільових сегментів споживачів, формуванні маркетингових

цілей і стратегій, розробленні цінової та продуктової політики, плануванні маркетингового бюджету та реалізації комплексу маркетингових заходів. Ефективність маркетингової діяльності контролюється за допомогою системи ключових показників результативності, що дозволяє оцінювати досягнуті результати та своєчасно коригувати маркетингову стратегію підприємства.

Рис. 1. Організаційна структура відділу маркетингу підприємства
Джерело: узагальнено автором

В умовах цифрової трансформації підприємство активно використовує сучасні інформаційні технології для підтримки маркетингових процесів. Зокрема, важливу роль відіграють корпоративний веб-сайт, електронна комерція, цифрові канали комунікації, CRM-системи, інструменти інтернет-маркетингу та аналітичні платформи. Завдяки використанню цифрових технологій підприємство отримує можливість оперативно аналізувати ринкову кон'юнктуру, вивчати поведінку споживачів, прогнозувати попит та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Система управління маркетинговими процесами на підприємстві включає такі основні етапи: аналіз ринкового середовища; дослідження потреб споживачів; розробку маркетингової стратегії; формування асортиментної політики; управління каналами збуту; організацію рекламної діяльності; контроль результативності маркетингових заходів. Використання цифрових технологій значно підвищує ефективність реалізації кожного із зазначених етапів. Зокрема, електронні бази даних дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів та історію співпраці з ними, а спеціалізовані програмні продукти забезпечують автоматизацію процесів аналізу та прогнозування. Для оцінки ефективності управління маркетинговими процесами доцільно використовувати систему показників, наведену в табл. 1.

Позитивний вплив цифровізації на маркетингову діяльність підприємства проявляється у скороченні часу на обробку інформації, підвищенні оперативності прийняття рішень, покращенні якості комунікацій із клієнтами та зниженні витрат

на просування продукції. Крім того, цифрові інструменти дозволяють підприємству більш точно сегментувати ринок та персоналізувати пропозиції для окремих груп споживачів. Таким чином, ефективність управління маркетинговими процесами ТОВ «Житомирський картонний комбінат» значною мірою залежить від рівня цифровізації діяльності підприємства.

Таблиця 1

Показники оцінки ефективності управління маркетинговими процесами ТОВ «Житомирський картонний комбінат» в умовах цифровізації

Показник	Характеристика
Темп зростання обсягу реалізації продукції	Відображає результативність маркетингової діяльності та розширення ринків збуту
Частка постійних клієнтів	Характеризує рівень лояльності споживачів
Коефіцієнт утримання клієнтів	Показує ефективність взаємодії з клієнтами
Рентабельність маркетингових витрат	Визначає економічну ефективність маркетингових заходів
Рівень цифровізації маркетингу	Відображає ступінь використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності
Кількість онлайн-запитів від потенційних клієнтів	Характеризує ефективність цифрових каналів комунікації
Конверсія звернень у договори	Відображає результативність роботи маркетингового та збутового підрозділів
Індекс задоволеності клієнтів	Дає змогу оцінити якість взаємодії зі споживачами

Джерело: узагальнено автором

Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню взаємодії з клієнтами, зростанню обсягів реалізації продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку картонно-паперової продукції. Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно й надалі вдосконалювати цифрові інструменти маркетингу та адаптувати їх до сучасних вимог ринку.

Цифрова трансформація, яка охоплює всі сфери суспільного та економічного розвитку, формує нові умови функціонування бізнесу та змінює характер взаємодії між підприємствами і споживачами. Під впливом цих процесів маркетинг зазнає суттєвих змін, поступово переходячи від традиційних підходів і методів до використання сучасних цифрових технологій та інструментів.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяв появі та активному поширенню цифрового маркетингу як нового етапу розвитку маркетингової діяльності. На відміну від традиційного маркетингу, цифровий маркетинг та інтернет-маркетинг базуються на широкому використанні цифрових каналів комунікації, онлайн-платформ, інформаційних технологій і сучасних аналітичних інструментів. Це надає підприємствам можливість більш ефективно взаємодіяти зі споживачами, здійснювати персоналізовані комунікації, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та реалізовувати маркетингові заходи в інтерактивному форматі й режимі реального часу.

Використання цифрових технологій дозволяє компаніям не лише підвищувати результативність маркетингових кампаній, а й формувати довгострокові відносини зі споживачами, забезпечуючи високий рівень клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності в умовах сучасної цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Економіка підприємств : [навчальний посібник] / [І.М. Бойчук, П.С. Харків, М.І. Хопчан]. Львів, 2000. 210 с

2. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf

3. Райко Д.В., Лебедєва Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_107_123.pdf

4. Цифрова трансформація. URL: https://novokalchev-gromada.gov.ua/cifrova-transformaciya-16-46-22-09-10-2024/

Гаврилюк Ірина Миколаївна,
здобувач вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Л. В. Тарасович
Поліський національний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах функціонування економіки підприємства стикаються з численними викликами, серед яких нестабільність ринкового середовища, інфляційні процеси, посилення конкуренції, економічні та політичні кризи. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого розвитку підприємств та їх здатності своєчасно реагувати на кризові явища. Одним із найбільш ефективних інструментів антикризового управління є стратегічне планування, яке дозволяє підприємству прогнозувати можливі ризики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові напрями розвитку.

Основний матеріал. Стратегічне планування являє собою процес визначення перспективних цілей підприємства, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, а також розроблення заходів для досягнення поставлених цілей. У системі антикризового управління стратегічне планування виконує функцію попередження кризових ситуацій та мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства [4]. Стратегічне планування являє собою процес визначення місії підприємства, формування стратегічних цілей та розробки комплексу заходів для їх реалізації. Основною метою стратегічного планування є забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентних переваг. Серед основних принципів стратегічного планування виділяють системність, цілеспрямованість, адаптивність, безперервність та комплексність. Реалізація зазначених принципів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси [2].

Процес стратегічного планування включає кілька основних етапів: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення стратегічних цілей, вибір альтернативних стратегій, реалізацію обраної стратегії та контроль результатів. Важливим інструментом аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Ефективне стратегічне планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації управлінських рішень та забезпеченню його довгострокового розвитку. Саме тому питання теоретичних основ стратегічного планування залишаються актуальними для сучасної економічної науки та практики управління [1].

Ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від якості аналізу факторів зовнішнього середовища. Для цього використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та оцінка ризиків. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити потенційні загрози та можливості для розвитку.

У процесі антикризового управління стратегічне планування забезпечує формування адаптивної системи управління підприємством. Завдяки цьому підприємство отримує можливість швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати використання ресурсів та підтримувати фінансову стабільність. Крім того, стратегічне планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через впровадження інноваційних підходів до управління та вдосконалення організаційної структури [5]. У сучасних умовах господарювання стратегічне планування є одним із ключових інструментів ефективного управління підприємством. Динамічність ринкового середовища, посилення конкуренції та швидкі зміни зовнішніх факторів обумовлюють необхідність формування довгострокових цілей і механізмів їх досягнення.

Важливим елементом стратегічного планування є розроблення антикризової стратегії, яка передбачає визначення комплексу заходів щодо подолання кризових явищ. До таких заходів належать оптимізація витрат, диверсифікація діяльності, удосконалення системи управління персоналом та пошук нових ринків збуту продукції. Реалізація антикризової стратегії дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть за умов економічної нестабільності [3].

Висновки та пропозиції. Отже, стратегічне планування є важливим інструментом антикризового управління підприємством, який забезпечує своєчасне виявлення ризиків, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування ефективної стратегії розвитку. Використання сучасних методів стратегічного аналізу дозволяє підприємствам підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стабільність функціонування в умовах кризи. Для підвищення ефективності антикризового управління доцільно: удосконалювати систему стратегічного планування на підприємствах, впроваджувати сучасні методи оцінки ризиків, забезпечувати постійний моніторинг зовнішнього середовища, підвищувати рівень кваліфікації управлінського персоналу, використовувати інноваційні технології у процесі управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ, 2023. 480 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. 2-ге вид. Київ, 2022. 440 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с. DOI https://ela.kpi.ua/items/ef891df5-5b44-4627-90bf-6bcb93d085e8
5. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. В. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 4. С. 64 – 66. DOI https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42546

Коханчук Мирослава Віталіївна, Гойко Микола Вадимович,
здобувачі вищої освіти освітньо-професійної програми «Логістика»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор О. В. Скидан
Поліський національний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АКТИВІЗАЦІЯ СИСТЕМ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції, цифрової трансформації бізнес-процесів та нестабільності ринкового середовища особливого значення набуває ефективне управління логістичними процесами на підприємстві. Логістика виступає важливим інструментом забезпечення безперервності виробництва, оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також підвищення рівня обслуговування споживачів.

Активізація систем виробництва та збуту є одним із ключових стратегічних пріоритетів сучасного бізнесу, оскільки дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, скорочувати витрати, підвищувати продуктивність та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. В умовах воєнних викликів, порушення ланцюгів постачання та необхідності адаптації до нових економічних реалій для українських підприємств особливо важливим стає впровадження сучасних підходів до менеджменту логістичних процесів. Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів менеджменту логістичних процесів, а також пошук шляхів активізації систем виробництва та збуту як стратегічних напрямів розвитку підприємства є актуальним і має важливе наукове та практичне значення.

Теоретичні та практичні аспекти менеджменту логістичних процесів на підприємстві є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних учених, серед яких О. Білоцерківський, О. Бездітко, О. Буднік, В. Зіновчук, С. Лавриненко, М. Окландер, Т. Остапчук, С. Панченко, В. Полонець, О. Присвітла, І. Станкевич, Л. Тарасович, П. Шевчук, Т. Янчук та інші [1-4]. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління логістичними процесами підприємства, окремі аспекти цієї проблематики потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку.

Основний зміст. У сучасних умовах господарювання ефективна організація процесів збуту та управління логістичними потоками є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Раціональне управління рухом продукції, інформації та матеріальних ресурсів дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість доставки продукції та покращити рівень обслуговування споживачів. Для підприємств хлібопекарської галузі особливого значення набуває своєчасна реалізація продукції через обмежені терміни її зберігання. Удосконалення процесів збуту та управління логістичними потоками повинно бути спрямоване на оптимізацію каналів реалізації продукції, автоматизацію логістичних операцій, покращення координації поставок та підвищення ефективності взаємодії з торговельними мережами (табл. 1).

Автоматизація збутових процесів на передбачає впровадження сучасних цифрових систем обліку, контролю та управління реалізацією продукції.

Використання автоматизованих програмних комплексів дозволить підприємству оперативно відстежувати обсяги продажів, контролювати залишки готової продукції та своєчасно формувати замовлення для торговельних мереж і партнерів. Крім того, автоматизація збутових процесів сприятиме скороченню часу на обробку інформації, зменшенню кількості помилок у документації та покращенню координації між відділами збуту, логістики та виробництва. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволить підприємству більш ефективно аналізувати попит на продукцію, прогнозувати обсяги реалізації та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [1–2]. У результаті це забезпечить підвищення ефективності управління збутом, покращення якості обслуговування споживачів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 1

Напрями удосконалення процесів збуту та управління логістичними потоками хлібопекарських підприємств

Напрям удосконалення	Характеристика заходу	Очікуваний результат
Автоматизація збутових процесів	Впровадження цифрових систем обліку та контролю реалізації продукції	Підвищення ефективності управління збутом
Оптимізація логістичних потоків	Раціоналізація руху сировини та готової продукції	Скорочення логістичних витрат
Розширення каналів збуту	Співпраця з новими торговельними мережами та партнерами	Збільшення обсягів реалізації продукції
Удосконалення системи доставки	Оптимізація графіків та маршрутів перевезень	Скорочення термінів доставки
Підвищення рівня логістичного сервісу	Покращення взаємодії зі споживачами	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Використання сучасних інформаційних систем	Автоматизація контролю логістичних операцій	Підвищення оперативності управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [1–4].

Оптимізація логістичних потоків спрямована на раціоналізацію руху сировини, матеріалів і готової продукції на всіх етапах виробничо-збутового процесу. Для хлібопекарських підприємств це передбачає вдосконалення схем постачання сировини, оптимізацію транспортних маршрутів та покращення організації складських операцій. Раціональне управління логістичними потоками дозволить скоротити непродуктивні витрати, підвищити швидкість доставки продукції та забезпечити більш ефективне використання транспортних і складських ресурсів. Оптимізація логістичних потоків також сприятиме зменшенню витрат на транспортування та зберігання продукції, підвищенню оборотності запасів і забезпеченню безперервності виробничого процесу. У результаті реалізація цього напряму дозволить підприємству скоротити логістичні витрати, підвищити ефективність діяльності та покращити якість логістичного обслуговування споживачів.

Розширення каналів збуту передбачає налагодження співпраці з новими торговельними мережами, дистриб'юторами та іншими партнерами. Реалізація цього напряму дозволить підприємству збільшити обсяги реалізації продукції, розширити географію збуту та підвищити рівень присутності продукції на ринку. Крім того, розширення каналів збуту сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та залученню нових споживачів.

Удосконалення системи доставки передбачає оптимізацію графіків та маршрутів перевезень продукції, що дозволить скоротити терміни доставки

продукції до торговельних точок, забезпечити більш ефективне використання транспортних засобів та підвищити якість логістичного обслуговування. Раціоналізація процесу доставки також сприятиме зменшенню транспортних витрат і підвищенню оперативності виконання замовлень.

Підвищення рівня логістичного сервісу передбачає покращення взаємодії зі споживачами та партнерами підприємства. Реалізація цього напряму дозволить забезпечити більш якісне обслуговування клієнтів, своєчасне виконання замовлень та оперативне реагування на потреби споживачів. Підвищення рівня логістичного сервісу сприятиме зміцненню ділових відносин із торговельними мережами, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку.

Використання сучасних інформаційних систем передбачає автоматизацію контролю логістичних операцій та впровадження цифрових технологій управління логістичними процесами. Це дозволить оперативно контролювати рух матеріальних потоків, координувати процеси постачання та збуту продукції, а також підвищити точність обробки інформації. Автоматизація логістичних процесів сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, скороченню часу на виконання логістичних операцій та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки та пропозиції. Отже, удосконалення логістичного менеджменту в частині виробничо-збутового забезпечення повинно бути спрямоване на автоматизацію логістичних процесів, оптимізацію транспортних маршрутів, модернізацію складського господарства та підвищення ефективності збуту продукції. Реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню витрат, підвищенню якості логістичного сервісу та зміцненню конкурентних позицій сусних підприємств на ринку.

Список використаних джерел

1. Білоцерківський О. Б., Гудименко В.П., Хрис-тофорова О.М. Технології Індустрії 4.0 в складськійлогістиці: інноваційні рішення та ефекти впровад-ження. *Наукові перспективи* 2025. No 5 (59). С. 694–710.

2. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Логістика 4.0 як основа цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання. *Інвестиції: практиката досвід*. 2026. № 5. С. 215–220. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.215

3. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720 –730. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730.

4. SMART Management of Small Businesses: Synergy of Marketing, Logistics and Digital Technologies: monography / Tarasovych L.V., Bezditko O.E., Budnik O.M. [et al.]; edited by L. V. Tarasovych. Kyiv: SBA Print, 2026. – 164 p.

Крестельська Марія Степанівна,
здобувач вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор О. В. Скидан
Поліський національний університет

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МАЛИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА-ВАЙДМАНН»

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах розвитку економіки інновації стали одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація виробництва, зростання вимог споживачів до якості продукції та необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища змушують підприємства приділяти значну увагу інноваційному розвитку. Особливо це стосується промислових підприємств, для яких оновлення технологій, модернізація обладнання та вдосконалення виробничих процесів є необхідною умовою збереження позицій на ринку [1, с. 44]. Для українських підприємств питання формування ефективної інноваційної політики набуло особливого значення в умовах воєнного стану. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринків збуту, дефіцит інвестиційних ресурсів та зростання виробничих ризиків потребують від менеджменту пошуку нових підходів до управління розвитком підприємства [3]. Теоретичні та практичні аспекти інноваційного розвитку підприємств висвітлені у працях В. Геєця, Л. Федулової, І. Єпіфанової, О. Амоші, В. Семиноженка, А. Чухна та інших учених. У своїх дослідженнях науковці розглядають сутність інноваційної політики, механізми її реалізації, інструменти управління інноваційною діяльністю та особливості інтеграції інновацій у систему стратегічного менеджменту. Разом з тим питання практичного вдосконалення інноваційної політики промислових підприємств в умовах сучасних викликів залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Основний зміст. Інноваційна політика є складовою загальної стратегії розвитку підприємства та визначає основні напрями впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень і методів організації виробництва. Вона забезпечує координацію інноваційної діяльності з довгостроковими цілями підприємства та сприяє підвищенню ефективності використання наявних ресурсів.

Об'єктом дослідження виступає ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН» – одне з провідних підприємств паперової промисловості України, яке входить до міжнародної групи Weidmann. Підприємство спеціалізується на виробництві електроізоляційного паперу, картону та інших спеціалізованих видів продукції для енергетичної галузі.

Проведений аналіз показав, що протягом 2022–2024 років підприємство демонструвало позитивну динаміку основних економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 1 124,5 млн грн до 1 823,9 млн грн, що свідчить про стійкий попит на продукцію підприємства та ефективність його виробничої діяльності. Одночасно спостерігалося зростання вартості активів і власного капіталу, що характеризує зміцнення фінансового стану підприємства [5].

Важливим показником розвитку інноваційної діяльності є обсяг інноваційних витрат. Дослідження показало, що протягом аналізованого періоду їх величина зросла з 42,8 млн грн у 2022 році до 82,8 млн грн у 2024 році. Найбільша частка цих

коштів була спрямована на придбання нового обладнання та модернізацію виробничих потужностей. Значно менші обсяги фінансування припадали на проведення науково-дослідних робіт, розвиток власних інноваційних розробок та створення нових технологій.

Результати інноваційної діяльності підтверджують позитивний вплив здійснених інвестицій на розвиток підприємства. Кількість нових видів продукції, впроваджених у виробництво, збільшилася з трьох до шести одиниць, а частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації досягла 23,1 %. Це свідчить про поступове посилення ролі інновацій у формуванні доходів підприємства.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити окремі проблеми у сфері інноваційного розвитку. Незважаючи на значні інвестиції в оновлення обладнання, підприємство все ще недостатньо активно розвиває власну науково-дослідну базу. Крім того, обмеженим залишається рівень співпраці з університетами, науковими установами та зовнішніми інноваційними партнерами. Певні резерви розвитку існують також у сфері цифровізації виробничих і управлінських процесів.

З метою підвищення ефективності інноваційної політики доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на посилення інноваційного потенціалу підприємства. Насамперед необхідно розширити співпрацю із закладами вищої освіти та науково-дослідними установами для проведення спільних досліджень і розробок. Важливим напрямом є впровадження цифрових технологій управління виробництвом, використання сучасних систем моніторингу та аналізу виробничих показників, а також автоматизація окремих бізнес-процесів [2, с. 78].

Перспективним напрямом виступає впровадження концепції відкритих інновацій, яка передбачає залучення до інноваційної діяльності не лише працівників підприємства, а й постачальників, споживачів продукції, науковців та інших зацікавлених сторін.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що інноваційна політика є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Малинська паперова фабрика-ВАЙДМАНН». Підприємство демонструє позитивну динаміку інноваційної діяльності, збільшує обсяги фінансування інновацій та поступово нарощує частку інноваційної продукції у структурі реалізації. Разом із тим існує необхідність подальшого вдосконалення інноваційної політики шляхом розвитку власного науково-дослідного потенціалу, активізації співпраці з науковими установами, розширення використання цифрових технологій та впровадження механізмів відкритих інновацій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Григорак М. Ю. Трансформація логістичних систем в умовах нестабільного економічного середовища: монографія. Київ: Логістика, 2023. 284 с.

2. Ковальчук А. В. Цифровізація як ключовий інструмент мінімізації логістичних витрат підприємства. Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 78. С. 112–117.

3. Савченко Л. В. Інтеграція та колаборація в логістиці: оптимізаційний аспект. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 140–146.

4. Чухрай Н. І., Патора Р. Е. Ощадлива логістика (Lean Logistics) як сучасний інструмент антикризового управління. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 215 с.

Лупинос Євген Миколайович,
здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор О. В. Скидан
Поліський національний університет, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ

Постановка проблеми. Логістична система підприємства є багаторівневою сукупністю процесів управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності постачання, оптимізації витрат, підвищенні рівня обслуговування клієнтів та формуванні конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах посилення конкуренції, зростання вартості логістичних операцій та необхідності цифрової трансформації бізнес-процесів значення ефективного менеджменту логістичної системи суттєво зростає, оскільки саме він визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток.

Результати дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів та якості управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками. Посилення конкуренції, динамічність ринкового середовища та необхідність оптимізації витрат зумовлюють зростання ролі логістики у системі управління підприємством [3]. Саме тому формування та розвиток ефективної логістичної системи є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспромож-ності. Логістична система підприємства являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів, які забезпечують управління процесами постачання, транспортування, складування, виробництва, розподілу та реалізації продукції з метою задоволення потреб споживачів при мінімізації загальних витрат. Основним призначенням логістичної системи є забезпечення безперервного руху матеріальних потоків, раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

До основних функцій логістичної системи належать планування, організація, контроль та координація логістичних процесів. Важливими функціональними складовими також є управління запасами, транспортне забезпечення, складська логістика, інформаційне забезпечення та організація збутової діяльності [2; 5]. Ефективне виконання зазначених функцій сприяє скороченню витрат підприємства, прискоренню обігу ресурсів, підвищенню рівня обслуговування споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Значення логістичної системи підприємства полягає у забезпеченні узгодженості між окремими підрозділами підприємства, оптимізації руху ресурсів та підвищенні ефективності управлінських рішень. В умовах цифровізації економіки та розвитку сучасних інформаційних технологій логістичні системи набувають стратегічного значення, оскільки дозволяють підприємствам швидко адаптуватися

до змін ринкового середовища, забезпечувати гнучкість операційної діяльності та підвищувати рівень конкурентоспроможності [4].

Відтак, логістична система підприємства є ключовим елементом сучасного управління, що забезпечує інтеграцію та узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі здійснення господарської діяльності. Реалізація основних функцій логістичної системи, зокрема планування, організації, контролю та координації, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпеченню стабільного розвитку підприємства. В умовах посилення конкуренції та цифровізації економіки логістична система набуває стратегічного значення, оскільки створює передумови для підвищення гнучкості діяльності підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Сучасне управління логістичною системою підприємства характеризується комплексним підходом до координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків із метою забезпечення максимальної ефективності господарської діяльності. Управління логістичною системою підприємства є складним багатофункціональним процесом, який передбачає координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Реалізація ефективного логістичного менеджменту потребує використання сучасних методичних підходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, скорочення витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Одним із найбільш поширених підходів до управління логістичною системою є системний підхід, відповідно до якого логістика розглядається як цілісна система взаємопов’язаних елементів [1;4]. Застосування системного підходу дозволяє забезпечити комплексне управління логістичними процесами та досягти узгодженості між окремими функціональними підрозділами підприємства.

Важливе значення також має процесний підхід, який передбачає управління логістичною діяльністю через сукупність взаємопов’язаних бізнес-процесів. Даний підхід орієнтований на підвищення ефективності виконання логістичних операцій, оптимізацію ресурсного забезпечення та скорочення часу виконання логістичних процесів [2].

Сучасні підприємства активно використовують інтегрований підхід до управління логістичною системою, який базується на координації діяльності всіх учасників логістичного ланцюга. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності взаємодії між постачальниками, виробниками, посередниками та споживачами, а також забезпечує оптимізацію загальних логістичних витрат (табл. 1).

В умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції особливого значення набувають автоматизація логістичних процесів, використання інформаційних систем управління (ERP, WMS, TMS), а також інтеграція всіх учасників логістичного ланцюга в єдиний інформаційний простір. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість логістичних операцій.

Однією з ключових особливостей сучасного логістичного менеджменту є орієнтація на клієнтоцентричний підхід, що передбачає підвищення швидкості доставки, якості логістичного сервісу та адаптацію логістичних процесів до потреб споживачів. Водночас важливого значення набуває управління ризиками логістичної діяльності, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища, економічних

і воєнних викликів. Сучасні підприємства також активно впроваджують концепції інтегрованої логістики, SCM, Just-in-Time та Lean Logistics, які спрямовані на мінімізацію запасів, скорочення непродуктивних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів [1–5].

Таблиця 1

Сучасні підходи до управління логістичною системою підприємства

Підхід	Зміст і значення
Системний	Логістика розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів. Його застосування дозволяє забезпечити комплексне управління логістичними процесами та досягти узгодженості між окремими функціональними підрозділами підприємства.
Процесний	Передбачає управління логістичною діяльністю через сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Даний підхід орієнтований на підвищення ефективності виконання логістичних операцій, оптимізацію ресурсного забезпечення та скорочення часу виконання логістичних процесів.
Інтегрований	Базується на координації діяльності всіх учасників логістичного ланцюга, сприяє підвищенню ефективності взаємодії між постачальниками, виробниками, посередниками та споживачами, а також забезпечує оптимізацію загальних логістичних витрат.

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 4].

Висновки

1. Логістична система підприємства є ключовим елементом сучасного управління, що забезпечує інтеграцію та узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі здійснення господарської діяльності. Її ефективне функціонування визначається рівнем організації основних логістичних процесів – постачання, транспортування, складування, розподілу та збуту продукції – і безпосередньо впливає на скорочення витрат, прискорення обігу ресурсів та підвищення якості обслуговування споживачів.

2. Сучасне управління логістичною системою підприємства базується на принципах цифровізації, інтеграції, адаптивності та безперервного вдосконалення логістичних процесів, а ефективне управління логістичною системою підприємства потребує комплексного використання сучасних методичних підходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Бездітко О. Є., Зелінська А. М., Буднік О. М. Особливості ризик-менеджменту логістичних систем в умовах глобальних ризиків. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* Вип. 2 (79). С. 449-453. DOI: https://doi.org/10.32782/ business-navigator.79-73

2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. №55. URL: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2023-55-78. (дата звернення: 12.05.2026).

3. Йовченко А. В. Lean & Green підходи в удосконаленні логістики транспортних підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2026. Вип. 13 (44). С. 399–407. DOI: 10.32515/2664-262X.2026.

4. Лавриненко С., Зелінська А., Тарасович Л., Білич В. Цифровізація та транспарентність: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 3 (54). С. 58-63. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9

5. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 1 (11). С. 720 –730. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730.

Півень Анна Андріївна,
здобувач вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Л. В. Забуранна
Поліський національний університет

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах цифровізації, автоматизації виробничих процесів та зростання вимог споживачів до якості продукції. За таких умов управління якістю стає не лише інструментом контролю, а стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності. Особливого значення це набуває у фармацевтичній галузі, де якість продукції безпосередньо впливає на безпеку споживачів.

Питання розвитку систем управління якістю досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, В. О. Козловський акцентує увагу на необхідності інтеграції управління якістю в усі бізнес-процеси підприємства [1]. Значний науковий інтерес викликає концепція Quality 4.0, яка поєднує традиційні принципи управління якістю з цифровими технологіями Індустрії 4.0 [2–3]. Водночас особливості її впровадження на українських фармацевтичних підприємствах потребують подальших досліджень.

Основний зміст. Управління якістю є важливим елементом товарної політики підприємства, оскільки саме рівень якості продукції значною мірою визначає її споживчу цінність, конкурентоспроможність та здатність задовольняти потреби цільових сегментів ринку. У сучасних умовах якість розглядається не лише як характеристика готової продукції, а як комплексний результат функціонування всіх бізнес-процесів підприємства, що охоплюють етапи розроблення, виробництва, контролю, реалізації та післяпродажного супроводу продукції. Для фармацевтичних підприємств ефективна система управління якістю повинна забезпечувати не лише відповідність продукції вимогам чинного законодавства, галузевих стандартів і належних виробничих практик, а й здатність оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, технологічних інновацій та зростаючих вимог споживачів.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління якістю є впровадження концепції Quality 4.0, яка базується на інтеграції принципів управління якістю з цифровими технологіями Індустрії 4.0. Застосування цифрових платформ, автоматизованих систем збору та обробки даних, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та моніторингу показників якості в режимі реального часу створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів, прогнозувати можливі ризики, мінімізувати ймовірність виникнення дефектів та забезпечувати стабільність якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу [3].

Важливим напрямом удосконалення системи управління якістю також є цифровізація процесів контролю якості шляхом впровадження сучасного спеціалізованого програмного забезпечення. Автоматизація процедур перевірки, обробки результатів контролю та формування звітності сприяє підвищенню точності оцінювання показників якості, зменшенню впливу людського фактора, скороченню

часу на виконання контрольних операцій та оптимізації витрат підприємства [2]. Крім того, використання цифрових рішень забезпечує прозорість процесів управління якістю та створює умови для оперативного аналізу ефективності виробничої діяльності.

Поряд із цим актуальним залишається впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління якістю, який передбачає систематичну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції. Застосування такого підходу дозволяє змістити акцент із виявлення дефектів на їх попередження, що сприяє підвищенню результативності виробничих процесів, зниженню втрат ресурсів та забезпеченню стабільної якості продукції. Особливого значення ризик-орієнтоване управління набуває у фармацевтичній галузі, де навіть незначні відхилення від установлених вимог можуть мати суттєві наслідки для безпеки та здоров'я споживачів.

Не менш важливим напрямом удосконалення є посилення інтеграції системи управління якістю з товарною політикою підприємства. Це передбачає врахування результатів контролю якості, аналізу рекламацій споживачів, маркетингових досліджень та оцінки споживчих переваг під час прийняття рішень щодо розроблення нових товарів, модернізації асортименту та позиціонування продукції на ринку. Такий підхід сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства та забезпечує більш повне задоволення потреб споживачів.

Отже, удосконалення системи управління якістю на основі цифрових технологій, принципів Quality 4.0, ризик-орієнтованого управління та інтеграції якісних характеристик продукції з товарною політикою підприємства є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня довіри споживачів та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки та пропозиції. Управління якістю є одним із ключових чинників формування ефективної товарної політики підприємства. Для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» пріоритетними напрямами розвитку системи управління якістю є цифровізація процесів контролю, впровадження принципів Quality 4.0 та ризик-орієнтованого управління. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та покращенню якості продукції.

Список використаних джерел

1. Козловський В. О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. *Економіка і організація управління*. 2024. №3(55). С. 62–75. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.7 https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16908/16806?utm_s o urce

2. Hamrol A. Quality in the Era of Industry 4.0 – Quality Management Principles and Smart Manufacturing Technologies. *Applied Sciences*. 2026. Vol. 16(4).

3. Sony M., Antony J., Douglas J. A. Essential Ingredients for the Implementation of Quality 4.0: A Narrative Review of Literature and Future Directions for Research. *The TQM Journal*. 2020. Vol. 32(4). P. 779–793. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0275.

4. Carvalho A. M., Sampaio P., Rebentisch E. The Quality 4.0 Roadmap: Designing a Capability Maturity Framework for Digital Quality Transformation. *Quality Management Journal*. 2024. DOI: 10.1080/10686967.2024.2317478.

Тарасенко Кароліна Максимівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор О. В. Скидан
Поліський національний університет, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Постановка проблеми. Сталий розвиток виступає основою формування сучасної системи менеджменту підприємства, орієнтованої не лише на отримання економічних результатів, але й на досягнення екологічної безпеки та соціальної відповідальності. В умовах трансформації економіки України, інтеграції у європейський простір та посилення вимог до екологічних стандартів, виникає необхідність удосконалення системи управління підприємствами лісової галузі на засадах сталого розвитку.

Проблематика сталого розвитку підприємств та впровадження його принципів у систему менеджменту досліджувалась у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад сталого розвитку зробили такі науковці, як: Н. Андрєєва, О. Амоша, В. Геєць, І. Дегтярьова, Т. Зінчук, Н. Куцмус, Л. Мельник, Л. Тарасович, М. Хвесик та інші. Питання управління підприємствами лісової галузі та екологізації господарської діяльності розглядаються у працях О. Балацького, С. Степаненка, В. Голяна та інших дослідників. Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання інтеграції принципів сталого розвитку у систему менеджменту підприємств лісової галузі з урахуванням сучасних економічних умов та практики функціонування конкретних підприємств.

Основний зміст. Концепція сталого розвитку сформувалась як відповідь на глобальні виклики, пов’язані з виснаженням природних ресурсів, погіршенням стану довкілля та соціальною нерівністю. Вперше вона була закріплена на міжнародному рівні та передбачає забезпечення збалансованого розвитку, який задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для майбутніх [1, с. 15].

На рівні підприємства сталий розвиток розглядається як процес досягнення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності у довгостроковій перспективі. Як зазначає Л. Г. Мельник, сталий розвиток підприємства передбачає гармонізацію економічних, екологічних і соціальних інтересів у процесі господарської діяльності [2, с. 48].

Сучасні науковці трактують сталий розвиток підприємства як комплексну характеристику його діяльності, що включає не лише фінансові результати, але й рівень впливу на навколишнє середовище та суспільство. Зокрема, В. М. Геєць підкреслює, що сталий розвиток є основою формування нової економічної моделі, орієнтованої на інновації, ефективність та екологізацію виробництва [3].

Сталий розвиток підприємств лісової галузі передбачає забезпечення балансу між економічною вигодою та збереженням лісових ресурсів. Як зазначає М. А. Хвесик, ефективне управління лісовими ресурсами є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку галузі [4].

Важливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграє державна політика. Зокрема, Стратегія екологічної політики України до 2030 року визначає основні

напрями екологізації економіки та впровадження принципів сталого розвитку на всіх рівнях управління [5].

У сучасних умовах господарювання питання інтеграції принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємства набуває особливої актуальності, оскільки забезпечення довгострокової ефективності діяльності вже неможливе без урахування екологічних, соціальних та економічних аспектів. Для підприємств лісової галузі ця проблема є ще більш значущою, адже їх функціонування безпосередньо пов'язане з використанням природних ресурсів, що вимагає дотримання балансу між господарською діяльністю та збереженням довкілля. У таких умовах система менеджменту повинна трансформуватися у напрямі екологізації, соціальної відповідальності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Впровадження принципів сталого розвитку в управлінську діяльність підприємства передбачає не лише формальне декларування відповідних цілей, але й застосування конкретних методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення комплексного результату. Йдеться про формування такої моделі управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємства.

Висновки та пропозиції. Сталий розвиток є визначальною основою формування сучасної системи менеджменту підприємств лісової галузі. У сучасних умовах господарювання ефективне управління підприємством неможливе без урахування економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему менеджменту сприяє раціональному використанню лісових ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зниженню негативного впливу на довкілля та забезпеченню соціальної відповідальності. Впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на екологізацію та довгострокову ефективність, є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємств лісової галузі та збереження природного потенціалу держави.

Список використаних джерел

1. Голян В. А. Економіка лісового господарства України. *Економіка АПК*. 2022. № 6. С. 23–30.

2. Мельник Л. Г. Основи сталого розвитку: підруч. Суми: Університетська книга, 2020. 447 с.

3. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми та перспективи розвитку. Київ : НАН України, 2021. 304 с.

4. Хвесик М. А. Лісовий сектор України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : НАН України, 2020. 280 с.

5. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/2697-19.

Яворська Надія Миронівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Л. В. Забуранна
Поліський національний університет

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Постановка проблеми. Ефективність диверсифікації асортименту визначається не лише обґрунтованістю вибору нових товарних напрямів, а й наявністю дієвої системи управління асортиментним портфелем підприємства. Практичний досвід функціонування підприємств харчової промисловості свідчить, що навіть перспективні види продукції не завжди забезпечують очікувані результати за відсутності комплексного підходу до управління асортиментною політикою. Це зумовлено високою динамічністю ринкового середовища, постійними змінами споживчих уподобань, рівня конкуренції та інструментів взаємодії зі споживачами. У таких умовах підприємство повинно не лише формувати асортимент, а й систематично оцінювати його відповідність ринковим потребам та своєчасно коригувати структуру товарного портфеля. З огляду на це для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» доцільним є впровадження сучасного механізму управління асортиментною політикою, заснованого на використанні маркетингових інструментів та принципів ринкової орієнтації.

Теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення асортиментної політики підприємства є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних учених, серед яких О. Буднік, О. Громова, В. Зіновчук, Л. Коваль, М. Окландер, Т. Остапчук, С. Панченко, О. Пащенко, В. Полонець, О. Присвітла, І. Станкевич, Л. Тарасович, П. Шевчук, Н. Шпак, Т. Янчук та інші. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління асортиментною політикою, окремі аспекти цієї проблематики потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку, трансформації споживчих уподобань і необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Основний зміст. На відміну від традиційного підходу, який передбачає прийняття асортиментних рішень переважно з урахуванням виробничих можливостей підприємства, маркетингово орієнтована система управління ґрунтується на пріоритетності потреб споживачів і вимог ринку. За такого підходу виробнича діяльність адаптується до змін попиту, що сприяє зниженню ризику випуску продукції з недостатнім рівнем ринкової затребуваності та забезпечує більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Формування ефективного механізму управління асортиментною політикою доцільно розпочинати зі створення системи постійного маркетингового моніторингу. На багатьох підприємствах дослідження ринку здійснюється нерегулярно та здебільшого пов’язане з розробленням нових видів продукції. Проте сучасні ринкові тенденції свідчать про те, що зміни споживчих уподобань відбуваються значно швидше, ніж оновлюється асортиментна пропозиція. У результаті окремі види продукції можуть залишатися у виробничій програмі навіть після втрати своєї ринкової привабливості. Запровадження систематичного маркетингового моніторингу дає можливість своєчасно виявляти зміни ринкової

кон'юнктури, прогнозувати розвиток споживчого попиту та оперативно адаптувати структуру асортиментного портфеля до нових умов функціонування.

Важливим елементом удосконалення асортиментної політики є сегментація споживачів. Сучасний ринок молочної продукції характеризується високим рівнем диференціації попиту, що обумовлює необхідність детального вивчення потреб окремих груп покупців. Споживачі відрізняються за рівнем доходів, віковими характеристиками, способом життя, харчовими звичками та мотивацією придбання продукції. Однією з ключових умов результативного управління асортиментом є врахування цих особливостей при формуванні товарної пропозиції. Відсутність чіткого розуміння структури попиту може призвести до неефективного розширення асортименту та зниження економічної віддачі від реалізації диверсифікаційних заходів.

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо формування асортиментного портфеля доцільним є застосування сучасних методів товарного аналізу. Зокрема, для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» рекомендовано систематичне використання ABC-аналізу, який дозволяє визначити товарні групи, що забезпечують основну частину доходів підприємства та мають найбільше стратегічне значення. Одночасно доцільно застосовувати XYZ-аналіз для оцінювання стабільності попиту на окремі види продукції та прогнозування його змін. Комплексне використання зазначених методів створює необхідну аналітичну основу для оптимізації структури асортименту та підвищення ефективності управління товарним портфелем.

Важливою складовою механізму управління асортиментною політикою є управління життєвим циклом продукції. Практика діяльності підприємств свідчить, що окремі товари нерідко продовжують вироблятися навіть після переходу до стадії спаду попиту, що негативно впливає на ефективність використання виробничих потужностей та рівень витрат. У зв'язку з цим система управління асортиментом повинна передбачати не лише розроблення та впровадження нових продуктів, а й своєчасне виведення з ринку продукції, яка втратила конкурентоспроможність або економічну доцільність виробництва.

Таблиця 1

Маркетингові інструменти управління асортиментною політикою ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»

Маркетинговий інструмент	Мета використання	Очікуваний результат
Маркетинговий моніторинг	Виявлення змін у споживчих потребах та ринкових тенденціях	Підвищення адаптивності асортименту
Сегментація ринку	Визначення цільових груп споживачів	Точніше формування асортиментної пропозиції
ABC-аналіз	Виявлення найбільш прибуткових товарів	Оптимізація структури асортименту
XYZ-аналіз	Оцінка стабільності попиту	Підвищення точності планування виробництва
Управління життєвим циклом товару	Контроль оновлення асортименту	Скорочення витрат на нерентабельну продукцію
Digital-маркетинг	Отримання зворотного зв'язку від споживачів	Прискорення реагування на зміни попиту
Брендинг та позиціонування	Формування стійкого сприйняття продукції	Посилення конкурентних переваг

Джерело: складено автором.

З метою підвищення результативності управління асортиментною політикою ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» пропонується впровадження комплексу сучасних маркетингових інструментів, характеристика яких наведена в табл. 1. Запропонований механізм передбачає інтеграцію маркетингової та виробничої складових управління. Його функціонування забезпечить перехід від реактивної моделі формування асортименту до проактивної, коли підприємство не лише реагує на зміни попиту, а й формує власні ринкові можливості. Для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» реалізація такого підходу створить умови для ефективного управління процесами диверсифікації, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Водночас системне використання маркетингових інструментів дозволить мінімізувати ризики помилкових асортиментних рішень та забезпечити більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що підвищення ефективності управління асортиментною політикою потребує переходу від виробничо орієнтованого до маркетингово орієнтованого підходу, за якого ключовим чинником прийняття управлінських рішень виступають потреби споживачів і ринкові тенденції. Встановлено, що важливими складовими ефективного механізму управління асортиментом є систематичний маркетинговий моніторинг, сегментація споживачів, використання ABC- та XYZ-аналізу, а також управління життєвим циклом продукції. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню обґрунтованості асортиментних рішень, оптимізації структури товарного портфеля та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Для вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» доцільно впровадити систему постійного маркетингового моніторингу ринку, здійснювати регулярну сегментацію споживачів та використовувати ABC- і XYZ-аналіз для оцінювання ефективності товарних груп. Рекомендується також удосконалити систему управління життєвим циклом продукції, активізувати використання інструментів digital-маркетингу та брендингу. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення адаптивності асортименту до змін ринкового середовища, зниження ризику неефективних асортиментних рішень та створення передумов для довгострокового розвитку підприємства.

Список використаних джерел

5. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. Маркетинг в Україні. 2021. 210с.

6. George Abuselidze, Liudmyla Tarasovych, Maryna Yaremova, Tetiana Usiuk, Svitlana Lavrynenko, Anna Slobodianyk. Imperatives of Social Marketing in the Context of Rural Entrepreneurship. Sustainable Development and Green Innovation Managing Risk Through Interdisciplinary Approaches and Policy Strategies, 2025, PP. 127–146. DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-83608-462-420251006.

Яцюта Вадим Дмитрович,
здобувач вищої освіти освітньої програми «Логістика»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Л. В. Тарасович
Поліський національний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Постановка проблеми. Сучасне макроекономічне середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Порушення традиційних ланцюгів постачань, волатильність цін на паливно-мастильні матеріали, дефіцит кваліфікованих логістичних кадрів та інфляційні процеси призводять до стрімкого зростання частки логістичних витрат у загальній структурі собівартості продукції. За таких умов оптимізація логістичних витрат трансформується з інструменту отримання додаткових конкурентних переваг на критичний імператив виживання бізнесу.

Фундаментальні аспекти управління логістичними витратами висвітлено у працях таких науковців, як Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, М.Ю. Григорак та ін. Проте, незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу, мінливість поточних економічних умов диктує необхідність пошуку нових, адаптивних механізмів оптимізації, заснованих на діджиталізації та синергетичному підході, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Основний зміст. Традиційний підхід до оптимізації часто помилково ототожнюється з механічним скороченням витрат (наприклад, вибором найдешевшого перевізника), що в довгостроковій перспективі неминуче призводить до зниження якості обслуговування клієнтів та репутаційних втрат. Сучасна парадигма логістичного менеджменту вимагає впровадження комплексного реінжинірингу процесів, де зниження витрат досягається за рахунок ліквідації непродуктивних втрат (відповідно до концепції Lean Logistics) та підвищення швидкості обробки матеріальних потоків. Для забезпечення системного підходу нами розроблено структурну модель напрямів оптимізації, яка охоплює три ключові контури управління логістикою підприємства (рис. 1).

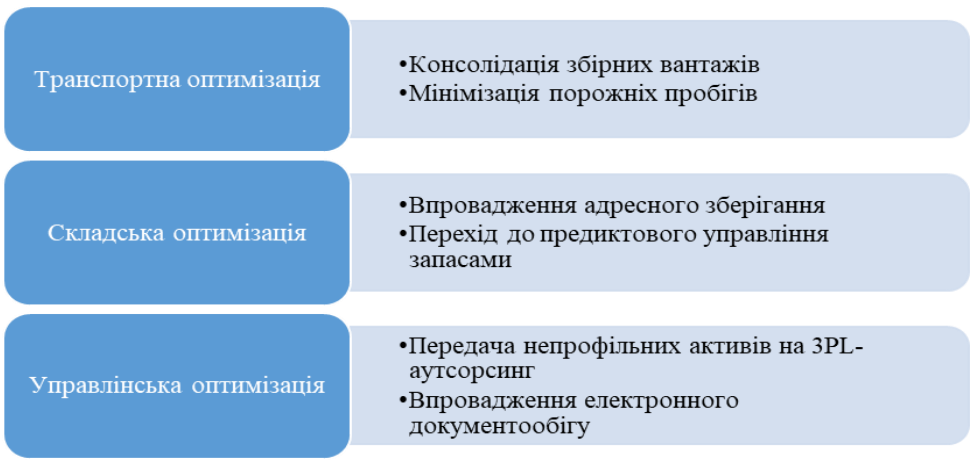

Рис. 1. Комплексна структурна модель напрямів оптимізації логістичних витрат

Джерело: сформовано за даними [1].

Реалізація запропонованої моделі вимагає першочергової діджиталізації транспортно-розподільчих процесів. Впровадження хмарних систем управління транспортом (TMS) у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту дозволяє підприємству генерувати оптимальні маршрути з урахуванням оперативної дорожньої ситуації. Економічний ефект від таких заходів має яскраво виражений кумулятивний характер. Для наочної демонстрації нами змодельовано динаміку скорочення питомих логістичних витрат підприємства протягом чотирьох кварталів після повномасштабного впровадження комплексу діджиталізації та залучення 3PL-операторів (рис.1).

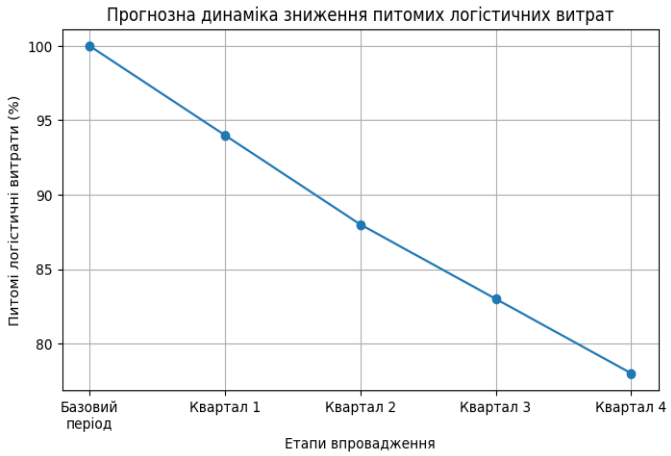

Рис. 1. Динаміка скорочення логістичних витрат

Джерело: побудовано автором.

Як свідчать розрахункові дані (графік 1), перехід від екстенсивного утримання власної застарілої інфраструктури до використання інтелектуальних цифрових рішень дозволяє поетапно скоротити загальні логістичні витрати на 22% [3, с. 142]. Найбільший економічний ефект досягається за рахунок трансформації постійних витрат (CAPEX) на утримання автопарку у змінні (OPEX) шляхом залучення логістичних провайдерів [4]. Крім того, автоматизація диспетчеризації ліквідує простої, а впровадження електронного документообігу прискорює оборотність дебіторської заборгованості.

Висновки та пропозиції. Отже, в умовах сучасних економічних викликів оптимізація логістичних витрат не може обмежуватися локальними тактичними заходами. Вона вимагає стратегічної трансформації логістичної системи підприємства. Доведено, що найбільш ефективним інструментарієм оптимізації на сьогодні є синергія глибокої діджиталізації (TMS/WMS системи), принципів ощадливого виробництва та інтеграції з професійними 3PL-провайдерами. Практична реалізація запропонованої комплексної моделі дозволить вітчизняним підприємствам не лише вивільнити оборотний капітал, але й суттєво підвищити резильєнтність (стійкість) своїх ланцюгів постачань до зовнішніх шоків.

Список використаних джерел

1. Григорак М. Ю. Трансформація логістичних систем в умовах нестабільного економічного середовища: монографія. Київ: Логістика, 2023. 284 с.

2. Ковальчук А. В. Цифровізація як ключовий інструмент мінімізації логістичних витрат підприємства. Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 78. С. 112–117.

3. Савченко Л. В. Інтеграція та колаборація в логістиці: оптимізаційний аспект. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 140–146.

4. Чухрай Н. І., Патора Р. Е. Ощадлива логістика (Lean Logistics) як сучасний інструмент антикризового управління. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 215 с.

ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: АНАЛІТИКА, КОНТРОЛЬ, ПРОЗОРІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ

Крочак Оксана Іванівна,
кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Сучасний розвиток інформаційних технологій зумовлює глибокі трансформації в економічних процесах, що безпосередньо впливають на методологію та практику бухгалтерського обліку. Провідним вектором такої модернізації є впровадження в обліково-інформаційне середовище штучного інтелекту. У цьому плані бухгалтерський облік виходить за межі простої реєстрації господарських фактів, трансформуючись у багатофункціональну інформаційно-аналітичну систему. Таке оновлення забезпечує якісно новий рівень інформаційної підтримки для прийняття стратегічних управлінських рішень. Синергія потенціалу штучного інтелекту та традиційного облікового функціоналу закладає основу для розбудови інтелектуальних систем управління нового покоління.

Цифровізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні в сучасних умовах відіграє важливу роль у впровадженні інноваційних інструментів, які забезпечують достовірність та відкритість облікової інформації. Дослідження у цій галузі допомагають суб'єктам господарської діяльності адаптуватися до стрімкого розвитку технологій, які впливають на стандарти та методології бухгалтерського обліку. Детальний розгляд впливу діджиталізації відкриває шлях до автоматизації облікових процесів та вдосконалення системи фінансового контролю. Також це дозволяє оптимізувати операційні процеси та суттєво підвищити якість звітності.

Постійне зростання потужностей та можливостей сучасних комп'ютерних систем зумовило стрімкий прогрес у галузі штучного інтелекту (ШІ) та нейронних мереж. Це позитивно вплинуло на впровадження інтелектуальних інструментів у повсякденну практику. Процеси автоматизації на основі штучного інтелекту стають актуальними і для сфери бухгалтерського обліку. Потенціал Впровадження ШІ в облікову систему підприємств за масштабом впливу можна порівняти з появою першого спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку. Вплив новітніх ШІ-технологій на систему бухгалтерського обліку є надзвичайно актуальним, адже використання таких інструментів дозволяє значно підвищити якість фінансового управління, мінімізувати операційні витрати та оптимізувати управлінські рішення у підприємстві [3].

На сьогоднішній день штучний інтелект уже використовується у різних бухгалтерських фірмах. Особливо він корисний при плануванні господарської діяльності, прогнозуванні, управлінні грошовими потоками, автоматизації облікового процесу. Також ШІ використовують при складанні електронних листів, управлінні вхідними повідомленнями, обробці рахунків-фактур, аналізу різної інформації, управлінні витратами та інше [4].

Штучний інтелект генерує інноваційні погляди на господарські процеси не випробовуючи їх, а через застосування відповідних математичних моделей. Сфера застосування машинного навчання та інтелектуальних технологій постійно розширюється, демонструючи здатність систем до самонавчання та прогнозування людських рішень. Це підтверджує актуальність використання ШІ як допоміжного інструменту в бухгалтерському обліку та вказує на необхідність його подальшого ґрунтовного дослідження.

Водночас бухгалтерський облік, будучи самостійною економічною наукою, залишається сферою свідомої суспільної діяльності людини. Виконуючи функції накопичення, групування та систематизації фактів господарського життя, він формує фундаментальну інформаційну базу для управління діяльністю підприємства. У своїй основі бухгалтерський облік є складною системою, що базується на людському інтелекті та його знаннях, забезпечуючи вимірювання, реєстрацію, аналіз і представлення даних про активи, капітал і зобов'язання суб'єкта господарювання під впливом різноманітних економічних подій.

Інтеграція потенціалу штучного інтелекту в систему бухгалтерського обліку зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу етичних викликів та чинного нормативно-правового поля. Впровадження інтелектуальних алгоритмів в облікову практику актуалізує проблеми забезпечення конфіденційності, захисту фінансових даних, а також надійності та підзвітності автоматизованих систем. Глибоке осмислення етичного складника використання ШІ є фундаментальною умовою для формування відповідального підходу до цифрової трансформації професійної діяльності бухгалтера [1, с. 73].

Впровадження штучного інтелекту в систему бухгалтерського обліку супроводжується низкою суттєвих переваг. Зокрема, застосовується автоматизація обліку, яка дозволяє значно знизити витрати підприємства шляхом скорочення великого штату фахівців для виконання однотипних облікових операцій. Застосування інтелектуальних алгоритмів, які функціонують без прямого людського втручання, суттєво знижує ризики виникнення помилок у звітності, що можуть бути спричинені людським фактором. Крім того, використання штучного інтелекту забезпечує набагато швидше опрацювання великої кількості облікової інформації та оперативного формування підсумкових звітів. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє автоматизувати процес формування фінансової звітності та проведення комплексного аналізу даних без значного втручання персоналу.

Здатність нейромереж виявляти аномалії в облікових реєстрах сприяє своєчасному виправленню помилок та ефективному запобіганню шахрайським діям. Крім того, робоче середовище бухгалтера доповнюється роботизованими помічниками в особі чат-ботів та віртуальних асистентів. Такі інструменти забезпечують оперативне консультування з методологічних питань бухгалтерського обліку, автоматизують рутинні процедури та налагоджують взаємодію між різними програмними комплексами підприємства.

Поряд з перевагами, використання штучного інтелекту має і певні недоліки. Зокрема, це потреба значних фінансових інвестицій на початковому етапі використання цих технологій. Насамперед вони потребують мати висококваліфікований персонал, який буде використовуватись спеціально для виконання цих завдань, а для цього потрібно буде перекваліфіковувати наявних

працівників, або шукати нових. Також досить важливим моментом у використанні ШІ є питання кібербезпеки та захисту конфіденційності фінансової інформації суб'єктів господарської діяльності. Автоматизація облікових процесів у підприємстві збільшує виникнення ризиків кібератак. Ще одним із недоліків використання ШІ в бухгалтерському обліку є те, що законодавство України не встигає за темпами розвитку новітніх технологій і це створює певні труднощі у використанні штучного інтелекту в бухгалтерії. Штучний інтелект допоможе бухгалтерам бути більш продуктивними і скоротити на 80 – 90 % час, який використовується ними для виконання облікових робіт, що дозволить витрачати вивільнений час на надання консультацій своїм клієнтам [2].

Отже, використання у бухгалтерському обліку штучного інтелекту дозволить підвищити ефективність управління фінансами підприємств та адаптуватися до сучасних умов і зміцнити власні конкурентні позиції.

Список використаних джерел

1. Правдюк Н.Л., Правдюк М.В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики,* 2024. №1. С. 69–83. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/36727.pdf (дата звернення 12.05.2026).

2. Штучний інтелект в бухгалтерському обліку та фінансах. Бухгалтер 911: веб-сайт. URL: https://buhgalter911.com/uk/news/news-1049080.html. (дата звернення 13.05.2026).

3. Guide to AI in Accounting: Trends, tools, and stats. Karbon: веб-сайт. URL: https://karbonhq.com/resources/ai-in-accounting/ (дата звернення 11.05.2026).

4. Potryvaieva N., Palieiev A. Accounting outsourcing as a modern effective tool of enterprise management. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science,* 2023. Vol. 27(3). P. 18–30. https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2023.18 (дата звернення 11.05.2026).

Савченко Наталія Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,
Савченко Роман Олександрович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем,
Поліський національний університет

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ТА КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

В умовах посилення регуляторного тиску, інтенсифікації євроінтеграційних процесів та зростання вимог до прозорості й відповідальності ведення бізнесу, ділова репутація суб'єкта господарювання перетворюється на стратегічно важливий нематеріальний ресурс. Її вартість часто перевищує балансову вартість матеріальних активів і безпосередньо впливає на ринкову капіталізацію, інвестиційну привабливість та доступ до фінансових ресурсів. Водночас перманентна зміна нормативно-правових актів підвищує вразливість підприємств перед регуляторними, операційними та репутаційними ризиками, що зумовлює необхідність впровадження дієвих механізмів комплаєнс-контролю. Особливого значення в цьому контексті набуває обліково-аналітичний інструментарій ідентифікації, оцінки та розкриття інформації про ділову репутацію та комплаєнс-діяльність суб'єкта господарювання.

Поняття «ділова репутація» має різноплановий характер, охоплюючи широкий спектр правових та економічних відносин. Чинне законодавство не містить нормативного визначення ділової репутації, оскільки вона є морально-етичною категорією, водночас у юридичній практиці ділова репутація юридичної особи розглядається як оцінка її підприємницької, громадської, професійної чи іншої діяльності, яку здійснює така особа як учасник суспільних відносин [2]. Згідно із положенням Цивільного кодексу України, ділова репутація є особистим немайновим благом, яке охороняється цивільним законодавством [1]. У бухгалтерському обліку вартісним аналогом ділової репутації виступає категорія «гудвіл», яка має чітко визначене грошове вираження та обліковий вимір.

Облікове відображення ділової репутації регулюється НП(С)БО 19 «Об'єднання підприємств» [3], відповідно до якого гудвіл – це перевищення вартості придбання над часткою покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів, зобов'язань і непередбачених зобов'язань на дату придбання. Згідно з пунктом 16 цього стандарту, амортизація на гудвіл не нараховується, проте він підлягає тестуванню на знецінення. На міжнародному рівні аналогічні підходи закріплені у МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу» [7] та МСБО 36 «Зменшення корисності активів» [8].

Принциповою особливістю ділової репутації як об'єкту обліку є те, що внутрішньо генерований гудвіл не визнається активом і не відображається в обліку,

оскільки такий об’єкт не може бути достовірно ідентифікований та оцінений. Натомість придбаний гудвіл відображається у складі необоротних активів. Така асиметрія створює інформаційний розрив між обліковою та ринковою вартістю підприємства, який лише частково компенсується розкриттям нефінансової інформації, у тому числі про комплаєнс та управління репутаційними ризиками.

Поняття «комплаєнс» (від англ. compliance – відповідність) означає систему заходів організаційного, методичного та контрольного характеру, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності суб’єкта господарювання вимогам законодавства, нормативно-правових актів регуляторів, ринкових стандартів, внутрішніх політик і норм професійної етики. Міжнародним базовим стандартом у сфері побудови систем управління комплаєнсом є ISO 37301:2021 «Compliance management systems – Requirements with guidance for use», що замінив нормативний документ, який мав рекомендаційний характер ISO 19600:2014 та встановлює вимоги до систем менеджменту дотримання норм, придатні для незалежної сертифікації [6]. Стандарт побудований на циклі PDCA і охоплює питання лідерства, планування, ресурсного забезпечення, моніторингу та постійного вдосконалення комплаєнс-системи.

В Україні правові засади комплаєнс-контролю найбільш детально розроблені у банківському секторі. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, визначає комплаєнс-ризик як імовірність виникнення збитків, санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів чи втрати репутації внаслідок невиконання банком вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів та правил добросовісної конкуренції [4]. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах, закріплює модель «трьох ліній захисту», у якій підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс) діє на другій лінії поряд з підрозділом ризик-менеджменту, а третя лінія представлена внутрішнім аудитом [5].

Принциповим є взаємозв’язок між комплаєнс-контролем та діловою репутацією:

- втрата репутації прямо включена до визначення комплаєнс-ризику як один із ключових його наслідків поряд із фінансовими санкціями та втратою доходів;

- ефективна комплаєнс-програма виступає інструментом превентивного захисту репутації через систематичне попередження порушень, конфліктів інтересів та зловживань;

- інформація про якість комплаєнс-середовища активно використовується інвесторами, контрагентами та рейтинговими агентствами при оцінці партнера, що безпосередньо впливає на формування репутаційного капіталу та умови доступу до фінансових ресурсів.

Обліково-аналітичний аспект інтеграції ділової репутації та комплаєнс-контролю охоплює низку взаємопов’язаних елементів. На рівні бухгалтерського обліку формується інформаційне забезпечення про витрати на організацію та підтримку функціонування комплаєнс-системи (оплата праці, навчання персоналу,

програмне забезпечення для моніторингу операцій із контрагентами), про сплачені штрафи й регуляторні стягнення, а також про резерви під майбутні зобов'язання за регуляторними та судовими ризиками. Окремої уваги заслуговує облік гудвілу. Погіршення ділової репутації внаслідок виявлених комплаєнс-порушень або публічних регуляторних санкцій є вагомим індикатором необхідності проведення позачергового тесту на знецінення придбаного гудвілу.

В системі економічного аналізу формується система ключових показників ефективності комплаєнс-системи: кількість і питома вага виявлених порушень, рівень покриття бізнес-процесів комплаєнс-перевірками, обсяг сплачених штрафів і регуляторних санкцій, динаміка скарг від клієнтів і контрагентів, результати самооцінки комплаєнс-ризиків. Аналітичні висновки використовуються для прогнозування репутаційних ризиків та оцінки потенційного впливу комплаєнс-подій на фінансові результати, грошові потоки й вартість підприємства.

На рівні фінансової та нефінансової звітності реалізується принцип прозорості. Інформація про виявлені суттєві порушення, регуляторні стягнення, судові спори, наявність систем антикорупційного контролю розкривається у примітках до фінансової звітності, у звіті про управління та звіті зі сталого розвитку. Розвиток звітності в напрямі стандартів ESG формує блок Governance, який включає комплаєнс і управління репутаційними ризиками, являється обов'язковим компонентом інформаційного супроводу інвестиційних рішень.

Таким чином, інтеграція комплаєнс-контролю в обліково-аналітичну систему підприємства є необхідною умовою забезпечення ефективного управління діловою репутацією. Облікове відображення гудвілу відповідно до НП(С)БО 19, аналітична оцінка комплаєнс-ризиків та комплексне розкриття інформації у фінансовій і нефінансовій звітності формують єдиний інформаційну базу, яка дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, а зовнішнім користувачам – проводити об'єктивну оцінку діяльності підприємства. Перспективними напрямами проведення подальших наукових досліджень є розробка методики кількісної оцінки впливу комплаєнс-подій на знецінення гудвілу, формування галузевих стандартів розкриття інформації про комплаєнс-діяльність у складі управлінської звітності та адаптація вітчизняної практики до вимог ISO 37301:2021 у небанківських секторах економіки.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 05.05.2026).

2. Про судову практику у справах про захист гідності та честі фізичної особи, а також ділової репутації фізичної та юридичної особи: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 27.02.2009 № 1. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_001700-09#Text (дата звернення: 05.05.2026).

3. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств»: наказ Міністерства фінансів України від 07.07.1999 № 163. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text (дата звернення: 05.05. 2026).

4. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18 (дата звернення: 05.05.2026).

5. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text (дата звернення: 05.05.2026).

6. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. 56 p.

7. Міжнародний стандарт фінансової звітності 3 «Об'єднання бізнесу» / Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%203_ukr_2025(1).pdf (дата звернення: 05.05.2026).

8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 «Зменшення корисності активів» / Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2036_ukr_2025.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

Гурман Ніна Юріївна,
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист,
Лисюк Тамара Анатоліївна,
спеціаліст вищої категорії,
Шевчук Світлана Василівна,
спеціаліст вищої категорії
ВСП «Фаховий коледж геодезії та землеустрою
Поліського національного університету»

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ОБЛІКУ ТА АУДИТІ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ В АГРОСЕКТОРІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією управлінських процесів. Модернізація фінансового обліку, звітності та аудиту в Україні в рамках розвитку інформаційних потоків економіки країни є актуальною проблемою сучасного розвитку аграрного бізнесу. Це зумовлено стрімким технологічним прогресом і цифровізацією всіх сфер суспільства, глобалізаційних процесів та нових вимог до прозорості фінансової інформації. що істотно впливає на всю фінансово-господарську діяльність підприємств, зокрема на облік і звітність.

Сучасні інформаційні технології кардинально змінюють бізнес-середовище та активно залучаються до різних секторів економіки для створення додаткової цінності та відкривають нові можливості та перспективи розвитку. Агровиробництво, як важлива складова глобальної економіки, також відчуває на собі вплив цих нововведень та перетворень [1]. Сучасні цифрові системи здатні аналізувати великі масиви фінансових даних, прогнозувати тенденції, виявляти ризики та підказувати оптимальні рішення для управління фінансами підприємства.

Цифровізація аграрних підприємств є складним неминучим етапом їх розвитку, адже впровадження інформаційно-цифрових технологій у виробництво сприяє підвищенню його продуктивності, рентабельності, ефективності і дає можливість знайти невикористані резерви. Водночас це забезпечує оперативну, структуровану та логічну інформацію для всіх учасників бізнес середовища, що дозволяє ухвалювати виважені управлінські рішення [2].

Цифровізація обліку і звітності – це процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи облікової діяльності: від збору первинних даних до складання фінансової звітності. Цифровізація бухгалтерського обліку – це не просто автоматизація окремих операцій, а комплексне перетворення системи обліку через використання сучасних технологій, програмного забезпечення та інтернетсервісів. Її основна мета – забезпечити швидкий і точний облік господарських операцій, спростити доступ до фінансових даних і створити умови для ефективного управління ресурсами підприємства.

Основними перевагами цифрової трансформації бухгалтерського обліку, звітності та аудиту являються:

1. Аналітичні можливості: сучасні цифрові системи дозволяють проводити глибокий аналіз фінансових показників, формувати деталізовані звіти, виявляти тенденції та приймати стратегічні рішення на основі об’єктивних даних.

2. Точність облікових робіт: автоматизовані системи мінімізують ризики помилок, пов'язаних із ручним введенням даних, що забезпечує точніше відображення фінансових операцій і формування достовірної звітності.

3. Підвищення ефективності роботи бухгалтера: цифрові інструменти автоматизують рутинні операції, скорочуючи час обробки даних і підготовки звітності, що покращує результативність роботи бухгалтерської служби та прискорює доступ до необхідної інформації.

4. Доступність даних: цифрові облікові системи функціонують у віддаленому режимі, що дає змогу здійснювати роботу онлайн, забезпечуючи швидкий обмін інформацією між підрозділами та партнерами.

5. Зменшення витрат: автоматизація облікових і аудиторських процесів скорочує витрати на їх виконання, звільняючи ресурси для інших важливих напрямів діяльності [2].

Функціонування цифрового бухгалтерського обліку забезпечується за допомогою спеціальних програм, зокрема «BAS Бухгалтерія» та її аналогів. Інтеграція «BAS Бухгалтерії» з CRM-системами (Customer Relationship Management) відкриває нові можливості для управлінської та облікової діяльності, автоматизуючи процеси формування первинних документів, складання кореспонденції рахунків, реєстрів синтетичного і аналітичного обліку, фінансової та податкової звітності[3].

Особливістю бухгалтерського обліку в агросфері є сезонність виробництва, наявність біологічних активів та державної підтримки, що вимагає спеціального підходу до формування фінансової звітності. На сучасному етапі аграрні підприємства дедалі активніше впроваджують автоматизовані системи обліку, такі як: BAS Аграрний облік, AgroOffice, Агрібухгалерія, що дає можливість здійснювати детальний контроль за витратами, урожайністю, рухом продукції і фінансовими потоками та їх результатами [4].

Завдяки цифровізації бухгалтери можуть працювати з великими обсягами інформації, формувати звіти в реальному часі, обмінюватися даними з контролюючими органами та банками без паперових документів. Електронна взаємодія з банками дозволяє автоматично завантажувати виписки, а зв'язок із системами податкової служби подавати звітність онлайн, що значно економить час. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й зменшенню ризику людських помилок.

Сучасні підприємства дедалі частіше відмовляються від паперових документів, переходячи на електронні рахунки, накладні та акти, тобто впроваджують електронний документообіг. Це дозволяє скоротити витрати на друк, зберігання та пересилання документів, а також підвищує оперативність їх обробки. Хмарні сервіси надають можливість вести бухгалтерський облік з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Це особливо актуально для малого бізнесу та дистанційної роботи бухгалтерів.

У майбутньому цифровізація бухгалтерського обліку, на нашу думку, лише посилюватиметься. Очікується активне впровадження таких технологій, як:

- штучний інтелект (AI) – для автоматичного розпізнавання документів, прогнозування фінансових результатів;

- блокчейн – для забезпечення прозорості й надійності фінансових операцій;

- роботизація процесів (RPA) – для повної автоматизації рутинних облікових завдань [2].

Суттєве значення для підприємств мають доступ до блокчейну, великих даних, хмарних технологій та штучного інтелекту, які суттєво впливають на ефективність управлінських рішень. Технологія блокчейн, що асоціюється передусім із фінансовою сферою, має великий потенціал у фінансовому обліку та аудиті, адже дозволяє створювати постійний цифровий запис даних, забезпечує синхронний доступ до бази даних для всіх користувачів, підвищує швидкість і надійність операцій, а також гарантує безпеку завдяки децентралізованому зберіганню інформації.

Одним із перспективних напрямів використання блокчейну є смартконтракти, які фіксують умови угоди у вигляді програмного коду та виконуються автоматично без людського втручання. Однак для їх повноцінного впровадження необхідно вдосконалити законодавчу нормативно-правову базу. Такі інновації сприятимуть перетворенню бухгалтера з виконавця на фінансового аналітика та радника керівництва. Його роль у стратегічному управлінні підприємством зростатиме.

Хмарні технології у бухгалтерському обліку та аудиті мають як переваги, так і недоліки. До їхніх основних переваг належать економічність (зменшення початкових витрат завдяки включенню оновлень, підтримки та консультацій у вартість послуги), високий рівень безпеки (дані зберігаються на захищених серверах, регулярно створюються резервні копії) і зручність використання (доступ із будь-якого місця, мобільність, можливість повернення до історичних даних) [2].

Водночас серед недоліків можна відзначити залежність від інтернетз'єднання, ймовірність технічних збоїв чи втрати доступу до сервісу, а також ризики, пов'язані зі зміною політики провайдера або з витоком конфіденційних даних унаслідок порушень безпеки. Користувачі також обмежені версіями програмного забезпечення, які надає провайдер [5]. Кібербезпека напряму пов'язана із зростанням кількості електронних операцій, що збільшує ризик витоку або зламу фінансових даних. Питання кіберзахисту стає пріоритетним: застосовуються системи резервного копіювання, антивірусний захист, багаторівневі паролі та обмеження доступу. Тому підприємствам необхідно приділяти значну увагу щодо захисту та збереженню цілісності інформації. Проблемою залишається недостатній рівень цифрових навичок у бухгалтерів. Не всі фахівці мають достатню підготовку для роботи з новітніми технологіями, що вимагає постійного навчання та підвищення кваліфікації. Значною перешкодою до впровадження нових технологій є їх вартість. Для невеликих компаній витрати на програмне забезпечення, технічну підтримку та навчання персоналу можуть бути значними.

Дослідження по застосуванню штучного інтелекту в бухгалтерському обліку дає змогу визначити основні напрями його використання: управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, кодування рахунків, контроль витрат, управління грошовими потоками, інвентаризація, формування звітів, аудит і податкові розрахунки. Використання ШІ не лише автоматизує процеси, але й підвищує їх точність та ефективність [2].

Цифрова трансформація обліку та аудиту сприяє отриманню більш точної, оперативної та достовірної інформації про фінансову діяльність підприємств, підвищує прозорість, довіру з боку інвесторів і партнерів, а також оптимізує роботу фахівців, підвищуючи їх продуктивність у сучасних конкурентних умовах. Таким

чином, цифровізація бухгалтерського обліку – це необхідний крок на шляху до сучасної, ефективної та конкурентоспроможної економіки. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов в ринкових відносинах, підвищити точність і швидкість обробки та передачі фінансових даних, покращити контроль за ресурсами та прозорістю діяльності підприємства. Разом із тим, цей процес потребує постійного вдосконалення цифрової грамотності фахівців, забезпечення інформаційної безпеки та гнучкого підходу до впровадження нових технологій. Тенденції розвитку галузі вимагають від фахівців гнучкості, технічної грамотності та стратегічного мислення.

Список використаних джерел

1. Коваль О. В., Лишак О. М. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.67.

2. Кузьменко О. П., Багрій К. Л., Мельянкова Л. В. Розвиток бухгалтерського обліку в контексті глобальних цифрових трансформацій. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. DOI: http://doi.org/10.32702/2307- 2105.2024.8.60.

3. Поліщук О. М., Михайловина С. О., Матрос О. М., Ратушна О. П. Особливості використання діджиталізації в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 98-105. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.98.

4. Онешко С. В., Дроздова О. Г., Іванова Н. А. Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. *Академічні Візії*. 2023. № 21. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8143112

5. Феденко Д. Візуальні конфігуратори як чинник розвитку бухгалтерського обліку в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-74.

Васьковська Олександра Віталіївна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Ю. Ю. Сус
Поліський національний університет

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах управління кредитним ризиком у банківській діяльності розглядається як безперервний і багаторівневий процес, що охоплює виявлення ризику, його оцінювання, вибір інструментів впливу, реалізацію заходів мінімізації, а також подальший моніторинг і контроль. Його зміст полягає не лише у зниженні ймовірності неповернення кредитів, а й у забезпеченні фінансової стійкості банку, узгодженні ризику з дохідністю кредитних операцій та підтриманні належного рівня ліквідності. Водночас сучасний підхід до управління кредитним ризиком передбачає інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічну й оперативну діяльність банку, чіткий розподіл функцій між учасниками процесу та побудову цілісної системи прийняття кредитних рішень.

У процесі дослідження сучасних підходів до управління кредитним ризиком встановлено, що банки використовують широкий спектр методів, які відрізняються за своїм функціональним призначенням, інструментарієм та сферою застосування. Опрацювання досліджень авторів, таких як: Д. В. Апостолов і О. В. Батрак [1], Р. Я. Ватуляк і Л. О. Петик [2], О. С. Дорошенко та В. М. Марченко [3], І. Доценко [4], К. Ларіонова та Г. Капінос [5], О. І. Ляшенко, Т. В. Кравець і О. К. Мордатенко [6], Л. Д. Павленко, О. В. Крухмаль та К. Е. Попова [7], О. Сарахман і Р. Шурпенкова [8], І. Б. Хома та Д. О. Юськова [9] дозволяє систематизувати методи за ключовими напрямами управління кредитним ризиком, що забезпечує більш глибоке розуміння їх ролі у забезпеченні фінансової стійкості банківських установ.

Зокрема, у науковій літературі виділяються методи оцінки кредитного ризику, які спрямовані на визначення рівня ризику та кредитоспроможності позичальника; методи мінімізації ризику, що дозволяють обмежити можливі втрати банку; методи прогнозування та моделювання, які забезпечують оцінку майбутніх ризиків; методи контролю та моніторингу, що спрямовані на своєчасне виявлення проблемних кредитів; організаційно-управлінські методи, які формують основу системи ризик-менеджменту; а також антикризові та регуляторні методи, що реалізуються на рівні банківської системи та держави.

Така класифікація дозволяє розглядати управління кредитним ризиком як багаторівневу та комплексну систему, в якій кожна група методів виконує окрему функцію, але водночас взаємодіє з іншими елементами. Важливим є те, що ефективність управління кредитним ризиком досягається лише за умови їх комплексного застосування, що забезпечує як оцінку поточного стану ризику, так і його прогнозування та мінімізацію.

Методи оцінки кредитного ризику є основою прийняття обґрунтованих кредитних рішень та забезпечення якості кредитного портфеля банку. У сучасній практиці застосовується поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє

комплексно оцінити кредитоспроможність позичальника та рівень ризику. Основні з них узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Методи оцінки кредитного ризику в банківській діяльності

Метод	Інструменти	Для чого застосовується в управлінні кредитним ризиком
Кредитний скоринг	скорингові моделі; бальні системи; автоматизовані алгоритми	для швидкої оцінки кредитоспроможності позичальника та визначення ймовірності дефолту
Коефіцієнтний (фінансовий) аналіз	фінансові коефіцієнти (ліквідності, рентабельності, платоспроможності)	для оцінки фінансового стану позичальника та його платоспроможності
Експертна оцінка	експертні висновки; рейтингові шкали; аналітичні оцінки	для якісної оцінки надійності позичальника з урахуванням нефінансових факторів
Дискримінантний аналіз	дискримінантні функції; статистичні моделі	для класифікації позичальників за рівнем ризику (надійні / проблемні)
Логістична регресія	регресійні моделі; оцінка ймовірностей	для визначення ймовірності дефолту позичальника
Економетричне моделювання	економетричні моделі; багатофакторний аналіз	для комплексного аналізу впливу різних факторів на кредитний ризик
Моделі ймовірності дефолту (PD)	PD-моделі; скорингові системи	для оцінки ймовірності невиконання позичальником своїх зобов'язань
Моделі очікуваних кредитних втрат (EL)	показники PD, LGD, EAD; моделі очікуваних втрат	для прогнозування можливих втрат банку за кредитними операціями
Аналіз кредитоспроможності позичальника	фінансова звітність; показники діяльності; бізнес-аналіз	для комплексної оцінки здатності позичальника погашати кредит
Аналіз кредитної історії	дані кредитних бюро; кредитні звіти; історія платежів	для оцінки платіжної дисципліни та поведінки позичальника в минулому

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 6–9].

Наведені в табл. 1 методи оцінки кредитного ризику відображають комплексний характер процесу аналізу кредитоспроможності позичальників. Вони охоплюють як кількісні підходи, що базуються на використанні статистичних та економетричних моделей, так і якісні методи, які враховують нефінансові характеристики клієнтів та експертні судження.

Встановлено, що ключову роль відіграють методи, спрямовані на визначення ймовірності дефолту та прогнозування кредитних втрат, зокрема скорингові моделі, логістична регресія та моделі очікуваних кредитних втрат. Водночас традиційні інструменти, такі як фінансовий аналіз і оцінка кредитоспроможності, забезпечують базову аналітичну основу для прийняття рішень. Поєднання різних методів оцінювання дозволяє підвищити точність визначення рівня кредитного ризику, забезпечити обґрунтованість кредитних рішень та сприяє підвищенню якості кредитного портфеля банку.

Методи мінімізації кредитного ризику орієнтовані на зниження потенційних втрат банку шляхом обмеження концентрації ризику, його розподілу та часткової передачі іншим учасникам фінансового ринку. Встановлено, що ключову роль відіграють диверсифікація, лімітування та резервування, які забезпечують фінансову

стійкість кредитного портфеля. Водночас такі інструменти, як страхування, забезпечення кредитів і сек'юритизація, дозволяють зменшити рівень ризику у випадку невиконання зобов'язань позичальниками. Комплексне застосування зазначених методів сприяє підвищенню надійності кредитних операцій та ефективності управління кредитним ризиком у банку [2].

Методи прогнозування та моделювання відіграють важливу роль у формуванні проактивної системи управління кредитним ризиком. Вони дозволяють не лише оцінювати поточний стан кредитного портфеля, але й прогнозувати можливі зміни під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Встановлено, що традиційні методи, такі як сценарний аналіз і стрес-тестування, ефективно доповнюються сучасними технологіями, зокрема машинним навчанням і нейронними мережами. Це забезпечує підвищення точності прогнозування, гнучкість управління ризиками та здатність банків адаптуватися до нестабільних умов функціонування [6].

Методи контролю та моніторингу забезпечують безперервне спостереження за станом кредитного портфеля та дозволяють своєчасно реагувати на негативні тенденції. Вони відіграють ключову роль у попередженні виникнення проблемної заборгованості та зниженні кредитних втрат. Встановлено, що найбільш ефективними є системи раннього попередження у поєднанні з регулярним моніторингом та аналізом кредитної діяльності. Їх застосування сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і забезпечує стабільність банківської діяльності [3].

Організаційно-управлінські методи формують основу системи ризик-менеджменту банку та забезпечують ефективну організацію кредитного процесу ці методи створюють основу для ефективної реалізації інших груп методів та забезпечують узгодженість управлінських процесів. Встановлено, що ключову роль відіграють кредитна політика, внутрішній контроль та інформаційне забезпечення, які формують інституційну базу ризик-менеджменту. Їх ефективне застосування сприяє підвищенню якості кредитних рішень та зниженню рівня ризику [5].

Антикризові та регуляторні методи відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності банківської системи та зниженні рівня кредитного ризику на макрорівні. Вони доповнюють внутрішньобанківські механізми управління ризиком та формують зовнішнє середовище функціонування банків. Встановлено, що ключове значення мають пруденційні нормативи, державний нагляд і механізми підтримки ліквідності, які дозволяють зменшити системні ризики. Їх застосування забезпечує підвищення надійності банківської системи та ефективність управління кредитним ризиком в умовах нестабільності [3].

Таким чином, сучасні методи управління кредитним ризиком мають комплексний і багаторівневий характер та базуються на поєднанні традиційних підходів із сучасними аналітичними й технологічними рішеннями, що забезпечує ефективне функціонування банків в умовах нестабільності.

Список використаних джерел

1. Апостолов Д. В., Батрак О. В. Управління кредитним ризиком банку: бібліометричний аналіз досліджень і наукових колаборацій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки.* 2025. № 3(1). С. 44-55.

2. Ватуляк Р. Я., Петик Л. О. Кредитний ризик у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 81-85.

3. Дорошенко О. С., Марченко В. М. Ризики для діяльності банків в умовах

невизначеності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 4. С. 11-18.

4. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 156-162.

5. Ларіонова К., Капінос Г. Особливості управління кредитним ризиком банку в умовах фінансової невизначеності. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 264-273.

6. Ляшенко О. І., Кравець Т. В., Мордатенко О. К. Моделювання кредитного ризику із застосуванням гібридної моделі RNN-LSTM для цифрових фінансових установ. *Ефективна економіка.* 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_28 (дата звернення: 05.04.2026).

7. Павленко Л. Д., Крухмаль О. В., Попова К. Е. Теоретичні аспекти оцінки та управління кредитним ризиком банку в умовах економічної нестабільності. *Бізнес Інформ.* 2025. № 4. С. 411-422.

8. Сарахман О., Шурпенкова Р. Оцінка кредитного ринку банківських установ: нові інструменти виявлення ризику та управління ним. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2024. Вип. 7. С. 238-250.

9. Хома І. Б., Юськова Д. О. Моделювання та оцінка кредитного ризику банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. С. 137–144.

Гайдай Юлія Сергіївна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Економіка»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Т. В. Швець
Поліський національний університет

ІНФРАСТРУКТУРА ТОВАРНОГО РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

В сучасних умовах розвитку економіки важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування господарської системи відіграє інфраструктура товарного ринку. Її розвиток безпосередньо впливає на стабільність економічних процесів у регіонах, рівень забезпеченості населення товарами та загальну конкурентоспроможність територій. Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах економічної трансформації України, коли регіональні економіки потребують нових механізмів забезпечення сталого розвитку та інтеграції у національний і світовий ринки [2].

Інфраструктура товарного ринку являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують безперервний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. До неї належать підприємства оптової та роздрібної торгівлі, транспортні організації, складські комплекси, логістичні центри, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, інформаційні та маркетингові структури [1]. Кожен із цих елементів виконує важливу функцію в загальному механізмі ринкового обігу товарів.

Важливо зазначити, що ефективність функціонування інфраструктури товарного ринку значною мірою визначає рівень розвитку регіональної економіки. У регіонах із розвиненою інфраструктурою спостерігається більш швидкий обіг товарів, зниження логістичних витрат, підвищення доступності продукції для споживачів та зростання інвестиційної привабливості [3]. Це, у свою чергу, сприяє розвитку підприємництва, особливо малого та середнього бізнесу, який є основою стабільної регіональної економіки.

Одним із ключових напрямів розвитку інфраструктури товарного ринку є логістика. Логістичні системи забезпечують раціональну організацію постачання, зберігання та транспортування товарів, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити ефективність господарської діяльності. Сучасні логістичні центри виконують функції координації товарних потоків, оптимізації маршрутів перевезення та управління запасами [4].

Окремо слід відзначити роль цифровізації у розвитку інфраструктури товарного ринку. Використання інформаційних технологій, електронної комерції та автоматизованих систем управління дозволяє значно підвищити прозорість і швидкість ринкових процесів. Це сприяє формуванню більш ефективного інформаційного середовища, в якому учасники ринку можуть оперативно приймати управлінські рішення [4]. Попри позитивні тенденції, розвиток інфраструктури товарного ринку в Україні супроводжується низкою проблем. Серед них можна виділити нерівномірність розвитку регіонів, недостатній рівень інвестицій у логістичну та транспортну інфраструктуру, зношеність основних фондів, а також недостатній рівень впровадження інноваційних технологій [5–8]. Ці проблеми

стримують економічне зростання регіонів і потребують комплексного вирішення на державному та місцевому рівнях.

Таблиця 1

Структура інфраструктури товарного ринку

Елемент інфраструктури	Зміст	Роль у розвитку регіону
Транспортна інфраструктура	Автомобільний, залізничний та інші види транспорту	Забезпечує перевезення товарів і прискорює товарообіг
Логістична інфраструктура	Склади, логістичні центри, управління запасами	Оптимізує постачання та зменшує витрати бізнесу
Торговельна інфраструктура	Магазини, супермаркети, оптові ринки	Забезпечує реалізацію товарів споживачам
Фінансово-інформаційна інфраструктура	Банки, страхові компанії, IT-системи	Забезпечує фінансування та інформаційну підтримку

Для забезпечення сталого розвитку регіональних економік необхідно здійснювати модернізацію інфраструктури товарного ринку, стимулювати інвестиційну активність, розвивати державно-приватне партнерство та впроваджувати сучасні цифрові технології управління товарними потоками. Це дозволить підвищити ефективність економічних процесів і забезпечити довгострокове зростання регіонів.

Отже, інфраструктура товарного ринку є ключовим інструментом сталого розвитку регіональних економік. Вона забезпечує ефективний рух товарів, сприяє розвитку підприємництва, підвищує конкурентоспроможність регіонів та створює умови для економічної стабільності. Подальший розвиток цієї сфери є важливою умовою інтеграції України у сучасний світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Венгерова О.В. Інфраструктура товарного ринку: конспект лекцій. Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. 165 с. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/a0976ae0-791b-46f8-99e4-9595732a144c

2. Дядик Т.В. Інфраструктура товарного ринку України: стан та напрямки розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 45–49.

3. Майборода О.В. Місце інфраструктури товарного ринку в розвитку економіки. *Економічний форум*. 2020. № 2. С. 112–116.

4. Васильців Т.Г., Мамчин Р.О. Деякі підходи до формування інфраструктури товарного ринку в Україні. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* 2022. № 1. С. 55–60.

5. Селищев В.С., Головань Д.М. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. Харків: ХАІ, 2020. 204 с.

6. Овдіюк О. М., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Довженко В А. Інноваційні управлінські рішення у адмініструванні сталого розвитку регіону в умовах Covid-19. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 114–119.

7. Yakobchuk, V., Shvets, T., Plotnikova, M., Prysiazhniuk, O., & Buluy, O. Virtual realiy innovative model of sustainable development administration in business and territorial communities. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*. 2021. 11(2), XX, 100–109.

8. Швець Т. В. Формування і функціонування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів при сільських громадах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Житомир, 2007. 20 с.

Ковальчук Владислав,
здобувач вищої освіти,
Поліський національний університет

СУТНІСТЬ ВИТРАТНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ БІЗНЕСУ

Вступ. Оцінка бізнесу є важливим інструментом для прийняття управлінських, інвестиційних і правових рішень. Вона потрібна під час купівлі-продажу підприємства, залучення інвестора, реорганізації, приватизації, застави майна, вирішення майнових спорів та в інших випадках, коли необхідно обґрунтовано визначити вартість підприємства або його частини. У практиці оцінювання використовують кілька методичних підходів: дохідний, порівняльний та витратний, який у законодавстві України щодо цілісних майнових комплексів часто називають майновим підходом [2–3]. Кожен із них має власну логіку. Дохідний підхід орієнтується на майбутні доходи, порівняльний – на ціни подібних об’єктів, а витратний – на вартість майна, необхідного для створення або відновлення бізнесу.

Результати дослідження. Сутність витратного підходу полягає у визначенні вартості бізнесу через вартість його активів з урахуванням зобов’язань. Іншими словами, оцінювач аналізує, скільки коштує майнова база підприємства на дату оцінки, а потім визначає чисту вартість, яка залишається власнику після врахування боргів. У спрощеному вигляді основну ідею можна подати формулою: вартість бізнесу = вартість активів – вартість зобов’язань. Саме тому цей підхід є найбільш зрозумілим тоді, коли підприємство має значну матеріальну базу: будівлі, споруди, обладнання, транспорт, запаси, земельні ділянки, фінансові вкладення або інші активи.

Важливо, що витратний підхід не зводиться до простого переписування цифр з бухгалтерського балансу. Балансова вартість активів може відрізнятися від їх реальної ринкової вартості через інфляцію, знос, зміну цін, застарілі технології або особливості облікової політики підприємства. Тому оцінювач має проаналізувати кожну важливу групу активів окремо. Основні засоби та нематеріальні активи можуть оцінюватися за ринковою або іншою відповідною базою оцінки; дебіторська заборгованість – з урахуванням строків і ймовірності її погашення; запаси – за обліковою, ринковою або ліквідаційною вартістю залежно від ситуації; зобов’язання – за сумою, що підлягає погашенню, або шляхом дисконтування майбутніх платежів [3].

Основними методами, які пов’язують із витратним підходом, є метод прямого відтворення, метод заміщення, метод накопичення активів, а також метод ліквідаційної вартості. Метод прямого відтворення передбачає визначення витрат на створення точно такого самого об’єкта з урахуванням подальшого зносу. Метод заміщення орієнтується не на точну копію, а на створення об’єкта з подібною корисністю сучасними засобами. Для оцінки бізнесу найбільш типовим є метод накопичення активів: він полягає у визначенні чистої вартості активів підприємства, тобто різниці між вартістю всіх активів і вартістю його зобов’язань [3–4]. Метод ліквідаційної вартості застосовують тоді, коли підприємство не розглядається як діючий бізнес або коли необхідно оцінити можливий результат продажу його активів у процесі ліквідації.

Перевага витратного підходу полягає в тому, що він спирається на реальну майнову базу підприємства. Це робить його корисним для підприємств із великою

кількістю матеріальних активів, для збиткових або новостворених компаній, а також у випадках, коли неможливо достовірно спрогнозувати майбутні доходи. Він також зручний тоді, коли на ринку немає достатньої кількості подібних об'єктів для порівняння. Саме тому витратний підхід часто застосовують під час оцінки виробничих підприємств, майнових комплексів, спеціалізованого майна, об'єктів з обмеженим ринком купівлі-продажу або при визначенні вартості в умовах ліквідації.

Разом із тим цей підхід має і суттєві обмеження. Головний недолік полягає в тому, що він не завжди повністю враховує здатність бізнесу приносити прибуток у майбутньому. Два підприємства можуть мати приблизно однаковий набір активів, але різну якість управління, різну клієнтську базу, репутацію, технологічний рівень і перспективи розвитку. Витратний підхід може недостатньо відображати такі нематеріальні чинники, як ділова репутація, бренд, лояльність споживачів, ефективність бізнес-моделі або переваги розташування. Через це для прибуткових компаній із сильним брендом і стабільними грошовими потоками одного витратного підходу часто недостатньо; його результати доцільно порівнювати з результатами дохідного та порівняльного підходів.

Отже, сутність витратного підходу полягає у визначенні вартості бізнесу через оцінку майна, яким він володіє, та зобов'язань, які він має погасити. Його логіка проста: потенційний покупець не повинен платити за бізнес більше, ніж коштувало б створення або придбання подібної майнової бази з урахуванням її стану, зносу та боргів. Водночас правильне застосування цього підходу потребує не механічного використання бухгалтерських даних, а професійного аналізу ринкової вартості активів, реальності дебіторської заборгованості, обґрунтованості зобов'язань і можливої ліквідності майна.

Висновки. Витратний підхід є одним із базових підходів до оцінки бізнесу. Він найбільш доречний тоді, коли вартість підприємства значною мірою визначається його активами, а не лише майбутніми доходами. Цей підхід дозволяє отримати обґрунтоване уявлення про мінімальну або майнову основу вартості бізнесу, але для повнішого висновку про ринкову вартість його бажано застосовувати разом з іншими підходами. Таким чином, витратний підхід є не просто способом підрахунку активів, а методичною системою, яка допомагає оцінити бізнес через його економічно корисне майно та реальний фінансовий стан.

Список використаних джерел

1. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2658-14

2. Про затвердження Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1440-2003-%D0%BF

3. Про затвердження Національного стандарту № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1655. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1655-2006-%D0%BF

4. Чубка О. М., Федевич Л. С., Курило О. Б. Витратний підхід до оцінки вартості підприємства: характеристика методів. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 1198–1203. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/179.pdf

Козел Юля Костянтинівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Економіка»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Н. В. Валінкевич
Поліський національний університет

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості необхідними ресурсами та результативністю їх використання у процесі господарської діяльності. Особливе місце у системі економічних ресурсів посідає оборотний капітал, оскільки саме він забезпечує безперервність операційного циклу, підтримання виробничого процесу, виконання поточних зобов'язань і створення умов для формування фінансових результатів діяльності підприємства. В умовах динамічного зовнішнього середовища та посилення конкуренції ефективне управління оборотним капіталом набуває стратегічного значення, оскільки визначає рівень платоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Крім того, достатній обсяг і раціональна структура оборотного капіталу формують передумови для підтримання безперервності господарських процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Так, Н. С. Педченко та А. А. Руденко визначають роль оборотного капіталу через його участь у реалізації фінансової стратегії підприємства, підкреслюючи, що результативність його формування та використання безпосередньо впливає на ефективність фінансового забезпечення діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [5, с. 8]. На думку О. С. Літвінова та І. О. Гуменюк, оборотний капітал забезпечує безперервність поточної діяльності підприємства та підтримує процес кругообігу ресурсів, створюючи необхідні умови для здійснення виробничо-господарських процесів і отримання економічного результату [4, с. 104]. В. І. Аранчій та ін. акцентують увагу на тому, що оборотний капітал виконує роль джерела інвестування в оборотні активи та забезпечує безперервність виробництва протягом виробничих циклів, що формує передумови для отримання прибутку та підтримання стабільного функціонування підприємства [1, с. 5]. Отже, роль оборотного капіталу полягає у забезпеченні фінансування поточної діяльності підприємства, підтриманні безперервності кругообігу ресурсів, створенні умов для здійснення виробничого процесу та формуванні фінансових результатів діяльності підприємства.

Для формування теоретичної основи дослідження ефективності використання оборотного капіталу підприємства першочергового значення набуває уточнення його економічної сутності. Необхідність такого дослідження пояснюється тим, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування зазначеного поняття, про свідчать дані табл. 1. Згідно з даними табл. 1 встановлено відсутність єдиного підходу до трактування економічної сутності оборотного капіталу в сучасних наукових дослідженнях. Узагальнення представлених визначень дозволило виділити декілька основних підходів до його розуміння. Так, М. В. Кузьменко, В. О. Романишин і В. В. Круш [2], а також І. М. Цуркан і А. О. Остапенко [7] розглядають оборотний капітал як джерело формування оборотних активів та основу забезпечення їх безперервного кругообігу. Інший підхід представлений у

дослідженні Л. О. Кустріч [3], яка трактує оборотний капітал як авансовану в оборотні активи вартість, що забезпечує здійснення поточної діяльності підприємства та повертається після завершення операційного циклу. О. С. Літвінов та І. О. Гуменюк [4], Н. І. Сарай [6], а також Р. А. Чемчикаленко і А. В. Проценко [8] визначають оборотний капітал як економічну категорію або сукупність ресурсів, необхідних для підтримання поточної діяльності підприємства та забезпечення функціонування оборотних активів. Окремий підхід представлений В. І. Аранчієм, О. О. Дорошенко, С. А. Кравченко та А. С. Мотею [1], які розглядають оборотний капітал як інвестицію в оборотні активи, спрямовану на забезпечення виробничої діяльності та формування прибутку підприємства.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення економічної сутності оборотного капіталу підприємства

Автор	Визначення
Аранчій В. І. та ін. [1, с. 5]	Оборотний капітал являє собою інвестицію в оборотні активи підприємства з метою забезпечення виробничої діяльності та отримання прибутку.
Кузьменко М. В. та ін. [2, с. 497]	Оборотний капітал є джерелом формування оборотних активів підприємства та забезпечує їх участь у процесі кругообігу вартості.
Кустріч Л. О. [3, с. 38]	Оборотний капітал являє собою авансовану в оборотні активи вартість, яка забезпечує здійснення поточної діяльності підприємства та повертається після завершення операційного циклу.
Літвінов О. С., Гуменюк І. О. [4, с. 104]	Оборотний капітал є економічною категорією, що характеризує ресурси підприємства, залучені до поточного кругообігу господарської діяльності.
Педченко Н. С., Руденко А. А. [5, с. 8]	Оборотний капітал розглядається як складова фінансових ресурсів підприємства, що забезпечує формування та фінансування поточної діяльності.
Сарай Н. І. [6, с. 145]	Оборотний капітал розглядається як сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують формування та функціонування оборотних активів.
Цуркан І. М., Остапенко А. О. [7]	Оборотний капітал є частиною загального капіталу підприємства, інвестованою в оборотні активи.
Чемчикаленко Р. А., Проценко А. В. [8]	Оборотний капітал є складовою капіталу підприємства, що забезпечує здійснення поточної діяльності підприємства.

Джерело: складено автором за даними [1–8].

Якщо провести узагальнення наукових підходів, тоді можна констатувати, що оборотний капітал являє собою частину капіталу підприємства, авансовану в оборотні активи для забезпечення безперервності поточної діяльності, проходження кругообігу вартості та отримання економічного результату у вигляді прибутку. Також слід зазначити, що між оборотним капіталом та оборотними активами існує причинно-наслідковий зв’язок: оборотний капітал трансформується в оборотні активи, які в процесі кругообігу забезпечують відновлення авансованої вартості та формування економічного результату підприємства. Іншими словами – оборотні активи є окремими структурними елементами оборотного капіталу підприємства. Вважаємо, що озвучений підхід найбільш повно відображає економічну природу оборотного капіталу. Саме тому для оцінювання ефективності діяльності підприємства доцільно досліджувати не лише обсяг і структуру оборотних активів, а й результативність використання оборотного капіталу як економічної основи їх формування.

Список використаних джерел

1. Аранчій В. І., Дорошенко О. О., Кравченко С. А., Мотя А. С. Маркери фінансового ризику оборотного капіталу. *Ефективна економіка.* 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_29 (дата звернення: 02.05.2026).

2. Кузьменко М. В., Романишин В. О., Круш В. В. Управління оборотними коштами сільськогосподарських підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10(10). С. 494–503.

3. Кустріч Л. О. Управління оборотними активами підприємств у системі фінансового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. № 4(2). С. 36–42.

4. Літвінов О. С., Гуменюк І. О. Управління оборотним капіталом підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2021. № 7–8. С. 103–108.

5. Педченко Н. С., Руденко А. А. Теоретико-прикладний аспект забезпечення результативності стратегії фінансування оборотного капіталу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2020. № 4. С. 6–14.

6. Сарай Н. І. Оптимізація ризик-менеджменту оборотного капіталу торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 143–148.

7. Цуркан І. М., Остапенко А. О. Існуючі теоретичні підходи до управління оборотним капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_34 (дата звернення: 18.04.2026).

8. Чемчикаленко Р. А., Проценко А. В. Управління оборотним капіталом підприємства в сучасних реаліях вітчизняної економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: *Економіка*. 2022. Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2022_14_13 (дата звернення: 15.04.2026).

Мануленко Діана Олегівна,
здобувачка вищої освіти,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

ДОКАЗОВІСТЬ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ ІЗ ПОСТАЧАННЯ ПОСЛУГ У СЕРЕДОВИЩІ Е-АУДИТУ (SAF-T UA)

У ході розбудови постіндустріального суспільства, за якого в економіці набирають обертів науково-технологічні процеси, а також загалом суттєво посилюється значення інформації, активного розвитку та поширення зазнає сфера послуг. Їй притаманні широкі охоплення суб'єктного складу, що поповнюється залежно від рівня, на якому проводиться та чи інша операція. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в такому разі передбачає проведення операції з постачання послуг між українськими суб'єктами господарювання й іноземними за домовленістю, тобто супроводом побудови їхніх взаємовідносин укладенням зовнішньоекономічного контракту [5]. У перших як у резидентів України за певних умов, наприклад, належності місця постачання послуг до території України чи отримання прибутку, виникає зобов'язання сплатити до бюджету непрямі та/або прямі податки, збори й відзвітувати про це перед податковими органами.

Податкові наслідки мають визнаватися за операціями, сповненими справжнього господарського змісту [3]. Коли дія чи подія з послугою спричиняє структурні зміни в активах, зобов'язаннях, капіталі, вона як об'єкт торгівлі стає змістовною і є господарською операцією за визначенням, наведеним у статті першій розділу першого Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV [4]. Позаяк податкова звітність спирається на дані бухгалтерського обліку, а згаданий зовнішньоекономічний договір є лише свідченням наміру провести операцію, щось має констатувати факт того, що вона насправді відбулася. Цю функцію виконують первинні документи (інвойс, акт надання послуг абощо). Їх складають у довільній формі, якщо її не затверджено окремим нормативно-правовим актом, із додержанням вимог щодо обов'язкових реквізитів.

Реальність господарської операції для її відображення в податковому обліку – безумовно важливий аспект, що зокрема підтверджує Крилов Д. [3, с. 274], досліджуючи доказовість цього факту. Первинні документи в доказовій справі, хоч і є значущими, – не єдині відомості, на які зважають. Для підтвердження чи спростування цієї характеристики до уваги беруть ступінь узгодженості документів та їх відповідності фактичному руху активів, робіт або послуг; ділову мету й економічну доцільність; зв'язок із господарською діяльністю платника податків; ресурсозабезпеченість надавача послуг; простежуваність результатів у ланцюгу контрагентів тощо [3]. Отже, платники податків і контролюючі органи мають справу з чималою кількістю відомостей, які підпадають під контроль.

Постачання послуг здебільшого супроводжується підвищеною увагою через ризики податкових зловживань, як-от неправомірного зменшення бази оподаткування внаслідок виведення коштів з-під неї, ухилення від сплати податків, тому існує потреба в інтеграції ризик-орієнтованого й автоматизованого підходу в процеси контролю та перевірок з боку податкових органів. Це уможливлює такий

цифровий інструмент, як система електронного аудиту (е-аудит), запроваджена в рамках Національної стратегії доходів до 2030 року Державною податковою службою України на початку 2026 року [2; 6]. Низка необхідних документів зводиться до одного стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA), який наразі в електронному форматі подають на вимогу контролюючих органів великі платники податків. Водночас розглядається можливість у майбутньому зробити подання цього файлу обов'язковим для всіх платників податку на додану вартість.

Функціональна цінність SAF-T UA в контексті операцій із постачання послуг у ЗЕД проявляється через включення додаткових підрозділів, розроблених спеціально для української версії файлу на основі міжнародних стандартів ОЕСР. Так підрозділ «Облікова політика» містить дані про методи амортизації, порядок формування резервів, визначення порогів суттєвості тощо [1, с. 20]. Податковий орган має змогу перевірити, чи відповідають параметри конкретної операції напрямку економічної активності суб'єкта, завдяки чому ділова мета може бути доведена через параметри облікової політики. У підрозділі «Довідники операцій» є ознака кодування, за допомогою якої можна розмежувати операції залежно від того, що відбулося раніше – перерахування коштів чи фактичне постачання послуг [1, с. 21]. Такий рівень деталізації забезпечує безпомилкове визначення дати виникнення податкових зобов'язань та кредиту в розрізі кожного контракту.

Крім того, у номенклатурі міститься специфічний індикатор, який дозволяє чітко розрізняти товарні позиції від робіт і послуг з іншою описовою інформацією [1, с. 24]. Підрозділ «Інформація про бухгалтерські довідки та інші первинні документи» також є додатковим й акумулює дані внутрішніх службових документів, які зазвичай не потрапляють до стандартної звітності [1, с. 29]. Ці відомості часто містять деталі господарського змісту операцій із послугами, що дозволяє платнику податків підтвердити реальність транзакцій навіть за відсутності фізичних об'єктів обліку.

Отже, впровадження SAF-T UA виводить процес перевірки в глибокий технологічний аудит. Використання елементів, створених окремо для української версії файлу, позитивно позначається на адмініструванні податку на додану вартість, об'єктом оподаткування яким є операції з постачання послуг, місцем постачання яких є митна територія України. Завдяки цілісності XML-файлу й відповідності схемі XSD, кожна операція отримує цифрове підтвердження своєї економічної доцільності, що мінімізує ризик суб'єктивних трактувань з боку контролюючих органів і створює умови для прогнозованого ведення суб'єктами господарювання підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки. Останнє до того ж може стати для платників податків мотивуючим чинником наслідувати облікову дисципліну та позитивно позначитися на рівні добровільного дотримання законодавства у сфері оподаткування.

Список використаних джерел

1. Детальний технічний опис елементів SAF-T UA V2.0. Державна податкова служба України. 2024. URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/668/791367/Detalniy_tehn_chniy_opis_element_v_SAF_T_UA_v_2_0_.docx (дата звернення: 14.05.2026).

2. ДПС запровадила Е-аудит. Пресслужба Державної податкової служби України. 2026. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/natsionalna-strategiya-dohodiv/968240. html (дата звернення: 14.05.2026).

3. Крилов Д. Б. Реальність господарської операції в податковому праві:

проблеми доказування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету.* 2024. Вип. 83. Ч. 2. С. 268–276. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.39 (дата звернення: 14.05.2026).

4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV: станом на 01.04.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 14.05.2026).

5. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991, № 959-XII: станом на 26.12.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12 (дата звернення: 14.05.2026).

6. Щодо запровадження електронного аудиту («е-аудит»). Державна податкова служба України. 2025. URL: https://cabinet.tax.gov.ua/news/ 2B1F9FBC3 A4609AAE0630A214220F40C (дата звернення: 14.05.2026).

Розгон Яна Борисівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Економіка»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор В. І. Ткачук
Поліський національний університет

СУЧАСНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

В умовах сучасних економічних трансформацій питання продуктивності праці набуває особливого значення, оскільки саме цей показник характеризує ефективність використання трудового потенціалу та визначає можливості забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, зміни у структурі зайнятості та зростання ролі інтелектуального капіталу формують нові умови функціонування економічних систем, що потребує перегляду усталених наукових підходів до розуміння сутності продуктивності праці. На сучасному етапі розвитку економічної науки категорія продуктивності праці розглядається багатогранно, що зумовлює існування різних підходів до її інтерпретації.

Дослідники [1–19] розглядають її здебільшого як показник результативності трудової діяльності, ефективності використання ресурсів або як результат впливу організаційних, технологічних і соціально-економічних факторів на процес виробництва. Аналіз наукових праць дозволив систематизувати існуючі визначення поняття продуктивності праці та виділити три основні наукові підходи до його трактування: 1 підхід: продуктивність праці як результативність використання трудових ресурсів; 2 підхід: продуктивність праці як показник ефективності використання ресурсів; 3 підхід: продуктивність праці як результат впливу організаційних, технологічних та соціально-економічних факторів.

Представники першого підходу розглядають продуктивність праці як показник результативності трудової діяльності, який відображає обсяг продукції або виконаних робіт у розрахунку на одиницю витрат праці чи робочого часу. Аналіз наведених в табл. 1 визначень свідчить, що в межах цього підходу основна увага приділяється співвідношенню між обсягом виробленої продукції або виконаних робіт і витратами праці, необхідними для їх створення. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність використання робочого часу, рівень організації праці та здатність працівників забезпечувати необхідні результати виробничої діяльності. Трактування авторів мають спільну методологічну основу, оскільки продуктивність праці в них розглядається як показник, що відображає обсяг результатів праці, отриманих за певний період часу або на одиницю витрат трудових ресурсів. Саме тому розглянутий підхід широко застосовується у практиці економічного аналізу діяльності підприємств і використовується для оцінки ефективності використання робочої сили.

У межах другого підходу, наведеного в табл. 2, продуктивність праці трактують ширше – як показник ефективності використання не тільеи трудових, а й інших виробничих ресурсів, які залучаються у процесі створення продукції. У межах цього підходу продуктивність праці розглядається не лише як результат використання трудових ресурсів, а як показник ефективності використання всіх ресурсів, залучених у виробничий процес. Представники цього підходу

підкреслюють, що результати виробничої діяльності формуються під впливом не лише праці, а й інших факторів виробництва, зокрема капіталу, матеріалів, технологій та інформаційних ресурсів і тому продуктивність праці у такому розумінні виступає узагальнюючим показником результативності виробничої системи. Вважаємо, що застосування цього підходу дозволяє більш повно оцінити ефективність функціонування підприємства, оскільки враховує взаємодію різних виробничих ресурсів та їхній вплив на результати діяльності.

Таблиця 1

Трактування продуктивності праці як показника результативності використання трудових ресурсів

Автор	Визначення
В. І. Безпрозванна [2]	Продуктивність праці визначається як обсяг виробництва аграрної продукції за одиницю робочого часу та характеризує рівень діяльності підприємства.
І. В. Дворник [5]	Продуктивність праці – це виробництво певної кількості продукції або виконання визначеного обсягу робіт установленої якості за одиницю робочого часу.
Л. С. Новіченко [12]	Продуктивність праці визначається як співвідношення обсягу виробленої продукції або виконаних робіт до витрат праці, необхідних для їх виробництва.
О. О. Чернушкіна [17]	Продуктивність праці характеризує співвідношення результатів праці та витрат праці та відображає ефективність використання трудових ресурсів.
Н. В. Шандова, М. О. Шульга [18]	Продуктивність праці – це співвідношення між обсягом виробленої продукції за певний період часу та витратами праці, необхідними для її створення.

Джерело: складено автором за даними [2; 5; 12; 17–18].

Дані табл. 3 свідчать, що у межах третього підходу продуктивність праці розглядається як комплексний результат взаємодії різних факторів: мотивації працівників, умов праці, корпоративної культури, технологічного розвитку та цифровізації економіки, тобто значна увага приділяється розгляду продуктивності праці як результату впливу організаційних, соціально-економічних, мотиваційних та технологічних факторів.

Таблиця 2

Трактування продуктивності праці як показника ефективності використання ресурсів

Автор	Визначення
В. В. Вітвіцький та ін. [3]	Продуктивність праці є узагальнюючим показником результативності праці, який характеризує ефективність витрат праці у процесі виробництва товарів і послуг.
А. А. Греян [4]	Продуктивність праці визначається як співвідношення між обсягом виробленої продукції або послуг і обсягом ресурсів, використаних для їх створення.
О. С. Кільніцька, М. М. Верлюк [7]	Продуктивність праці характеризує співвідношення обсягу створеної продукції до ресурсів, витрачених на її виробництво.
Н. С. Коткова [8]	Продуктивність праці визначається як обсяг виробництва, розрахований на одиницю праці, що вимірюється чисельністю працівників або відпрацьованим часом.
О. Б. Хоменко [15]	Продуктивність праці характеризує співвідношення результатів діяльності та ресурсів, витрачених на їх досягнення.

Джерело: складено автором за даними [3–4; 7–8; 15].

Дослідники підкреслюють, що підвищення продуктивності праці значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, створення сприятливих

умов праці, використання сучасних технологій, а також від рівня професійної підготовки та мотивації працівників. розглянутий підхід дозволяє розглядати продуктивність праці не лише як економічний показник, а як результат комплексного впливу різних факторів розвитку підприємства.

Таблиця 3

Трактування продуктивності праці як результату впливу факторів розвитку підприємства

Автор	Визначення
Н. А. Баннікова, О. П. Ващенко [1]	Продуктивність праці розглядається як результативність професійної діяльності працівників, що залежить від організації робочого часу та ефективності управління ресурсами.
О. Г. Задорожна, М. М. Пітальов [6]	Продуктивність праці пов'язується з підвищенням ефективності робочих процесів завдяки цифровізації, автоматизації та використанню сучасних технологій.
В. О. Мажара [9]	Продуктивність праці залежить від корпоративної культури підприємства, яка впливає на мотивацію та поведінку працівників.
О. С. Михайлова та ін. [10]	Продуктивність праці характеризує здатність працівників створювати результати діяльності з використанням наявних ресурсів.
В. А. Нестерук [11]	Рівень продуктивності праці залежить від організації праці, умов роботи та ефективності взаємодії працівників.
Т. Г. Олійник та ін. [13]	Продуктивність праці значною мірою визначається системою мотивації персоналу та умовами трудової діяльності.
Н. П. Турло та ін. [14]	Продуктивність праці формується під впливом системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників.
Г. В. Чабан, В. Г. Чабан [16]	Продуктивність праці розглядається як результат взаємодії інноваційних, технологічних і соціально-економічних факторів розвитку підприємства.
А. Ю. Шахно та ін. [19]	Продуктивність праці характеризує ефективність використання людського капіталу підприємства.

Джерело: складено автором за даними [1; 6; 9–11; 13–14; 16; 19].

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що продуктивність праці є складною економічною категорією, яка відображає результативність використання трудових ресурсів у процесі виробництва товарів і послуг. На основі узагальнення наукових підходів продуктивність праці доцільно визначати як узагальнюючий показник ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що характеризує співвідношення між результатами трудової діяльності та витратами праці і формується під впливом організаційних, технологічних, економічних та соціально-психологічних факторів. Запропоноване трактування дозволяє розглядати продуктивність праці не лише як кількісний показник виробітку, а як комплексну характеристику ефективності функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Баннікова Н. А., Ващенко О. П. Розвиток компетенцій тайм-менеджменту для підвищення продуктивності працівників. *Економіка і управління.* 2025. Вип. 3. С. 90–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2025_3_15 (дата звернення: 13.03.2026).

2. Безпрозванна В. І. Продуктивність праці у фермерських господарствах України та перспективи зростання. *Економіка: регіональний розвиток та інновації.* 2025. № 5. С. 91–109.

3. Вітвіцький В. В., Беженар І. М., Демченко О. В. Інституційні фактори

розвитку продуктивності праці в аграрному підприємництві. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 83–92.

4. Греян А. А. Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022.* № 11. С. 8–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_3 (дата звернення: 13.03.2026).

5. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 245–251.

6. Задорожна О. Г., Пітальов М. М. Цифровізація економіки та її вплив на продуктивність праці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 90–95.

7. Кільніцька О. С., Верлюк М. М. Оцінка взаємовпливу продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України. *Ефективна економіка.* 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/70.pdf (дата звернення: 13.03.2026).

8. Коткова Н. С. Оцінка взаємозв'язку зростання продуктивності праці та заробітної плати в харчовій промисловості. *Продовольчі ресурси*. 2020. Т. 8, № 15. С. 268–280.

9. Мажара В. О. Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України. *Ефективна економіка.* 2024. № 11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5173 (дата звернення: 13.03.2026).

10. Михайлова О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 112–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2023_22_18 (дата звернення: 13.03.2026).

11. Нестерук В. А. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях. *Економічний вісник Донбасу.* 2025. № 1. С. 133–140.

12. Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2022. № 3. С. 21–28.

13. Олійник Т. Г., Крамарчук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126.

14. Турло Н. П., Літвін О. Г., Мархонос С. М. Оплата праці та продуктивність. Інтелект XXI. 2025. № 2. С. 40–45.

15. Хоменко О. Б. Продуктивність праці в IT-компаніях: поняття, способи оцінки та основні напрями її підвищення. *Economic synergy*. 2024. Iss. 2. С. 156–169.

16. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 23–29.

17. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4. С. 163–172.

18. Шандова Н. В., Шульга М. О. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 28–32.

19. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 1. С. 226–232.

Рудюк Валерія Андріївна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Л. В. Несільська
Поліський національний університет

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Сучасне функціонування банківського сектору супроводжується зростанням рівня невизначеності, посиленням впливу фінансових ризиків та швидкими змінами ринкового середовища, що підвищує вимоги до забезпечення стабільності банківських установ. Ці умови роблять ліквідність однією з ключових характеристик фінансової надійності банківських установ, оскільки визначає їх здатність своєчасно виконувати зобов'язання, підтримувати безперервність операційної діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Недостатній рівень ліквідності підвищує ризик порушення платоспроможності, тоді як надмірна концентрація ресурсів у високоліквідних активах може обмежувати можливості отримання доходів. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління ліквідністю, використання сучасних інструментів регулювання до умов функціонування вітчизняного банківського сектору. Саме тому, управління ліквідністю банківських установ охоплює сукупність управлінських рішень, пов'язаних із формуванням структури активів і пасивів, прогнозуванням потреб у фінансових ресурсах, контролем ризиків та підтриманням оптимального співвідношення між прибутковістю і фінансовою стійкістю.

Наукові аспекти забезпечення ліквідності банківських установ, особливості її оцінювання, фактори впливу та механізми підтримання належного рівня ліквідної позиції висвітлено у працях Н. З. Блащук-Дев'яткіної та К. В. Марунич [1], Л. І. Бровко та І. Ю. Михалькової [2], О. В. Вінниченко [3], В. В. Лавренюка та О. С. Журавльова [4], Н. В. Данік та Є. В. Тодоренко [5]. У роботах зазначених авторів розглядаються теоретичні засади ліквідності банківських установ, сучасний інструментарій підтримання ліквідності, підходи до формування стратегій банківського менеджменту, а також напрями підвищення стійкості банків в умовах динамічного фінансового середовища.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів вдосконалення управління ліквідністю банківських установ шляхом дослідження сучасних проблем ліквідності, стратегій управління та інструментів підвищення ефективності діяльності банківських установ.

Функціонування банківського сектору в умовах економічної нестабільності та посилення ризиків актуалізує питання підтримання достатнього рівня ліквідності як передумови фінансової стійкості банківських установ. Саме тому рівень ліквідності банківських установ значною мірою визначається здатністю своєчасно акумулювати необхідні фінансові ресурси для виконання поточних і майбутніх зобов'язань. Необхідність адаптації до змін ринкового середовища обумовлює використання різних стратегічних підходів до формування ліквідної позиції банку. У практиці банківського менеджменту найбільш поширеними є стратегії, орієнтовані на

управління активами, управління пасивами та комбіновані підходи, що поєднують обидва напрями. Вибір конкретної стратегії визначається структурою ресурсної бази, рівнем ризику та специфікою діяльності банку, оскільки саме стратегічні рішення у сфері ліквідності формують передумови для забезпечення фінансової стійкості та підтримання прибутковості банківських установ. Вибір відповідної стратегії (рис. 1) має вирішальне значення для забезпечення фінансової стійкості та операційного успіху банківських установ.

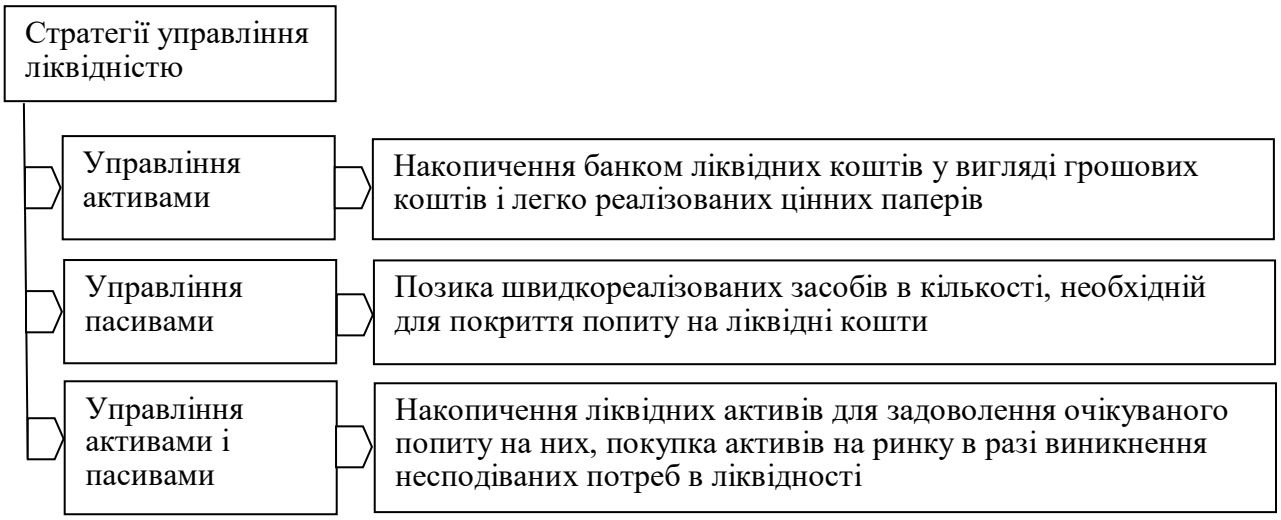

Рис. 1. Стратегії для управління ліквідністю банківських установ

Джерело: власні дослідження на основі [1–5].

На рис. 1 узагальнено стратегічні напрями, використання яких доцільне для вдосконалення управління ліквідністю банківських установ. Вибір конкретної стратегії повинен залежати від структури ресурсної бази, рівня ризику та умов функціонування фінансового середовища.

– стратегія управління активами зобов’язує банки концентрувати увагу на структурі активної частини балансу та підтриманні достатнього обсягу ліквідних ресурсів. Реалізація цієї стратегії потребує збільшення частки швидкореалізованих активів, формування резервів ліквідності та постійного контролю структури активної частини балансу, а її використання має обумовити підвищення здатності банків своєчасно виконувати поточні зобов’язання та оперативно реагувати на короткострокові зміни ліквідної позиції.

– стратегія управління пасивами передбачає посилення роботи щодо формування ресурсної бази через використання депозитних механізмів, міжбанківських операцій та інструментів фінансового ринку. Її реалізація потребує диверсифікації джерел фінансування, розширення можливостей залучення ресурсів та збільшення частки стабільних джерел фондування. Використання стратегії управління пасивами має сприяти скороченню ризику дефіциту ліквідних ресурсів, підвищенню фінансової гнучкості та зміцненню ресурсного потенціалу банківських установ.

– комбінована стратегія управління активами і пасивами орієнтує банки на одночасне регулювання структури активів та джерел формування ресурсів. Її реалізація потребує узгодження рішень щодо управління ліквідними активами, ресурсною базою та потребами у фінансуванні залежно від змін ринкової ситуації.

Використання комбінованої стратегії може обумовити підвищення адаптивності банків до зовнішніх змін, зниження ризику виникнення дефіциту ліквідності та забезпечення балансу між фінансовою стійкістю і прибутковістю діяльності.

Для збереження фінансової стійкості комерційні банки повинні регулярно переглядати підходи до формування ліквідної позиції та коригувати співвідношення між активними й пасивними операціями відповідно до змін ринкового середовища. Особливу увагу доцільно приділяти контролю структури ресурсної бази, оскільки незбалансованість активів і пасивів здатна посилювати ризик втрати платоспроможності та ускладнювати виконання поточних зобов'язань. З метою скорочення частки проблемної заборгованості банкам необхідно посилити процедури оцінювання кредитоспроможності позичальників, удосконалити механізми моніторингу кредитного портфеля та впровадити інструменти раннього виявлення ризикових операцій. Додатково доцільно здійснювати більш глибокий аналіз джерел погашення заборгованості, що має сприяти покращенню якості активів та зниженню навантаження на ліквідну позицію банків. Комерційним банкам також доцільно диверсифікувати джерела формування ресурсів шляхом розширення продуктової лінійки, використання нових фінансових інструментів та освоєння додаткових сегментів ринку, що дозволить підвищити гнучкість ресурсної бази. Паралельно необхідно активізувати впровадження цифрових технологій та автоматизацію фінансових процесів, оскільки це сприятиме скороченню операційних витрат і підвищенню ефективності управління активами та пасивами.

Окрему увагу банки повинні приділяти формуванню більш стабільної ресурсної бази через залучення довгострокових фінансових ресурсів, що має сприяти зниженню ризику виникнення дефіциту ліквідності та підвищенню стійкості ліквідної позиції. Для підвищення точності оцінювання ліквідної позиції комерційним банкам доцільно активніше використовувати стрес-тестування, сценарне моделювання та інструменти прогнозування грошових потоків, що дозволить своєчасно виявляти потенційні ризики дефіциту ресурсів. Додаткового ефекту можна досягти за рахунок скорочення частки проблемних активів і розширення взаємодії з регулятором щодо використання механізмів підтримки ліквідності в умовах кризових явищ.

Результати дослідження свідчать, що вибір підходів до підтримання ліквідності повинен здійснюватися комерційними банками з урахуванням особливостей формування активів, пасивів та джерел ресурсного забезпечення, оскільки висока залежність від короткострокових ресурсів і недостатня диверсифікація фінансування здатні підвищувати ризик дефіциту ліквідних ресурсів. Для підвищення стійкості ліквідної позиції пропонується комерційним банкам посилити диверсифікацію джерел фінансування, більше уваги приділяти формуванню стабільної ресурсної бази, удосконалити підходи до роботи з кредитним портфелем та розширити використання інструментів прогнозування ліквідності. Реалізація запропонованих заходів має сприяти зниженню ризику дефіциту ресурсів, підвищенню фінансової стійкості банківських установ та зміцненню стабільності банківського сектору.

Список використаних джерел

1. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Марунич К. В. Управління ліквідністю банків. *Молодий вчений. 2023*. № 9. С. 7-12.

2. Бровко Л. І., Михалькова І. Ю. Розвиток інструментів управління ліквідністю банку у системі банківського менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 139–144.

3. Вінниченко О. В. Ліквідність банку: сутність, фактори впливу та методи оцінки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 199-206.

4. Лавренюк В. В., Журавльов О. С. Управління ліквідністю банків на макро- та мікрорівнях. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 213–223.

5. Данік Н. В., Тодоренко Є. В. Підвищення ліквідності комерційного банку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 302-306.

Сікан Анастасія,
здобувач вищої освіти спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Н. О. Куровська
Поліський національний університет

АНАЛІЗ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Вступ. У сучасних умовах економічної нестабільності, зростання фінансових ризиків та цифровізації економіки особливого значення набуває ефективне управління грошовими потоками підприємств. Для комунальних підприємств аналіз руху грошових коштів є важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності, ліквідності та безперервності надання суспільно важливих послуг населенню. Раціональне управління грошовими потоками дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів.

Грошові потоки являють собою сукупність надходжень і вибуття грошових коштів, що виникають у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [3]. Аналіз грошових потоків дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, його здатність генерувати грошові ресурси та забезпечувати стабільність господарської діяльності [4]. Особливого значення аналіз грошових потоків набуває для комунальних підприємств, діяльність яких характеризується значною залежністю від бюджетного фінансування та необхідністю забезпечення населення соціально важливими послугами [1]. Дослідження особливостей формування та використання грошових потоків проведено на прикладі КП «Чисте довкілля» Оліївської сільської ради.

Результати дослідження. Аналіз фінансових показників КП «Чисте довкілля» за 2023–2025 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у формуванні та використанні грошових потоків підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних фінансових показників КП «Чисте довкілля» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. / 2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1411,4	656,0	978,3	–433,1
Чистий прибуток, тис. грн	10,1	109,5	16,6	+6,5
Активи, тис. грн	10700,4	10141,7	9659,4	–1041,0
Власний капітал, тис. грн	9955,6	9661,6	9219,3	–736,3
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	109,0	58,3	2,7	–106,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Дані таблиці свідчать про нестабільну динаміку фінансових показників підприємства. У 2025 р. порівняно з 2023 р. чистий дохід від реалізації скоротився на 30,7 %, що вказує на зменшення обсягів господарської діяльності. Негативною тенденцією є суттєве скорочення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів – зі 109,0 тис. грн до 2,7 тис. грн, що свідчить про погіршення ліквідності підприємства.

Незважаючи на позитивний фінансовий результат упродовж досліджуваного періоду, показники прибутковості залишаються низькими. Також спостерігається скорочення вартості активів і власного капіталу, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами. Для оцінки ефективності управління грошовими потоками проведено коефіцієнтний аналіз фінансового стану підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Показники ефективності управління грошовими потоками КП «Чисте довкілля»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. / 2023 р., ±
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,28	1,47	1,59	+0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,12	0,01	–0,14
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,93	0,95	0,95	+0,02
Рентабельність активів (ROA), %	0,09	1,08	0,17	+0,08
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	0,10	1,13	0,18	+0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,02	0,02	0,00	–0,01

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Результати коефіцієнтного аналізу свідчать про достатній рівень поточної ліквідності та високий рівень фінансової незалежності підприємства, оскільки коефіцієнт автономії протягом усього періоду перевищував нормативне значення. Водночас негативною тенденцією є стрімке зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності, що характеризує суттєве скорочення обсягу вільних грошових коштів та погіршення можливості оперативного погашення поточних зобов’язань.

Показники рентабельності активів і власного капіталу залишалися низькими та нестабільними, що свідчить про недостатньо ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. Крім того, низький коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує на обмежений обсяг власних оборотних коштів.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення ефективності управління грошовими потоками є впровадження сучасних цифрових технологій та інформаційних систем фінансового менеджменту. Використання ERP-систем, BI-аналітики та автоматизованих систем моніторингу руху грошових коштів дозволяє забезпечити оперативність фінансового аналізу, підвищити якість управлінських рішень та посилити контроль за використанням фінансових ресурсів [2; 5].

Висновки. Проведений аналіз свідчить про необхідність удосконалення системи управління грошовими потоками комунального підприємства. Основними напрямами підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є оптимізація структури витрат, посилення контролю за рухом грошових коштів, підвищення рівня ліквідності та впровадження сучасних цифрових технологій у систему фінансового менеджменту.

Для підвищення ефективності управління грошовими потоками доцільно: впроваджувати автоматизовані системи фінансового аналізу; здійснювати постійний моніторинг ліквідності підприємства; розробляти бюджети руху грошових коштів для запобігання касовим розривам; посилити контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю; оптимізувати структуру витрат підприємства.

Таким чином, ефективне управління грошовими потоками є важливою умовою забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності діяльності комунального підприємства в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Бабенко В. П., Назарова Т. Ю. Теоретичні аспекти забезпечення ефективності управління фінансовими потоками підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків, 2023. № 4. С. 23–28.DOI: https://doi.org/doi:10.20998/2519-4461.2023.4.23

2. Кучеренко Т. Є., Аніщенко Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.12

3. Літвінова В., Панекін Г. Сутність грошового потоку як економічної категорії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 150–155. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-22

4. Мулик Т. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 47–56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-47

5. Покиньчереда В. В., Тімченко О. Л. Аналіз грошових потоків у системі фінансового менеджменту підприємства. *Modern Economics*. 2024. № 46(2024). С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-15

6. Сарапіна О. А., Стефанович Н. Я., Пінчук Т. А., Шрам Т. В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2023. № 2(85). С. 228–234. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.32

Спідчук Вероніка Володимирівна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. Г. Булуй
Поліський національний університет

НЕДОЛІКИ ВИТРАТНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ БІЗНЕСУ

В умовах трансформації економічних відносин та зростання ролі інтелектуального капіталу особливої актуальності набувають питання об'єктивного визначення вартості бізнесу. Оцінка підприємства, на мою думку, є важливим інструментом забезпечення ефективного управління активами, залучення інвестицій, здійснення реструктуризації та прийняття стратегічних управлінських рішень. Серед основних методичних підходів до оцінки бізнесу вагоме місце посідає витратний підхід, який базується на визначенні вартості підприємства через сукупність його активів та зобов'язань. Отже, незважаючи на поширеність застосування, зазначений підхід характеризується низкою методичних і практичних обмежень.

Витратний підхід ґрунтується на принципі заміщення, відповідно до якого вартість об'єкта оцінки визначається витратами, необхідними для створення аналогічного підприємства або відтворення його активів за сучасних умов [1, с. 74]. Найчастіше він використовується під час оцінювання господарської діяльності підприємств із високою часткою матеріальних активів, у процесі ліквідації суб'єктів господарювання, а також при визначенні вартості майнових комплексів. Тому, одним із ключових недоліків витратного підходу є його ретроспективний характер. Методика оцінювання орієнтована переважно на фактичну або поточну вартість активів, тоді як ринкова вартість бізнесу значною мірою формується під впливом очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства. У зв'язку з цим застосування витратного підходу, ми вважаємо, не забезпечує належного врахування майбутніх грошових потоків, рівня прибутковості та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Особливо помітним цей недолік є в умовах розвитку цифрової економіки, де основну цінність підприємства формують інновації, інформаційні ресурси та нематеріальні активи.

Суттєвою проблемою залишається також складність оцінки нематеріальних активів. Ділова репутація, рівень лояльності споживачів, корпоративна культура, інтелектуальна власність та професійний потенціал персоналу не завжди можуть бути адекватно відображені у структурі вартості підприємства [2, с. 118]. У результаті виникає ризик суттєвого заниження реальної ринкової вартості бізнесу, особливо у високотехнологічних галузях економіки.

Недоліком витратного підходу, ми вважаємо, є також недостатнє врахування впливу зовнішнього ринкового середовища. Вартість активів підприємства не відображає рівень конкурентоспроможності продукції, ринкову кон'юнктуру, попит на товари та послуги або ефективність системи управління. За наявності значного обсягу активів суб'єкт господарювання може залишатися збитковим і не забезпечувати належного рівня рентабельності. Відповідно, балансова або відновна вартість майна не завжди корелює з фактичною ринковою вартістю бізнесу.

Також є проблема трудомісткості застосування витратного підходу. Проведення оцінки потребує детального аналізу складу активів, здійснення їх інвентаризації та переоцінки відповідно до поточних ринкових умов [3–4]. Для підприємств із диверсифікованою структурою майна це супроводжується значними витратами часу та фінансових ресурсів. Крім того, складність процедури підвищується в умовах нестабільності економічного середовища країни та високих темпів інфляції, коли ринкова вартість активів швидко змінюється.

Слід зазначити, на мою думку, що застосування витратного підходу як єдиного методу оцінювання не забезпечує достатнього рівня об'єктивності результатів. Отже, у сучасній практиці оцінки бізнесу більш доцільним є комплексне використання витратного, дохідного та порівняльного підходів, що дозволяє врахувати не лише вартість активів підприємства, а й його фінансові результати, ринкові позиції та перспективи розвитку.

Таким чином, витратний підхід до оцінки бізнесу має низку недоліків, серед яких ретроспективність оцінювання, обмежене врахування нематеріальних активів, іноді ігнорування ринкових факторів та значна трудомісткість процедури. Водночас його застосування залишається доцільним у процесі оцінювання майнових комплексів та підприємств із високою часткою матеріальних активів. Саме тому, підвищення достовірності результатів оцінювання можливе за умови поєднання витратного підходу з іншими сучасними методами визначення вартості бізнесу.

Список використаних джерел

1. Момот Т. В. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

2. Круш П. В., Зеленський В. П. Оцінка бізнесу: навч. посіб. Київ: Каравела, 2020. 368 с.

3. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав»: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440.

4. Kukharets V. V., Bului O. H., Levkivska L. M. (2021) Tendentsii rozvytku birzhovoho rynku v umovakh hlobalizatsii svitovoi ekonomiky [Trends in the development of the stock market in the context of globalization of the world economy]. Efektyvna ekonomika – Effective economy, vol. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8795

Яневич Анастасія,
здобувач вищої освіти спеціальності «Економіка»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент О. Г. Булуй
Поліський національний університет

ІНФРАСТРУКТУРА ТОВАРНОГО РИНКУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Інфраструктура товарного ринку є фундаментом, на якому базується функціонування сучасних економічних відносин. Це сукупність організацій, систем, інструментів та послуг, які забезпечують безперебійний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. В умовах глобальної конкуренції ефективність національної економіки залежить не лише від обсягів виробництва, а й від того, наскільки якісно та оперативно працюють елементи її ринкової інфраструктури.[1]

Конкурентоспроможність держави сьогодні визначається швидкістю транзакцій, рівнем доступу до сервісних послуг та ефективністю логістичних ланцюгів. У цьому контексті діяльність підприємств, які поєднують у собі торговельну та сервісну функції, як-от «Авто Скло Плюс Профі», виступає каталізатором економічної активності.

Компанія «Авто Скло Плюс Профі», на основі досвіду якої розглянуто вплив інфраструктури на розвиток товарного ринку, функціонує як спеціалізований інфраструктурний суб'єкт на ринку автомобільних компонентів та послуг. Її роль у забезпеченні конкурентоспроможності можна класифікувати за такими напрямами є наступні. Мінімізація простоїв внаслідок логістичної ефективності (автотранспорт є критичним елементом логістики будь-якої економіки. Оперативна заміна чи ремонт автоскла компанією дозволяє мінімізувати час виходу транспортних засобів із ладу, що прямо впливає на безперервність товарних потоків у країні [4]); підвищення стандартів якості (впровадження професійних сервісних стандартів компанією сприяє поширенню кращих практик у галузі, що змушує інших учасників ринку підвищувати рівень послуг, що в результаті веде до загального оздоровлення конкурентного середовища); стимулювання суміжних ринків (робота таких компаній створює попит на висококваліфікованих фахівців, якісні витратні матеріали та сучасне обладнання, стимулюючи розвиток суміжних виробництв та ринків праці [2]). Аналіз діяльності «Авто Скло Плюс Профі» дозволяє виділити три ключові фактори, через які ринкова інфраструктура впливає на національну економіку (табл. 1).

Попри важливу роль, існують виклики, що гальмують ефективність інфраструктури товарного ринку. До них належать: недостатній рівень цифровізації процесів обліку та клієнтського сервісу у малих та середніх підприємств; висока залежність від імпортних комплектуючих, що в умовах нестабільності створює ризики для ланцюгів постачання [2]. Для зміцнення конкурентоспроможності національної економіки необхідно стимулювати розвиток мережі таких компаній шляхом: спрощення податкового та адміністративного регулювання для сервісно-орієнтованого бізнесу; підтримки програм перепідготовки кадрів, що дозволить підвищити якість сервісу до рівня світових стандартів [3].

Таблиця 1

Ключові чинники успіху «Авто Скло Плюс Профі»

№	Фактор впливу	Суть процесу	Результат для клієнта та держави
1	Зниження трансакційних витрат	Прямі контракти з виробниками та налагоджені канали постачання + професійний сервіс.	Клієнт витрачає менше часу й грошей на пошук та монтаж. Зростає купівельна спроможність та ефективність бізнесу.
2	Технологічна модернізація	Використання передових інструментів та «Профі»-підходу до монтажу.	Підвищується загальний технологічний рівень обслуговування в країні. Запобігання відставанню національного ринку.
3	Економічна безпека та стабільність	Якісне обслуговування транспортних засобів, що впливає на безпеку дорожнього руху.	Виконання соціально-економічної функції: зниження аварійності, зменшення збитків для інфраструктури та економіки.

Отже, Інфраструктура товарного ринку, прикладом якої є діяльність «Авто Скло Плюс Профі», є не просто супутнім елементом економіки, а її активним двигуном. Ефективність національної економіки неможлива без відлагоджених механізмів обміну та обслуговування товарів. Розвиток спеціалізованих інфраструктурних суб'єктів забезпечує зниження витрат, впровадження інновацій та підтримання стабільності ключових логістичних вузлів. Подальше масштабування успішного досвіду таких компаній є запорукою успішної інтеграції національної економіки у світовий ринковий простір.

Список використаних джерел

1. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

2. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз: практикум. Київ: Ліра-К, 2016. 296 с.

3. Barton A. Weitz. Introduction to Special Issue on Competition in Marketing. URL: https://www.jstor.org/stable/3151422.

4. Голда Н.М., Дубик О.І. Конкуренція: теорія і практика: навч. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Тернопіль: ТДТУ, 2009. 138 с..

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНО РЕКРЕАЦІЙНИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ

Василюк Марина Максимівна,
здобувач вищої освіти
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Ю. Шейко
Луцький національний технічний університет

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Мале підприємництво у сфері туризму є важливою складовою національної економіки, оскільки сприяє розвитку конкурентного середовища, створенню робочих місць та підвищенню якості туристичних послуг. Туристичні агентства, туроператори та підприємства, що надають послуги бронювання, забезпечують функціонування туристичного ринку та формують значну частину туристичної інфраструктури України. В умовах економічної нестабільності, цифровізації та сучасних безпекових викликів дослідження сучасного стану і тенденцій розвитку малого підприємництва у сфері туризму набуває особливої актуальності.

Протягом останніх років розвиток малого туристичного бізнесу відбувався в умовах значних економічних і соціальних викликів. Негативний вплив пандемії COVID-19, воєнного стану та зниження платоспроможності населення спричинив скорочення обсягів туристичних послуг і зміну структури попиту. Водночас підприємства туристичної сфери продемонстрували високий рівень адаптивності, переорієнтовуючи діяльність на внутрішній туризм, короткотривалі подорожі та індивідуальні туристичні маршрути (рис. 1).

Рис. 1. Кількість суб'єктів малого підприємництва за КВЕД 79 Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність у 2010 –2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [3].

Загалом спостерігається зростання кількості суб'єктів малого підприємництва у період 2010-2021 рр. - від 10 437 до пікового значення 11 561 у 2019 році, після чого почалось скорочення їх числа внаслідок пандемії Covid-19, а у 2022 році різке зменшення кількості господарюючих суб'єктів, зумовлене воєнними та економічними труднощами. У 2023-2024 роках видно поступове відновлення показників до 9 042 і 8 713 відповідно.

Кількість ФОП змінювалася подібно: після зростання до 2021 року спостерігалося зниження у 2022 році та часткове відновлення у наступні роки. Це свідчить про залежність малого бізнесу від загальної економічної ситуації та поступову адаптацію підприємців до кризових умов [3] .

Особливістю сучасного розвитку малого туристичного підприємництва є домінування фізичних осіб-підприємців. Це пояснюється спрощеними умовами ведення бізнесу, меншими витратами на організацію діяльності та можливістю швидко змінювати напрями роботи відповідно до потреб ринку.

Структура суб’єктів господарювання у сфері туризму за видами діяльності (КВЕД 79) у 2024 році відображає сучасні пропорції розвитку туристичного ринку та співвідношення між основними сегментами галузі. Вона дає змогу оцінити домінуючі напрями діяльності та рівень концентрації підприємницької активності в різних видах туристичних послуг (рис. 2).

Рис. 2. Структура суб’єктів господарювання у сфері туризму за видами діяльності (КВЕД 79) у 2024 році

Джерело: складено автором на основі [3].

Найбільшу частку у структурі займає діяльність туристичних агентств (79.11) 6670 суб’єктів, або 76%, що свідчить про домінування агентської діяльності на туристичному ринку. Діяльність туристичних операторів (79.12) становить лише 9%, тоді як інші послуги з бронювання та пов’язана діяльність (79.90) охоплюють 15% [3]. Варто додати, що у 2024 році туристична галузь України забезпечила 2 938 млн грн податкових надходжень, що перевищило показники 2023 та 2021 років, а кількість платників податків зросла на 7% завдяки збільшенню числа ФОПів, хоча загальна кількість суб’єктів туристичної діяльності порівняно з 2021 роком скоротилася на 20%. Найбільший внесок у бюджет забезпечив готельний сектор (66,5% або 1 954 млн грн), і

туристичні оператори також продемонстрували значне зростання, що свідчить про поступове відновлення й адаптацію туристичного ринку України [7].

На розвиток малого підприємництва у сфері туризму впливає сукупність політико-правових, економічних, природно-географічних, сезонних, конкурентних, технологічних, інфраструктурних і соціально-культурних факторів, які визначають умови функціонування та рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств. Важливу роль також відіграє розвиток цифрових технологій, зокрема систем онлайн-бронювання, соціальних мереж і туристичних платформ, що значно спрощують просування послуг, комунікацію з клієнтами та розширення ринку збуту для малих туристичних підприємств [1,8].

Сучасний розвиток малого підприємництва у сфері туризму в Україні характеризується такими основними тенденціями:

- домінування внутрішнього туризму та зростання попиту на туристичні маршрути в межах України, особливо у західних і рекреаційних регіонах;
- активна цифровізація туристичних послуг через використання соціальних мереж, онлайн-платформ і систем бронювання;
- розвиток нішевих видів туризму, зокрема екологічного, активного, культурного, гастрономічного та подієвого;
- значна роль фізичних осіб-підприємців у структурі туристичного бізнесу завдяки гнучкості та спрощеним умовам ведення діяльності;
- висока залежність туристичного ринку від сезонності попиту та нерівномірного розвитку туристичної інфраструктури в регіонах;
- посилення конкуренції між суб’єктами малого туристичного бізнесу, що сприяє підвищенню якості послуг і впровадженню нових форматів обслуговування клієнтів [4] .

Попри позитивні тенденції, малий туристичний бізнес в Україні стикається з низкою проблем: негативні наслідки повномасштабної війни недостатній рівень фінансування та інвестицій; обмежений доступ до кредитних ресурсів; руйнування та пошкодження майна; сезонність попиту; прояви корупції; недостатній розвиток туристичної інфраструктури в окремих регіонах; високий рівень конкуренції [2,6,5]. Тому можемо виділити перспективи розвитку малого підприємництва у сфері туризму в Україні, які пов’язані з: подальшою цифровізацією туристичних послуг; розвитком внутрішнього та регіонального туризму; підтримкою малого бізнесу з боку держави та місцевих громад; залученням інвестицій у туристичну інфраструктуру; розвитком екологічного та сталого туризму.

У довгостроковій перспективі мале підприємництво може стати одним із ключових драйверів відновлення туристичної галузі України, сприяючи її інтеграції у європейський туристичний простір [9].

Отже, мале підприємництво у сфері туризму є важливим елементом розвитку туристичної галузі України. Сучасний етап його розвитку характеризується високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища, активною цифровізацією та орієнтацією на внутрішній туристичний ринок. Основними тенденціями є розвиток нішевого туризму, зростання ролі онлайн-комунікацій та посилення конкуренції між суб’єктами ринку. Водночас подальший розвиток малого туристичного бізнесу потребує підтримки з боку держави, покращення туристичної інфраструктури та створення сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності.

Список використаних джерел

1. Zhurakovska I. V,. Sydorenko R. V., Shmatkovska T. O., & Brodska I. I. (2021). ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАЙНЯТІСТЬ В МАЛОМУ І СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ В УКРАЇНІ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *1*(32), 109–119. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200379

2. Бунтова Н.В., Томашук Ю.В. Проблеми та перспективи розвитку суб'єктів малого підприємництва у сфері послуг. *Економіка та суспільство*.2024. (64). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-130

3. Державна служба статистики. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

4. Долинська О.О. Сучасні тенденції організації туристичних подорожей у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку туризму. Випуск #77, 2025р. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6351

5. Закон України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» від 16.03.2017 № 168-р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text

6. Індекс настроїв малого бізнесу: оцінки та очікування підприємців. Європейська Бізнес Асоціація. 2026. URL: https://eba.com.ua/indeks-nastroyiv-malogo-biznesu-otsinky-ta-ochikuvannya-pidpryyemtsiv/

7. Надходження від туристичного збору зросли на третину за рік. Оновлено. Опендатабот. 2026. URL: https://opendatabot.ua/analytics/tourist-fee-2025-12

8. Рижко О.В. Фактори розвитку малого бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 346-350. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/62.pdf

9. Туризм як драйвер відновлення України: як розвивається галузь під час війни. Політична партія Слуга Народу. 2026. URL: https://sluga-narodu.com/turyzm-iak-drayver-vidnovlennia-ukrainy-iak-rozvyvaietsia-haluz-pid-chas-viyny/

Дзяпка Андрій Миколайович,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМІ НА ОСНОВІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ

Забезпечення збалансованого розвитку територій і галузей, що відстають, розв'язання проблем на ринку праці, активізація підприємництва, нівелювання наслідків макроекономічних рецесій та підтримання належного рівня економічної безпеки в сучасних умовах актуалізують вагому роль держави в управлінні просторовими інтеграційними процесами [1].

Для об'єктивного оцінювання результативності європейського вектора інтеграції у туристичному секторі на мезорівні необхідне впровадження відповідного аналітичного апарату [2]. Сформовані в результаті комплексних багаторівневих наукових розвідок методичні підходи до дослідження впливу євроінтеграції на регіональну туристичну індустрію базуються на поєднанні розрахунку системи фінансово-економічних маркерів та залученні інструментарію експертного оцінювання [5]. Реалізація оцінювання євроінтеграційних тенденцій у просторовому розвитку індустрії туризму передбачає послідовне виконання комплексу дій.

Перший етап. Сценарно-підготовчий, у межах якого здійснюються такі процедури: декомпозиція цілей та вибір напрямів аналітичного пошуку; моніторинг чинної нормативно-правової бази, що регламентує вектори європейської інтеграції для конкретних територіальних одиниць і видів економічної діяльності; опрацювання звітних матеріалів профільних інституцій державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Другий етап. Корекційно-настановчий: обґрунтування критеріїв оцінки ефективності, результативності та раціональності; вибір релевантного математичного і статистичного інструментарію, узгодження алгоритму проведення обчислень; верифікація необхідних джерел інформації та оптимізація сформованої системи параметрів.

Третій етап. Розрахунково-аналітичний.

Підетап 3.1. Розрахунок специфічних економічних параметрів міждержавної інтеграції (зокрема, індикаторів інтенсивності взаємних потоків та рівня відкритості системи).

Підетап 3.2. Дослідження загальноекономічних параметрів, що відображають інтеграційний поступ території (обсяг залучених прямих іноземних інвестицій на душу населення в доларовому еквіваленті; динаміка надходження прямих іноземних інвестицій, %; темпи зміни обсягів експорту матеріальних благ і послуг; динаміка імпорту послуг; питома вага країн Європейського Союзу в географічній структурі регіональної зовнішньої торгівлі; оцінка інтеграційної спроможності міських поселень регіону; коефіцієнт інтегрованості у сегменті міжрегіонального обміну послугами; коефіцієнт інвестиційної взаємодії між регіонами; показник інтенсивності інтеграційних макропроцесів; індекс інвестиційної відкритості території для партнерів із ЄС; коефіцієнт результативності міжрегіональної

господарської інтеграції; індекс галузевого внеску в динаміку валового регіонального продукту).

Підетап 3.3. Обчислення показників господарської діяльності, що демонструють масштаби євроінтеграції регіону безпосередньо у туристичній індустрії: оцінювання вартісних обсягів експортно-імпортних операцій у межах досліджуваної території; визначення частки торгової взаємодії з державами ЄС у загальній структурі регіонального експорту та імпорту; аналіз ключових географічних ринків збуту та постачання; розрахунок середньорічних темпів приросту експорту та імпорту послуг за трирічний період.

Четвертий етап. Діагностично-результативний: встановлення необхідного ступеня деталізації аналітичних даних та обрання оптимального формату візуалізації отриманих відомостей; узагальнююче оцінювання дієвості наявних інтеграційних зв'язків у туристичному сегменті.

П'ятий етап. Підсумково-рекомендаційний: моніторинг обсягів і цільового спрямування капіталовкладень у рекреаційну сферу; аудит інвестиційних проєктів територіального значення у галузі туризму; аналіз рівня взаємодії з міжнародними транснаціональними структурами на регіональному рівні (у туристичній галузі та суміжних секторах економіки); координація діяльності із провідними фінансово-кредитними установами Європи; проведення SWOT-аналізу; локалізація деструктивних факторів і внутрішніх резервів розвитку інтеграційних процесів на рівні регіону; використання методології форсайту для моделювання майбутнього стану євроінтеграційних процесів у локальному туризмі за допомогою детекції базових трендів і перспектив, побудови стратегічних сценаріїв на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу з урахуванням різних ступенів вірогідності їх реалізації; розробка прикладних рекомендацій та проєктів управлінських рішень для стимулювання інтеграційного поступу, покращення інвестиційного середовища та розширення зовнішньоекономічного партнерства з країнами Євросоюзу (зокрема, в індустрії гостинності та туризму).

Слід підкреслити, що точність та об'єктивність прогнозування векторів розвитку рекреаційної сфери безпосередньо залежать від глибини впровадження науково обґрунтованого практичного інструментарію дослідження туризму як складного суспільно-економічного явища. Експертне оцінювання характеризується суттєвими перевагами, серед яких варто виділити можливість моделювання за умов дефіциту чи недоступності статистичної інформації, мінімальні часові та ресурсні витрати на отримання результатів, а також акумуляцію унікального практичного досвіду і знань визнаних фахівців галузі.

Досить затребуваною методичною платформою для консолідації думок провідних експертів та визначення стратегічних пріоритетів трансформації соціально-економічних систем нині виступає технологія форсайту. Вона позиціонується як дієвий метод ініціювання інноваційних змін, довгострокового стратегічного планування та проактивного конструювання майбутнього. Загалом, спираючись на світовий досвід, ключове значення необхідно приділяти персональному складу форсайт-панелей [3], куди доцільно залучати власників регіонального туристичного бізнесу, розробників стратегічних програм, маркетологів, бізнес-консультантів, представників органів місцевого самоврядування, експертів територіальних центрів розвитку туризму, науковців, освітян, розробників науково-дослідних тем, а також делегатів від

міжнародних туроператорів [4]. За своєю логікою використання форсайт-технологій є спорідненим із SWOT-аналізом, проте, окрім фіксації потенційних загроз та ринкових можливостей, охоплює значно ширший спектр аналітичних маркерів, таких як макротенденції, технологічні інновації, нові бізнес-формати та регуляторні акти, що розглядаються через призму часових координат та ступеня ймовірності настання подій.

У специфічних умовах функціонування економіки повоєнного відновлення індустрії туризму збалансований розвиток просторових систем, подолання деструктивних явищ у сфері зайнятості, стимулювання підприємницької активності, мінімізація циклічних коливань та гарантування стійкої економічної безпеки потребують консолідації зусиль бізнес-спільноти, провідних аналітиків, представників сектору малого й середнього підприємництва, а також державних інституцій у напрямі активізації інтеграційної взаємодії на рівні територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Безхлібна А., Бєлікова М. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності Причорноморського регіону в умовах діджиталізації та розвитку туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2025. №93. С. 180.

2. Безхлібна А.П., Цвілий С.М. Наукові засади аналізу євроінтеграції. *Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект*: монографія / колектив авторів ; за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 53–78.

3. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації.* 2022. Вип. 23. С. 12–15.

4. Устік Т. Формування маркетингової стратегії регіонального розвитку туризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №1. С. 372–376.

5. Zaytseva V., Tsviliy S., Demko V., Klopov I., Kovalenko V. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. 2024. Vol. 43. №78. P. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053 .v43.n78 .2024. 16971.

Довбня Аліса Олександрівна,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Індустрія туризму та рекреації на рівні окремої територіальної одиниці держави становить собою високоінтегровану, багатоаспектну господарську систему, яка акумулює та реалізує потенціал різноманітних секторів локальної економіки. Структурна архітектура просторового туристичного макрокомплексу базується на взаємодії таких засадничих компонентів, як управлінська вертикаль та інфраструктурне забезпечення, котрі гарантують генерацію, стабільне функціонування і трансформацію туристичного продукту, а також безпосередньо сам туристичний продукт або профільна послуга, що виступають об'єктом ринкових відносин в Україні.

У межах дослідження дефініція туристичного продукту трактується як унікальний прояв матеріальної та нематеріальної культурної спадщини, що ідентифікує конкретну дестинацію, регіон або державу на туристичній карті. Своєю чергою, під інфраструктурним базисом у наукових джерелах традиційно розуміють сукупність міжгалузевих господарських сегментів та інституційних інваріантів території, які безпосередньо не створюють цільовий продукт, проте виступають необхідним фасилітатором для його виробництва, диверсифікації та успішної комерціалізації на локальних ринках. Управлінська підсистема в межах архітектоніки рекреаційно-туристичного сектора репрезентує скоординовану, цілеспрямовану діяльність органів державного регулювання, регіональних адміністрацій та інститутів місцевого самоврядування щодо стратегічного планування галузевого поступу [1].

На сучасному етапі наукового дискурсу проблематика просторової економіки туризму набуває особливої гостроти, оскільки локальні дестинації володіють колосальними масивами історико-культурних надбань [4]. Задля досягнення раціонального, гармонійного та збалансованого розвитку територіальних громад України у період повоєнного відродження критично важливо забезпечити системне залучення історичного, соціокультурного, інфраструктурного та фінансового потенціалу, спираючись на диференційований підхід до специфіки кожного адміністративного регіону. Створення конкурентоспроможного туристичного продукту є дієвим інструментом реалізації просторових стратегій, спрямованих на капіталізацію та збереження культурних цінностей при одночасному генеруванні додаткових фінансових надходжень до місцевих бюджетів.

За даними DeepState, по областях України ситуація щодо окупованих територій станом на 01.01.2026 р. така: Донецька область – окуповано 78,1%; Запорізька область – 74,8%; Харківська область – 4,7%; Сумська область – 1,0%; Дніпропетровська область – 0,6%; Луганська область – 99,6%; Херсонська область – 72%; Миколаївська область – 0,5%; АР Крим – 100%.

Запорізька область характеризується значною місткістю природно-рекреаційних, ландшафтних та історико-етнографічних ресурсів. З метою їх раціонального освоєння та інтенсифікації туристичних потоків у краї впроваджується Стратегія розвитку

туризму Запорізької області на 2021–2027 роки [3]. Головним цільовим орієнтиром модернізації рекреаційної індустрії визначено підвищення стандартів та якості життя населення, мінімізацію безробіття, максимізацію особистих доходів громадян, а також покращення їхнього психоемоційного та соматичного стану. Водночас повномасштабна військова агресія з боку російської федерації актуалізує критичну потребу в докорінному перегляді та адаптації згаданого стратегічного документа до нових реалій. Наявні рекреаційні та історико-культурні активи мають стати ключовим драйвером післявоєнної реанімації підприємництва, фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності дестинації на внутрішньому ринку, а також базисом для проектування інноваційних регіональних турпродуктів. Концентрація на території Запорізького краю численних автентичних пам'яток сакральної та світської архітектури, визначних історичних локацій, пов’язаних із доленосними подіями та видатними постатями, накладає високий рівень соціокультурної відповідальності на регіональні органи влади та місцеві спільноти в контексті збереження та трансляції цієї спадщини майбутнім поколінням.

Окремого аналітичного розгляду потребує інфраструктурна компонента рекреаційного комплексу дестинації. Даний елемент не лише виступає логічним доповненням до наявних атракцій Запорізького регіону, але й безпосередньо визначає його загальну інвестиційну привабливість. Прогресивна та диверсифікована інфраструктурна мережа покликана стимулювати приплив капіталу в індустрію гостинності та суміжні галузі, паралельно підвищуючи рівень доступності та привабливості об'єктів історико-культурного показу для відвідувачів. Інтенсифікація екскурсійно-туристичних потоків безпосередньо корелює зі збільшенням податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів, підвищенням рентабельності операційної діяльності та скороченням термінів окупності капіталовкладень для профільних суб’єктів господарювання.

З огляду на це, туристичну інфраструктуру обґрунтовано трактувати як диверсифікований конгломерат суміжних секторів економіки, що виступають пріоритетними об’єктами для інвестування. До цієї структури відносяться: 1) санаторно-курортна сфера та мережа оздоровчо-лікувальних закладів; 2) будівельна індустрія, що забезпечує зведення нових та капітальну модернізацію наявних засобів розміщення та інших об'єктів рекреації; 3) промислово-виробничий сектор території, який генерує широкий асортимент товарів народного споживання та специфічних послуг, що затребувані мандрівниками; 4) транспортно-логістична система, яка забезпечує мобільність і комфорт переміщення споживачів між туристичними локаціями.

Рівень інвестиційної привабності об'єктів рекреаційної інфраструктури формується під впливом комплексу факторів: макроекономічної стабільності, нормативно-правового поля, кліматичних умов, ландшафтно-природних ресурсів, соціодемографічного середовища тощо. Інтегральна оцінка зазначених детермінант є обов'язковою для точного визначення інвестиційних ризиків та упередження негативних фінансових наслідків для суб'єктів інвестування.

Проведення подібного аудиту є наріжним каменем у системі післявоєнного менеджменту туристично-рекреаційної сфери. На превеликий жаль, на сучасному етапі практично в усіх географічних регіонах України фіксуються деструктивні тенденції, пов'язані з розмитістю прав та компетенцій приватних і державних

власників майна, відсутністю системного обліку та єдиного державного кадастру рекреаційних ресурсів, а також високим ступенем невизначеності щодо фінансових результатів і ризиків у сфері рекреаційного підприємництва [2]. Попри відносно високу концентрацію готельних комплексів, закладів ресторанного господарства та дозвілля, матеріально-технічна база більшості з них морально і фізично застаріла та не відповідає чинним світовим стандартам сервісу й прийому гостей. Це виступає суттєвим стримуючим бар'єром, але водночас створює значне поле можливостей для потенційного капіталовкладення.

Наразі постає об’єктивна необхідність у досягненні паритету між інтересами регіональних органів управління та приватних інвесторів, а також в обґрунтуванні раціональних обсягів і цільових векторів спрямування капіталу на реновацію галузі. Сфера туризму має інтегрувати державні фінансові ресурси та приватні інвестиційні джерела, відтак стабільна динаміка розвитку сектора можлива лише за умов розбудови ефективного державно-приватного партнерства, солідарної підтримки в процесах управління та фінансування.

У контексті післявоєнної відбудови просторової туристичної індустрії виокремлено низку стратегічних цілей: позиціонування Запорізького краю як безпечного, привабливого і перспективного регіону для рекреації, подорожей та інвестиційної діяльності; оптимізація розподілу обмежених інвестиційних ресурсів на користь більш перспективних об’єктів туристично-рекреаційної інфраструктури; формування та тривале підтримання позитивного іміджевого профілю Запорізької області у вітчизняному та міжнародному медіапросторі.

Очевидно, що в період післявоєнного відновлення національного туристичного ринку спостерігатиметься жорстка міжрегіональна конкуренція, зумовлена значною подібністю природно-кліматичних та історико-культурних ресурсів різних областей. Для здобуття тривалих конкурентних переваг регіональним органам управління та профільному бізнесу слід сфокусуватися на реалізації таких практичних кроків: забезпечення кваліфікованого методичного супроводу під час проектування інноваційних стартапів у сфері туризму та постійна актуалізація інвестиційних баз даних; генерація ексклюзивних туристичних продуктів, що відповідають сучасним трансформаціям споживчого попиту та повною мірою розкривають специфіку регіону; диверсифікація джерел фінансування через грантовий супровід та залучення коштів міжнародних донорів для локальних проєктів; ініціювання та проведення фундаментальних наукових розвідок і консалтингових досліджень щодо визначення перспективних точок зростання туристичних дестинацій у межах територіальних громад області; підготовка, організація та активна участь у спеціалізованих інвестиційних платформах, виставках і форумах; забезпечення безперебійного функціонування та цифрової модернізації офіційного регіонального туристично-інформаційного вебпорталу; стимулювання проведення серії науково-практичних та навчальних заходів із тематики залучення капіталу в інфраструктурний комплекс (розробка сучасних стандартів гостинності, підвищення кваліфікації та стажування менеджерів туризму, проведення профільних воркшопів, тиражування аналітичних матеріалів).

Комплексна та своєчасна імплементація запропонованих заходів у середньостроковому часовому горизонті дозволить сформувати дієвий

організаційно-економічний механізм повноцінного відродження та сталого поступу туристично-рекреаційної сфери досліджуваного регіону.

Слід додати, що, в цілому, в регіональному туризмі відбуваються кардинальні цифрові трансформації, які змінюють парадигму туристичного бізнесу [5]. Базовою тенденцією є перехід клієнтів в цифровий простір, що пов'язано із широким поширенням Інтернет-технологій. Це підтверджується постійним зростанням продажів туристичних продуктів в цифровому форматі. З’являються туристичні потреби нового покоління, отже, туристичні компанії повинні персоналізувати свій продукт під клієнта, а сайт має бути адаптивним, мати можливість прийому оплати різними електронними засобами, час від пошуку до покупки туристичного продукту має бути мінімізовано.

Список використаних джерел

1. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.

2. Трусова Н., Цвілий С. Безпечний стан інноваційного розвитку туристичної індустрії в економічній системі держави. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-75.

3. Трусова Н., Цвілий С. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI.* 2023. №2/2023. С. 42 – 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7.

4. Цвілий С., Мамотенко Д., Бобрикін П. Підвищення стійкості регіону в цифровому просторі щляхом впровадження інтегрально маркетингових методів розвитку регіонального туризму. *Економічний простір*. 2025. №208. С. 268–278. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.268-278.

5. Zaytseva V., Tsviliy S., Demko V., Klopov I., Kovalenko V. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES.* 2024. Vol. 43. №78. P. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024 .16971.

Довгаль Данило Дмитрович,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Значні масштаби залучення громадян до рекреаційної діяльності в довоєнні роки, перетворення подорожей на базовий елемент культури відпочинку, а також суспільні виклики у сфері охорони здоров'я та загальні демографічні деформації – це в умовах наближення перемоги над агресором та поступової стабілізації фінансово-економічної системи країни створює об'єктивні передумови для форсованої повоєнної модернізації вітчизняного комплексу туризму, гостинності і рекреаційного сектора. Зазначені тенденції вимагають беззастережного включення рекреаційної індустрії до переліку стратегічних векторів загальнодержавної економічної політики України.

До аналогічних висновків спонукають й інші детермінанти: тривале відставання національного туристичного продукту від глобальних лідерів ринку на сучасному етапі не має під собою вагомих об'єктивних підстав [1]. Світовий досвід доводить, що більшість держав здатні адаптувати індустрію туризму до специфіки власної макроекономічної моделі, зокрема підлаштовуючись під поточний рівень купівельної спроможності внутрішніх споживачів. Певна кількість країн, які за ключовими індикаторами загального економічного розвитку в довоєнний період суттєво поступалися Україні, зуміли сформувати високоефективну інфраструктуру гостинності, що щорічно забезпечує приплив мільйонів іноземних рекреантів. Якісна підготовка до післявоєнного відродження вітчизняного туристичного бізнесу потребує глибокого критичного аналізу, наукової рецепції трансформаційних процесів у цій площині, проектування і впровадження системних управлінських рішень.

Динамічний розвиток курортно-рекреаційної сфери неможливий за відсутності збалансованого, науково верифікованого інституційного середовища, яке слугує платформою для реалізації дієвої державної регуляторної політики [4]. Натомість у вітчизняній практиці наразі спостерігається фрагментарність нормативного масиву та брак системного підходу до його кодифікації. Фактично весь рекреаційний простір регулюється єдиним профільним законом – Законом України «Про туризм», який не спроможний повноцінно охопити весь спектр суспільних відносин у цій сфері, не координує діяльність суміжних галузей народного господарства, що забезпечують формування турпродукту, та не консолідує наявні елементи в цілісний міжгалузевий комплекс. Декларативно визначивши у нормативній базі індустрію туризму одним із пріоритетів економіки, держава згодом послабила активність у розробці довгострокових стратегічних орієнтирів та прикладних механізмів їх фінансово-організаційного забезпечення.

Наслідком цього стало те, що в довоєнні роки не було ухвалено жодного комплексного законодавчого акта в рекреаційній сфері, що є свідченням недооцінки соціоекономічної значущості цієї індустрії [2]. Попри наявність окремих норм, які регламентують туристичну діяльність у межах різних галузей права, дефіцит системної координації зумовлює дублювання, взаємосуперечливість або неузгодженість вимог у

нормативних документах різних відомств, та призводить до дезорганізації понятійно-термінологічного апарату [3]. З огляду на це, актуалізується завдання чіткого формулювання державної політики, що спирається на завершену архітектоніку законодавства та вивірені інструменти стимулювання галузі, де на рівні закону будуть закріплені пріоритетні вектори протекціонізму щодо внутрішнього, в'їзного, соціального та самодіяльного (організованого самостійно) туризму.

Задля нівелювання наявних деструктивних тенденцій та формування надійного підґрунтя для повоєнної реанімації галузі доцільно реалізувати комплекс взаємопов’язаних заходів. Першочерговим кроком має стати фундаментальний аудит чинного правового масиву та ініціювання розробки пакету нормативних актів нового покоління, покликаних регламентувати взаємодію у таких векторах:

– туризм та наукова сфера: наразі індустрія часто трансформується стихійно, без належного аналітичного супроводу; необхідно суттєво підвищити роль економічної науки та суміжних дисципплін у прогнозуванні розвитку рекреаційних зон;

– туризм та інститути професійної освіти: у галузі фіксується кадровий голод за багатьма напрямами та рівнями кваліфікації, а наявні програми підготовки часто відірвані від світових стандартів; виходом є побудова гнучкої багаторівневої системи безперервної туристичної освіти, здатної підвищити конкурентоспроможність держави на глобальному ринку;

– туризм та соціокультурна сфера: відсутність чітких регламентів взаємодії часто перетворює ці споріднені сегменти на конкурентів за ресурси, замість вибудовування взаємовигідного партнерства;

– туризм та релігійні інституції: нормативно не визначено умови спільного використання об'єктів сакральної архітектури та пам'яток, які мають загальноісторичну цінність, що періодично провокує конфлікт інтересів;

– туризм та безпекова політика: безпека мандрівників на транспортних маршрутах та у засобах розміщення потребує розробки та впровадження жорстких оновлених стандартів та уніфікованих вимог;

– туризм та страхування: наявні інструменти обов'язкового страхування не гарантують повноцінного покриття економічних ризиків туроператорів, а також компенсації шкоди, завданої життю чи здоров'ю мандрівників і лінійного персоналу;

– туризм та вертикаль державного управління: спостерігається відсутність дієвих інституційних платформ для реалізації проєктів на засадах державно-приватного партнерства;

– туризм та муніципальний менеджмент: брак єдиної концепції взаємодії призводить до того, що на тлі успішних локальних практик співпраці в багатьох громадах фіксується повне ігнорування соціально-економічного потенціалу рекреації.

Осмислення повоєнного розвитку туризму в Україні є доцільним на основі створення відповідної теоретико-концептуальної бази публічної політики у цій сфері. У науковій літературі, нормативних правових актах та інших документах вже склалися підходи до розуміння сутності публічної політики [5]. Проте конкретні механізми її розробки і реалізації вивчаються недостатньо. Досвід показує, що формування ефективної, відкритої, суспільно значущої політики має бути відповідним чином сконструйовано, виходячи із конкретних умов, а саме: унікальності країни; рівня управління; сфери здійснення публічної політики. У розкритті поняття «публічна політика у сфері туризму» важливе значення належить

з’ясування базових складових: «публічна політика» і «туризм», що є наступним етапом наукових доробок.

В цілому, перспективні наукові пошуки мають бути зорієнтовані на створення прикладного інструментарію для подолання розриву між вітчизняною практикою та світовими стандартами правового забезпечення туризму. Особливої уваги потребує модернізація управлінських, організаційних та технологічних підходів, а також формування пулу висококваліфікованих менеджерів, економістів, юристів, архітекторів та країнознавців нового профілю, спроможних забезпечити високу ефективність реалізації стратегії повоєнного відродження індустрії туризму та сервісної економіки в цілому.

Список використаних джерел

1. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109.

2. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації.* 2022. Вип. 23. С. 12–15.

3. Цвілий С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоекономічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. № 1(50). С. 57–69. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7.

4. Цвілий С., Кукліна Т., Жилко О. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168.

5. Tsviliy S., Mamotenko D. Strategic marketing mechanisms for the post-war development of the national tourist destination. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: колективна монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2026. С. 32–54. DOI: https://doi.org/10. 20998/978-617-05-0580-4.

Жужевич Віталій Олексійович,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ВІЙСЬКОВИЙ ТУРИЗМ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

Вітчизняна індустрія туризму, яка демонструвала стабільну та успішну динаміку розвитку впродовж попередніх двох десятиліть, наразі опинилася в умовах безпрецедентного кумулятивного тиску деструктивних факторів, викликаних спершу кризою пандемії, а згодом – повномасштабною війною. Наслідком цих потрясінь за останні три роки стало скорочення кількості суб'єктів туристичного ринку орієнтовно на чверть. Значна частина фахівців втратила робочі місця, чимало фірм збанкрутували, а велика кількість підприємств остаточно припинила свою операційну діяльність [2]. Водночас воєнні виклики в Україні продемонстрували стійкість та звитягу українського суспільства, яке не лише забезпечує тривалу відсіч чисельно переважним силам агресора, але й здійснює деокупацію власних територій, відновлює пошкоджені об’єкти критичної інфраструктури та забезпечує виконання соціальних зобов'язань в умовах жорсткого дефіциту ресурсів і падіння реального сектора економіки. Попри те, що збройні конфлікти призводять до руйнації туристичних центрів та завдають значних збитків їхній історико-культурній і природній спадщині, українські повоєнні міста та селища володіють вагомим потенціалом для відродження, за умови впровадження вивіреного та системного планування бізнес-процесів у сфері гостинності. Актуальності сьогодні набуває ідентифікація сучасних ключових проблем та обґрунтування перспективних векторів розвитку мілітарі-туризму.

Військовий туризм є перспективним напрямом у світі, що передбачає відвідування місць бойових дій, військово-історичних меморіалів, музеїв, участь в активних пригодницьких турах. Популярність пов’язана з прагненням людей відчути «військове життя», відвідати історичні місця та побачити наслідки конфліктів, що активно розвивається у США, Великій Британії, Польщі та Німеччині. Види військового туризму: 1) пасивно-інформаційний: відвідування музеїв, фортифікацій, меморіальних комплексів (Нормандія, окопи Першої світової); 2) активно-пізнавальний: керування танками, стрільба з бойової зброї, участь у бойових симуляціях; 3) екстремальний туризм (dark tourism): відвідування гарячих точок і місць нещодавніх збройних конфліктів.

Популярні напрямки у світі: США: музеї-авіаносці, полігони для стрільби; Європа (Франція, Бельгія): місця битв Першої та Другої світових воєн; Нормандія (Франція): пляжі висадки союзників; Україна: Розвивається як напрямок для вивчення історії опору та відвідування місць бойових дій. Особливості та ризики організації військового туризму: 1) незаконність: багато видів активного військового туризму можуть бути незаконними, якщо передбачають відвідування діючих полігонів чи військових частин без дозволу; 2) економічний ефект: цей вид туризму стає важливим інструментом для відновлення економіки постраждалих регіонів. В цілому, мілітарі-туризм поєднує в собі історико-пізнавальні, пригодницькі та розважальні елементи, привертаючи значний туристичний потік.

Провідним трендом сучасної індустрії подорожей в Україні також має стати військовий туризм. Фіксується значний суспільний інтерес з боку осіб, що прагнуть особисто засвідчити поточні трансформації в державі, рефлексувати над подіями воєнного часу, отримати безпосереднє емоційне сприйняття від споглядання масштабів руйнувань міської забудови, солідаризуватися з досвідом війни та, головне, надати країні посильну фінансову чи гуманітарну підтримку. Ефективна координація та стратегічне проектування цього процесу дозволять залучити як внутрішні екскурсійні потоки, так і закордонних відвідувачів з усього світу, генеруючи додаткові фінансові надходження до державного бюджету. Так, дефініція «військовий туризм» не уособлює якийсь один конкретний підвид рекреації, а репрезентує дескриптивне поняття для комплексу туристичних послуг, стрижнева конкурентна перевага яких сформована на мілітарній проблематиці [1].

У науковому середовищі окремі дослідники класифікують військовий туризм як субкомпонент культурно-пізнавального туризму та відносять до ресурсного базису такі елементи, як діючі чи колишні військові формування, тематичні музейні експозиції, промислові підприємства оборонного комплексу, місця проведення бойових операцій, архівні документи та зразки озброєння. Цей сегмент профільного бізнесу доцільно диференціювати на два ключові блоки: сервіси, засновані на демонстрації та експлуатації мілітарної техніки, та послуги, безпосередньо пов'язані з воєнно-історичною спадщиною.

Напрям військового туризму, базою якого є застосування технічних засобів і озброєння, за своїми характеристиками тяжіє до пригодницького (екстремального) туризму [3]. Споживачам пропонується вибір серед різноманітних інтерактивних активностей, зокрема виконання стрільб із автентичної зброї, керування броньованою технікою або здійснення польотів на військових літаках. Емоційний досвід, що формується в межах таких турів, орієнтований переважно на рекреаційно-розважальний ефект, аніж на просвітницьку функцію. Цільову аудиторію тут становлять особи, які виявляють глибокий інтерес до специфічних технічних параметрів озброєння, або рекреанти, що прагнуть отримати гострі враження. Зважаючи на суттєву цінову амплітуду в цьому сегменті, споживчий ринок охоплює клієнтів із суцільно різним рівнем достатку – від середнього до преміального. Натомість туристичні продукти, орієнтовані на історичні воєнні події, базуються на відвідуванні колишніх полів битв та локацій, що мають вагоме військово-історичне значення (зокрема, просторовий пояс колишніх або теперішніх активних бойових дій, що простягається від Харкова до Миколаєва).

Цей вектор фокусується на отриманні когнітивного досвіду та переслідує виражені освітньо-виховні цілі. Основний споживчий контингент тут формують безпосередні учасники бойових дій (ветерани), члени їхніх родин, а також дослідники та аматори, які цікавляться історією [4]. Специфічним, проте вагомим відгалуженням мілітарі-туризму є історична реконструкція воєнних подій минулого із залученням відповідного матеріально-технічного забезпечення (артилерії, танків, авіації тощо). Загалом цільовий ринок військового туризму є гетерогенним за своєю структурою. Глибока сегментація вимагає ретельного вивчення кожного з субринків, їхніх специфічних вимог та поведінкових патернів. Очевидно, що профіль споживача, який обирає політ на надзвуковому винищувачі, та профіль учасника військово-історичної екскурсії кардинально відрізняються за

мотиваційними, психографічними та соціально-демографічними характеристиками. Ця диверсифікація здатна забезпечити додатковий інтерес до мілітарних локацій України, унікальних об'єктів у зонах бойових дій, можливості відвідування районів недавніх зіткнень та ознайомлення зі зразками військової техніки й екіпірування.

Урядові програми майбутнього макроекономічного відновлення держави повинні обов'язково інтегрувати заходи з ревіталізації туристичної індустрії. Поряд із цим актуальним завданням уже на сучасному етапі є ініціювання переговорних процесів із провідними міжнародними готельними операторами щодо їхнього потенційного виходу на український ринок та спільної розробки стратегій довгострокового розвитку в післявоєнний період. Важливо усвідомлювати, що поточні події всередині країни продукують безпрецедентний рівень глобальної уваги світу, яку необхідно конвертувати в інструменти підтримки вітчизняного сервісного сектора та відновлення національного підприємництва. Військовий туризм є вагомим складником загальносвітової практики культурно-історичних подорожей, і цей досвід має бути системно імплементований при формуванні оновленої Національної стратегії розвитку туризму в Україні.

Список використаних джерел

1. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації.* 2022. Вип. 23. С. 12–15.

2. Цвілий С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоекономічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. № 1(50). С. 57–69. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7.

3. Charkina T., Pikulina O., Zadoja V., Tsviliy S. Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism. Philosophy, economics and low review. 2022. V.2, №1. P. 112–113.

4. Tsviliy S., Mamotenko D. Strategic marketing mechanisms for the post-war development of the national tourist destination. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: колективна монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2026. С. 32–54. DOI: https://doi.org/10. 209 98/978-617-05-0580-4.

Ісаєв Ренат Едуардович,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Сьогодні в умовах інтенсифікації і розбудови конкурентного ринкового середовища актуалізується інтерес до генерації інноваційних продуктів у рекреаційній індустрії та логістичному секторі, оскільки транспортна компонента завжди виступає базисом для реалізації туристичних послуг. Результативність діяльності акціонерного товариства «Укрзалізниця» корелює з рівнем професійної компетентності менеджменту та його готовністю до імплантації технологічних та організаційних інновацій у практику пасажирських перевезень. Жорстке суперництво на ринку організації подорожей змушує залізничний транспорт оперативно впроваджувати прогресивні форми, методи та стандарти обслуговування пасажиропотоків [5].

Туристична індустрія репрезентує унікальний міжгалузевий сегмент макроекономіки, який акумулює результати функціонування різноманітних видів господарської діяльності в єдиному комплексному продукті. Слід акцентувати, що у переважній більшості випадків реалізація рекреаційних потреб споживачів пов'язана з використанням транспортного забезпечення. Транспортний сервіс незмінно виступає імперативним елементом структури туристичної подорожі або комплексного турпродукту. Зважаючи на те, що логістичні витрати посідають вагоме місце у загальній структурі вартості туру (за обсягом фінансових витрат транспортні послуги поступаються лише витратам на тимчасове розміщення у дестинації), мінімізація цих витрат за умови збереження належної якості є пріоритетним завданням для споживача.

Традиційно у межах рекреаційних подорожей застосовується трансфер, під яким розуміють раціональне комбінування кількох видів транспорту для доставки мандрівника до цільової дестинації та у зворотному напрямку. Залізничний сегмент має низку суттєвих переваг порівняно з автомобільними подорожами. Зокрема, під час пересування автобусним або приватним автотранспортом (якщо він не є власним) туристи змушені адаптуватися до жорсткого графіка та умов перевізника; тривалі переїзди (понад 10 годин) у сидячому положенні викликають фізичний дискомфорт та ускладнюють повноцінний сон. Крім того, автомобільні перевезення накладають ліміти на обсяг багажу, а транспортування домашніх тварин у рейсових автобусах часто є проблематичним через створення супутніх незручностей для інших пасажирів [4]. Одним із пріоритетів досліджень у даному напрямку наразі є ідентифікація деструктивних чинників та обґрунтування пріоритетних векторів розвитку вітчизняного залізничного туризму.

Для забезпечення високої мотивації мандрівників обирати саме залізничний транспорт або купувати спеціалізовані залізничні тури необхідна комплексна модернізація не лише внутрішнього простору пасажирських вагонів, а й загальної інфраструктури вокзальних комплексів та станцій. Виокремлено ключові детермінанти, які формують інтегральне враження клієнтів та визначають їхній фінальний вибір на користь залізничного сполучення: туристичні атракції (панорамні краєвиди за вікном на маршруті, різноманітність категорій та типів

поїздів, наявність залізничних музеїв, архітектурна цінність вокзальних споруд, тематична сувенірна продукція, визначні пам'ятки у привокзальній зоні); просторова доступність (частота курсування поїздів, дотримання розкладу руху, кількість проміжних зупинок, зручність під'їзних шляхів до терміналів, інтенсивність транзитних маршрутів, варіативність мультимодальних перевезень); комфортність (ергономічність крісел, якість бортового сервісу, наявність спеціалізованих спальних вагонів, розважальні послуги під час руху, облаштування комфортних зон очікування на вокзалах, доступність засобів розміщення та громадського харчування біля станцій, інклюзивна інфраструктура для осіб з інвалідністю); додаткові сервіси (модернові системи аудіо- та візуального оповіщення, функціонування інформаційно-сервісних центрів, цифрові послуги та безперебійний доступ до мережі Інтернет, гарантування публічної безпеки за участю правоохоронних органів на вокзалах і в поїздах, наявність екстрених служб допомоги, висока кваліфікація провідників та стюардів) [2].

В Україні залізничний туризм наразі позиціонується як вузьконішевий сектор рекреаційного ринку. Активізація та популяризація цього напряму у форматі регулярних тематичних рейсів та круїзів дозволить державі суттєво диверсифікувати національну туристичну пропозицію. Динамічне розгортання залізничного туризму як дієвого альтернативного продукту сприятиме максимізації доходів як профільних державних інституцій, так і приватних операторів. На сучасному етапі АТ «Укрзалізниця» фактично не здійснює організацію класичних залізничних турів через критичний дефіцит модернізованого рухомого складу, адаптованого під специфічні потреби круїзних подорожей [1]. Сучасний споживач висуває високі вимоги до рівня комфорту, спираючись на закордонний досвід користування висококласними пасажирськими поїздами, і прагне отримати аналогічний рівень сервісу від вітчизняного оператора. Цей вектор є високоперспективним у контексті післявоєнного відродження рекреаційної індустрії.

У межах розвитку залізничного туризму національний оператор має забезпечити реалізацію таких завдань: створення висококомфортних умов транспортування рекреантів шляхом залучення інноваційного рухомого складу; організація якісного кейтерингу та харчування пасажирів під час руху у спеціалізованих вагонах-ресторанах або вагонах-барах; забезпечення умов для повноцінного нічного відпочинку у купе підвищеної комфортності; організація дозвілля та інтерактивних програм у спеціальних вагонах-ігротеках; координація екскурсійного обслуговування на залізничних зупинках; партнерська організація харчування туристів у закладах ресторації поза поїздом; забезпечення готельного розміщення у випадках тривалих багатоденних екскурсійних програм; налагодження системи трансферних перевезень; реалізація масштабної маркетингової та рекламної стратегії задля стимулювання попиту на залізничні подорожі; координація логістики групових туристичних перевезень залізничним транспортом у тісній колаборації з туроператорами та турагентами країни [3].

Процес надання туристичних послуг на базі залізничної інфраструктури може бути віднесений до монопольного сегмента ринку, якщо функції АТ «Укрзалізниця» обмежуватимуться виключно перевезенням (трансферними послугами), або ж до конкурентного ринкового сектора, за умови створення у структурі компанії

профільного управлінського підрозділу, що забезпечуватиме формування та реалізацію повного, замкненого комплексу рекреаційних послуг.

В умовах війни та у повоєнній відбудові економіки туризму необхідно сприяти поглибленню взаємодії залізничного транспорту та туроператорів, що є ключовим елементом туристичної індустрії, який забезпечує перевезення туристів до місць відпочинку, екскурсійних об'єктів та назад. Ця співпраця базується на договірних відносинах, де залізниці виступають як надійні постачальники транспортних послуг, а туроператори – як організатори туристичних пакетів. Така взаємодія дозволяє туроператорам формувати конкурентоспроможні туристичні продукти, а залізничному транспорту – ефективно використовувати свою інфраструктуру, яка є найбільш зручною для переміщення людей. Вітчизняна індустрія туризму має також враховувати цифрову трансформацію послуг всієї транспортної галузі України для розробки власної стратегії повоєнного розвитку.

Список використаних джерел

1. Марценюк Л. Організація залізничного туризму в Україні: монографія / Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. Дніпро, 2017. 351 с.

2. Цвілий С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоекономічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. № 1(50). С. 57–69. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7.

3. Цвілий С., Кукліна Т., Жилко О. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 36. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168.

4. Bubelíny O., Kubina M., Varmus M. Railway Stations as Part of Mobility in the Smart City Concept. *Transportation Research Procedia*. 2021. Vol. 53. P. 274–281.

5. Tsviliy S., Mamotenko D. Strategic marketing mechanisms for the post-war development of the national tourist destination. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: колективна монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2026. С. 32–54. DOI: https://doi.org/10. 20998/978-617-05-0580-4.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СИСТЕМ

Зубехіна Тетяна Василівна,
кандидат педагогічних наук, доцент
Луцький національний технічний університет,

ЕКОТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Сучасний туризм перебуває на перехресті глобальних викликів: кліматичної кризи, виснаження природних ресурсів та необхідності відновлення національної економіки. В умовах повномасштабного вторгнення Україна як туристична дестинація зазнала безпрецедентних втрат, однак саме воєнний час відкриває нові можливості для переосмислення туристичної моделі на засадах сталості, циркулярності та екологічної відповідальності. Екотуризм як концептуальна та практична парадигма здатний стати рушійною силою трансформації регіональних туристично-рекреаційних систем.

Концепція сталого розвитку туризму, закріплена у Глобальних критеріях GSTC та Цілях сталого розвитку ООН (ЦСР 8, 12, 14, 15), передбачає інтеграцію екологічних, економічних та соціальних вимірів у проєктуванні туристичного продукту [1]. Циркулярна економіка доповнює цей підхід принципами "замкненого циклу": мінімізацією відходів, регенеративним використанням ресурсів та продовженням життєвого циклу туристичної інфраструктури.

Синтез цих підходів породжує концепцію "регенеративного туризму", яка фокусується не лише на нейтралізації негативного впливу, а й на активному відновленні екосистем, місцевих культур та соціальних тканин дестинацій. Саме ця парадигма є актуальною для України в контексті повоєнного відновлення [2]. На рисунку 1 виокремлено ключові екологічні інновації, що визначають трансформацію сучасних туристичних систем.

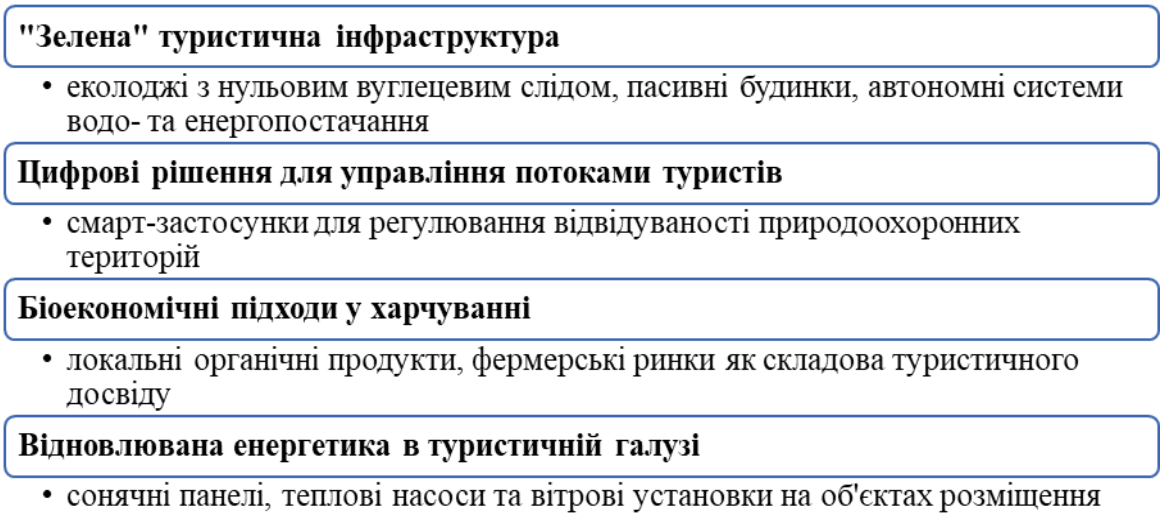

Рис. 1. Екологічні інновації для трансформації сучасних туристичних систем

Україна володіє значним потенціалом для розвитку сталого екотуризму: 7 біосферних заповідників UNESCO, понад 6 400 природно-заповідних об'єктів, унікальний ландшафтний та біорізноманітний капітал Карпатського, Поліського та Причорноморського регіонів. Волинське Полісся, зокрема, вирізняється мережею озер, боліт та лісових масивів, що формують виняткову екосистемну цінність [3].

Попри значний природно-ресурсний потенціал України для розвитку сталого екотуризму, сучасні умови воєнного часу суттєво ускладнюють ефективне використання туристично-рекреаційних ресурсів. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, екологічні загрози та скорочення інвестицій негативно впливають на функціонування туристичної галузі та збереження природних територій [4]. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває визначення ключових викликів екотуризму в умовах війни, які наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні виклики екотуризму в умовах воєнного часу

Виклик	Характеристика проблеми	Наслідки для екотуризму
Безпекові ризики	Воєнні дії, мінування територій, загроза обстрілів	Обмеження доступу до природних територій та скорочення туристичних потоків
Руйнування інфраструктури	Пошкодження доріг, туристичних об’єктів, енергетичних та комунальних мереж	Зниження якості туристичних послуг і доступності регіонів
Екологічні втрати	Забруднення ґрунтів, води та повітря, знищення екосистем	Погіршення стану природно-рекреаційних ресурсів
Скорочення інвестицій	Перерозподіл фінансових ресурсів на оборонні потреби	Уповільнення розвитку екотуристичних проєктів
Зменшення туристичного попиту	Зниження внутрішнього та міжнародного туризму через нестабільність	Падіння доходів туристичної сфери та місцевих громад
Міграція населення	Вимушене переселення населення та нестача кадрів	Дефіцит працівників у туристичній галузі
Порушення природоохоронної діяльності	Обмеження роботи заповідників і природоохоронних установ	Зниження ефективності збереження природної спадщини
Інформаційно-репутаційні ризики	Формування образу небезпечної туристичної дестинації	Втрата міжнародної привабливості регіонів

В умовах воєнного часу та потреби у внутрішньому переміщенні значної кількості населення, внутрішній екотуризм стає інструментом психологічної реабілітації, збереження культурної ідентичності та стимулювання місцевих економік. Важливо, що саме малий та середній бізнес у сфері туризму демонструє найвищу адаптивність до принципів циркулярної економіки. На основі аналізу міжнародного досвіду (Фінляндія, Словенія, Коста-Рика) та вітчизняних реалій пропонуємо такі напрями трансформації регіональних туристичних систем (табл. 2).

Таблиця 2

Основні напрями трансформації регіональних туристичних систем на засадах сталого розвитку

Напрям трансформації	Зміст пропозиції	Очікуваний результат
Регіональні стратегії екотуризму	Розроблення стратегій, інтегрованих із планами відновлення громад та програмами збереження природно-заповідного фонду	Узгоджений розвиток туризму, відновлення територій і охорона природи
Сертифікація сталого туризму	Запровадження стандартів GSTC, Green Key та інших систем екосертифікації	Підвищення довіри туристів і конкурентоспроможності на міжнародних ринках
Туристичні кластери замкненого циклу	Створення мереж підприємств, які координують ресурсообіг і мінімізують відходи	Зменшення екологічного навантаження у туристично-рекреаційних зонах
Міжнародне фінансування	Залучення ЄБРР, EIB Green Economy, EU4Business та інших фондів	Фінансування “зеленої” реконструкції туристичної інфраструктури
Екологічна освіта в туризмі	Інтеграція пізнавальних маршрутів, волонтерського туризму та citizen science	Формування екологічної свідомості туристів і підтримка природоохоронних проєктів

Екотуризм у поєднанні з принципами сталого розвитку та циркулярної економіки є не лише відповіддю на глобальні екологічні виклики, а й стратегічним інструментом відновлення та диверсифікації вітчизняної туристичної галузі. Трансформація регіональних туристично-рекреаційних систем на засадах регенеративності та ресурсозбереження дозволить Україні позиціонуватися на міжнародному ринку як унікальна "зелена" дестинація, здатна поєднати природну автентичність із сучасними стандартами екологічної відповідальності.

Список використаних джерел

1. Global Sustainable Tourism Council (GSTC). GSTC Criteria for Destinations. URL: https://www.gstcouncil.org

2. Zubekhina, T., Matviichuk, L., Sheiko, Y., Polishchuk, V., & Panova, A. Tools for balanced development of hospitality industry entities in the post-war period. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *5*(64), 2025. 574–584. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4833

3. Закон України «Про природно-заповідний фонд України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2456-12?utm_source=chatgpt.com#Text

4. Дубовіч, І., Василишин, Х., Рожкович, О., & Дубовіч, М.-Н. Особливості практичної реалізації концепції сталого розвитку туризму і рекреації в Україні: актуальні економіко-правові виклики й стратегічні перспективні напрями. *Сталий розвиток економіки*, (6 (57), 2026. 615-622. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-85

Маренич Тетяна Григорівна,
доктор економічних наук, професор
Інститут тваринництва НААН України

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва впродовж тривалого часу визнається у світовій практиці ключовим чинником забезпечення довгострокового зростання доходів фермерських господарств. Це проявляється у зростанні обсягів виробництва за незмінного або зниженого рівня витрат, зменшенні собівартості продукції та збільшенні прибутковості. У межах концепції сталого сільського господарства продуктивність розглядається в контексті системного підходу до ефективності аграрного сектору, що передбачає інтеграцію екологічних та соціальних аспектів сталого розвитку в оцінку результативності агровиробництва.

Проблематика продуктивності в сільському господарстві знову стала надзвичайно актуальною. Інтерес науковців, фахівців і суспільства до продуктивності аграрних підприємств не згасає. Підвищення продуктивності було рушійною силою зростання сільськогосподарського виробництва в останні десятиліття XX ст., що допомогло забезпечити більш дешевшим продовольством населення світу, що поступово збільшується. Проте нині сільське господарство стикається з необхідністю збільшення виробництва за умов обмежених ресурсів. Попри сподівання на технологічний прогрес, підвищення ефективності у цій сфері ускладнене через біологічну природу виробництва та вплив зовнішнього середовища.

За прогнозами ФАО, для забезпечення продовольчої безпеки з урахуванням зростання чисельності та вимогливості населення світу до 2050 року необхідне збільшення обсягів виробництва продуктів харчування на 60 %. Водночас розширення сільськогосподарських угідь обмежене конкуренцією з боку інших видів землекористування, а також деградацією земель. Дефіцитність інших ресурсів і вплив кліматичних та екологічних чинників додатково ускладнюють ситуацію. Відтак основне збільшення виробництва має відбуватися за рахунок підвищення продуктивності. Однак екологічні обмеження, зміна клімату та конкуренція за ресурси стримують цей потенціал, і вже спостерігається уповільнення продуктивності в окремих високопродуктивних регіонах [1].

Міжнародна база даних сільськогосподарської продуктивності (USDA, 2021) свідчить, що у 1960-х роках збільшення продуктивності у різних країнах світу було незначним (0,1%), а основну роль відігравало нарощення ресурсів, включаючи капітал, землю та проміжні ресурси. У 2000-х роках загальна факторна продуктивність зросла до 1,9%, проте в 2010-х темпи сповільнилися. Подібну динаміку за останній період фіксує і Європейська комісія для ЄС, США та Австралії [2, с. 10]. Уповільнення темпів зростання загальної факторної продуктивності може мати суттєві глобальні наслідки, зокрема підвищення цін на продовольство та загострення проблем продовольчої безпеки. Зниження продуктивності праці обмежує можливості адаптації аграрного сектору до зростання населення й кліматичних змін, а також посилює навантаження на природні ресурси через

необхідність розширення посівних площ, що негативно впливає на біорізноманіття та лісові екосистеми.

Стале зростання продуктивності у сільському господарстві відіграє ключову роль у забезпеченні того, щоб продовольчі системи могли досягати різноманітних цілей, що охоплюють економічну, екологічну та соціальну стійкість. Подальше зростання продуктивності аграрних підприємств має відбуватися на основі цілісного підходу, який передбачає ефективне використання ресурсів у виробництві, зменшення тиску на навколишнє середовище та природні ресурси, а також урахування соціальних аспектів. Тому стале зростання продуктивності сільського господарства треба розуміти як підвищення ефективності аграрного виробництва, що забезпечує досягнення соціальних, екологічних та економічних цілей розвитку з метою задоволення продовольчих потреб як сучасного, так і майбутніх поколінь. Зростання сталої продуктивності є також важливим для забезпечення довгострокової життєздатності аграрних підприємств шляхом сталого використання ресурсів, зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, адаптації до зміни клімату та гарантування стійких засобів до існування.

Згідно з Рамковою програмою ОЕСР щодо продуктивності, сталого розвитку та стійкості агропродовольчої промисловості, стале зростання сільськогосподарської продуктивності трактується як зростання продуктивності, сумісне зі збереженням природного капіталу у коротко- та довгостроковій перспективі. Стійкість визначається як здатність передбачати, оцінювати, долати наслідки несприятливих подій, відновлюватися після них і ефективно адаптуватися до нових умов. У сфері сільського господарства такими викликами можуть бути нестабільність ринків, посилення мінливості погодних умов через зміну клімату, поширення шкідників і хвороб, а також природні катастрофи. Продуктивність та стійкість – це дві сторони однієї й тієї ж довгострокової політичної мети, яка полягає в тому, щоб мати змогу виробляти ефективніше з використанням меншої кількості ресурсів та природних ресурсів [3, с. 5].

Основними рушійними силами сталого зростання сільськогосподарської продуктивності є сукупність технологічних, економічних, організаційних та екологічних чинників, які забезпечують підвищення обсягів виробництва за раціонального використання ресурсів. До них варто віднести: технологічні інновації; інтенсифікацію виробництва; ефективне управління ресурсами; розвиток людського капіталу; інвестиції та державну підтримку; розвиток інфраструктури та ринків; екологічну стійкість; адаптацію до кліматичних змін.

Аграрний сектор України успішно інтегрований у світову продовольчу систему та має вагоме значення для поліпшення соціально-економічного становища країни, а також для забезпечення продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях. Втім, продуктивність сільськогосподарських підприємств характеризується невисокими показниками. Основними причинами низької продуктивності є недостатнє використання інноваційних та інформаційних технологій у сільському господарстві, низький відсоток використаних або перероблених відходів сільського господарства (в Україні – 23%, тоді як в ЄС – 60%) та незначні обсяги переробленої сільськогосподарської сировини, що негативно відображається на формуванні доданої вартості сільськогосподарського виробництва [4]. Частка продукції рослинництва у виробництві продукції сільського

господарства України у 2023 році становила 81,1% [5, с. 129]. Це суттєво відрізняється від структури сільськогосподарського виробництва ЄС, де 57% продукції припадає на рослинництво і 43% – на тваринництво з високою часткою молочної продукції та свинарства [4].

Аналіз показників продуктивності землі, сільськогосподарських тварин і праці засвідчив наявність відставання України від провідних країн світу, водночас підтвердивши тенденцію до поступового підвищення ефективності функціонування аграрного сектору у довоєнний період. Подальша активізація процесів інтенсифікації галузі свідчить про позитивну динаміку відновлення та зростання рівня продуктивності після її скорочення, спричиненого воєнними чинниками.

Варто зазначити, що поняття продуктивності аграрних підприємств тісно пов'язане з низкою економічних, виробничих і соціальних категорій, які характеризують результати та умови функціонування аграрного виробництва. Основними серед них є: ефективність діяльності; результативність діяльності; прибутковість і рентабельність; інтенсифікація виробництва; використання ресурсів; конкурентоспроможність підприємства; інноваційний розвиток; сталий розвиток; загальна факторна продуктивність (узагальнююча категорія, яка характеризує приріст обсягів виробництва не лише за рахунок збільшення ресурсів, а й завдяки технологічним та організаційним змінам).

Зокрема, поняття продуктивності, ефективності, прибутковості та результативності діяльності аграрних підприємств є взаємопов'язаними, проте вони характеризують різні аспекти функціонування підприємства та мають різний зміст. Результативність діяльності аграрних підприємств – це найбільш широке поняття, яке відображає ступінь досягнення поставлених цілей підприємства. Результативність характеризує кінцевий результат діяльності незалежно від величини витрат ресурсів. Ефективність є вужчим поняттям і характеризує співвідношення отриманих результатів та витрачених ресурсів. Продуктивність аграрних підприємств є окремою характеристикою ефективності використання певного ресурсу, найчастіше праці або землі. Тому продуктивність є складовою оцінки ефективності; вона характеризує переважно техніко-економічний аспект діяльності. Прибутковість характеризує фінансовий результат діяльності підприємства та здатність отримувати прибуток. Прибутковість є одним із ключових показників економічної ефективності. Співвідношення цих понять можна подати як ієрархію: результативність → ефективність → продуктивність → прибутковість. У діяльності аграрних підприємств ці категорії взаємодоповнюють одна одну та використовуються комплексно для оцінювання господарської діяльності.

Таким чином, продуктивність аграрних підприємств є комплексною економічною категорією, що відображає рівень результативності використання ресурсного потенціалу та перебуває у тісному взаємозв'язку з ефективністю, прибутковістю, конкурентоспроможністю та інноваційним й сталим розвитком підприємства. Основними рушійними силами сталого зростання сільськогосподарської продуктивності є інновації, структурні зміни та ефективне управління природними ресурсами в умовах зміни клімату.

Список використаних джерел

1. Productivity in EU agriculture - slowly but steadily growing. EU Agricultural Markets Briefs. No 10. December 2016. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/ files/ 2019-10/agri-market-brief-10_en_0.pdf

2. Jean-Christophe Bureau and Jesús Antón. Agricultural Total Factor Productivity and the Environment: A Guide to Emerging Best Practices in Measurement. OECD. *Food, agriculture and fisheries*. May 2022, n. 177. URL: https://www.oecd.org/content/ dam/oecd/ en/publications/reports/2022/05/agricultural-total-factor-productivity-and-the-environment_013d98b9/6fe2f9e0-en.pdf

3. OECD Agro-Food Productivity-Sustainability-Resilience Policy Framework: Revised Framework. Trade and agriculture directorate committee for agriculture. 27 February 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/ agricultural-productivity-and-innovation/tad-ca-apm-wp-2019-25-final-en.pdf

4. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. Редакція від 06.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/1163-2024-р#Text

5. Статистичний щорічник України за 2023 рік. / За ред. І. Є. Вернера. Відпов. за вип. О. А. Вишневська. Київ: Державна служба статистики України, 2024. 265 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf

Бабюк Володимир Володимирович, Заїнчковська Єлизавета Андріївна,
здобувачі вищої освіти освітньо-професійної програми «Економіка»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Н. В. Валінкевич
Поліський національний університет

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується зростанням нестабільності зовнішнього середовища, посиленням фінансових ризиків та ускладненням умов функціонування підприємств. У таких умовах особливої актуальності набувають питання управління економічною безпекою підприємства, що розглядається як необхідна передумова його стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Формування наукових підходів до забезпечення економічної безпеки відбувається в межах становлення нового напряму економічної теорії – теорії безпечного функціонування господарських систем. Її методологічною основою є системний та комплексний підхід до аналізу життєвого циклу підприємства як відкритої економічної системи, важливою складовою якої виступає фінансова безпека.

Важливим етапом у системі управління економічною безпекою підприємства є розробка концепції економічної безпеки, яка являє собою цілісну систему поглядів, принципів і підходів до захисту фінансово-економічних інтересів підприємства. Така концепція передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку рівня їх впливу, а також визначення ефективних шляхів їх запобігання або нейтралізації.

Концепція економічної безпеки виступає методологічною основою для формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, у якій провідне місце займає фінансова стратегія. Зокрема, у працях І.А. Бланка фінансова стратегія визначається як одна з ключових функціональних стратегій підприємства, що забезпечує реалізацію основних напрямів його фінансової діяльності через формування довгострокових фінансових цілей, вибір оптимальних шляхів їх досягнення та адаптацію до змін зовнішнього середовища [1]. У контексті управління економічною безпекою доцільно доповнити це визначення акцентом на захист фінансових інтересів підприємства та забезпечення його фінансової стабільності. Окремим різновидом фінансової стратегії є стратегія підтримання фінансової стійкості, яка може функціонувати як самостійна підсистема або як складова загальної фінансової стратегії, що, у свою чергу, є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства можна трактувати як науково-методичний інструмент, спрямований на визначення стратегічних фінансових цілей у формі фінансових інтересів, вибір ефективних методів та механізмів їх реалізації, а також своєчасне реагування на зміни внутрішнього стану підприємства та факторів зовнішнього середовища [3]. Ключовим елементом цієї стратегії є фінансові інтереси підприємства, які мають такі характерні ознаки:

- вони відображають економічні відносини та внутрішні суперечності фінансової діяльності підприємства й водночас виступають рушійною силою його розвитку;

- зумовлені об’єктивною потребою у забезпеченні підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної виробничої, комерційної та маркетингової діяльності;

- формуються як узагальнене відображення інтересів власників, управлінського персоналу та працівників підприємства;

- реалізуються через використання відповідних фінансових інструментів і механізмів;

- характеризуються єдністю мети та засобів її досягнення, що зумовлює їх системний характер [4].

Водночас у сучасних умовах миттєва реалізація фінансових інтересів підприємства є неможливою через наявність ресурсних обмежень і високий рівень конкуренції. Це потребує визначення пріоритетних напрямів фінансової діяльності та послідовного прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки.

Управління економічною безпекою підприємства в умовах фінансових трансформацій набуває особливої актуальності в контексті динамічних змін сучасного торговельного середовища та зростання рівня економічної невизначеності. Забезпечення фінансової стійкості, мінімізація ризиків та своєчасна адаптація до змін ринкової кон’юнктури є ключовими передумовами ефективного функціонування суб’єктів господарювання. У цьому контексті стратегічні орієнтири ритейл-менеджменту виступають важливим інструментом зміцнення економічної безпеки підприємств торгівлі, оскільки передбачають впровадження сучасних управлінських технологій, цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення системи взаємодії зі споживачами та підвищення операційної ефективності [5]. Поєднання механізмів управління економічною безпекою зі стратегічними підходами ритейл-менеджменту сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню адаптивності підприємств до фінансових викликів та забезпеченню їх довгострокового розвитку в умовах трансформації сучасної торгівлі.

Отже, управління економічною безпекою підприємства в сучасних умовах має базуватися на системному поєднанні концептуальних і стратегічних підходів, центральним елементом яких є фінансова стратегія. Розробка та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки дозволяє своєчасно виявляти загрози, захищати фінансові інтереси підприємства та підтримувати його фінансову стабільність.

Ефективне управління економічною безпекою сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків, забезпечує узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін та створює передумови для сталого розвитку в умовах трансформаційної економіки.

Список використаних джерел

1. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства. Київ: Ніка-Центр, Ельга, 2009. 720 с.

2. Бланк І.О., Ситник Г.В., Корольова-Казанська О.В., Ганечко І.Г. *Фінансова стратегія* підприємства: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.

3. Лукінов І.І. Економічна безпека підприємства: теорія і практика. Київ Видавництво Київського національного економічного університету, 2020. 312с.

4. Гриньова В.М., Ковальова О.В. Управління економічною безпекою підприємств. Харків : ХНЕУ, 2019. 287 с.

5. Валінкевич Н., Коценко, М. (2026). Стратегічні орієнтири ритейл-менеджменту в умовах трансформації сучасної торгівлі. *Економіка та суспільство,* (86).

Врублівська Софія Вікторівна,
здобувач вищої освіти освітньо-професійної програми «Економіка»
Бочковська Дар'я Сергіївна, Могиль Дарина Олександрівна,
здобувачі вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент підприємницької діяльності»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Н. В. Валінкевич
Поліський національний університет

ШВИДКОРЕАГУЮЧЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА ВТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні ринки характеризуються високою мінливістю попиту, зростанням індивідуалізації замовлень і посиленням конкуренції. Виробники дедалі частіше стикаються з потребою швидко адаптуватися до вимог клієнтів, скорочувати терміни виконання замовлень і забезпечувати гнучкість виробництва. Розвиток автоматизованого проєктування, цифрових технологій та онлайн-торгівлі суттєво розширив вибір для споживачів і підвищив їхні очікування щодо швидкості обслуговування. У цих умовах особливого значення набувають управлінські концепції, орієнтовані не лише на зниження витрат, а й на скорочення часу виробничих і бізнес-процесів. Однією з таких концепцій є швидкореагуюче виробництво (Quick Response Manufacturing, QRM), розроблене Раджаном Сурі наприкінці XX століття.

Швидкореагуюче виробництво (QRM) – це стратегія управління, спрямована на комплексне скорочення часу виконання замовлення на всіх етапах діяльності підприємства: від отримання заявки до постачання готової продукції клієнту. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на мінімізацію витрат або підвищення завантаження обладнання, QRM розглядає час як ключовий ресурс і головний чинник конкурентоспроможності [1].

Центральним елементом QRM є поняття критичного шляху виробництва (КШВ) – календарного часу від моменту надходження замовлення до його виконання. КШВ враховує не лише безпосередній час обробки, а й очікування між операціями, затримки в ухваленні рішень, простої обладнання та адміністративні процедури. Таким чином, цей показник відображає реальну швидкість реагування підприємства на потреби ринку. Аналіз КШВ дозволяє виявити вузькі місця у процесах і визначити напрями першочергового вдосконалення [3]. Суттєвою перевагою QRM є те, що скорочення часу виконання замовлення часто забезпечує системний ефект: зменшується обсяг незавершеного виробництва, скорочуються запаси, знижується ризик помилок і переробок, підвищується прозорість процесів. У результаті підприємство отримує не лише швидкість, а й економічну вигоду, стабільнішу якість продукції та кращу керованість операційної діяльності.

Важливою особливістю QRM є орієнтація на системне бачення процесів. Замість локальної оптимізації окремих підрозділів увага зосереджується на загальному потоці створення цінності. Це означає, що підвищення ефективності однієї ділянки не повинно створювати затримки на інших етапах. Такий підхід формує культуру міжфункціональної взаємодії та узгодженості дій усіх підрозділів [4]. Впровадження QRM зазвичай включає: визначення продукту або процесу та

меж аналізу; побудову ланцюга процесів із фіксацією їх тривалості; формування карти критичного шляху; встановлення цільових показників скорочення часу; постійний моніторинг і коригування змін [1].

Концепція QRM базується на кількох принципах. По-перше, пріоритет часу як основного показника ефективності. По-друге, організаційна гнучкість, що передбачає створення автономних багатофункціональних осередків, здатних швидко приймати рішення. По-третє, раціональне використання потужностей – на відміну від традиційного прагнення до 100% завантаження, QRM визнає необхідність резерву потужностей для забезпечення швидкого реагування. По-четверте, масштабність застосування, тобто поширення принципів QRM на всі рівні управління [2]. Інструментарій QRM частково перетинається з бережливим виробництвом і шістьма сигмами (SMED, poka-yoke, TPM, процесне картування). Водночас QRM має власну специфіку – зокрема, мультифункціональну підготовку персоналу, що дозволяє швидко перерозподіляти завдання, а також використання мережевих графіків і спеціальних методик розрахунку КШВ. Діаграми Ганта в межах QRM застосовуються переважно для управління ресурсами та балансування навантаження, а не лише для календарного планування.

Найбільшу ефективність QRM демонструє у дрібносерійному та одиничному виробництві, де висока варіативність замовлень ускладнює стандартизацію процесів. Саме в таких умовах швидкість реагування стає вирішальним фактором успіху. Однак окремі елементи QRM можуть успішно використовуватися і у серійному виробництві, особливо в частині скорочення адміністративних і логістичних затримок [4].

Концепція швидкореагуючого виробництва (Quick Response Manufacturing, QRM), орієнтована на скорочення виробничих циклів, мінімізацію втрат часу та підвищення гнучкості управлінських процесів, є важливим інструментом забезпечення ефективності підприємств агропромислового сектору. Особливої актуальності цей підхід набуває в контексті розвитку переробки кукурудзи як одного з перспективних напрямів формування біоекономіки та декарбонізації економіки України. Впровадження принципів швидкореагуючого виробництва на підприємствах з переробки кукурудзи сприятиме оптимізації використання ресурсів, скороченню виробничих втрат, підвищенню енергоефективності та прискоренню впровадження інноваційних технологій. Це, своєю чергою, створює передумови для нарощування виробництва продукції з високою доданою вартістю, розвитку біоенергетики, зменшення вуглецевого сліду виробництва та посилення конкурентоспроможності українських підприємств у процесі переходу до засад циркулярної та низьковуглецевої економіки [5].

Швидкореагуюче виробництво є сучасною управлінською концепцією, що дозволяє підприємствам підвищити гнучкість і адаптивність у динамічному ринковому середовищі. Орієнтація на скорочення часу виконання замовлень забезпечує не лише економічний ефект, а й підвищення рівня задоволеності клієнтів. Впровадження QRM доцільне для підприємств, що працюють із різноманітною продукцією та індивідуальними замовленнями, оскільки воно сприяє зростанню їх конкурентоспроможності та стійкості розвитку.

Список використаних джерел

1. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2022. Вип. 18(2). С. 112–127

2. Царьов В. Передумови формування новітньої економічної реальності на основі інтернет-економіки та економіки потреб. *Ринок цінних паперів України*. 2016. №11-12. URL: http://securities.usmdi.org/?p=22&n=100&s=1043

3. Тренди передового виробництва: Smart Factory Optimization. URL: https://www.management.com.ua/tend/tend1449.html

4. Шпортько Г.Ю. Вдосконалення концепцій управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. С.500-503.

5. Kushnirenko Oksana; Venger Vitalii; Valinkevych Nataliia; Hakhovych Nataliia; Bykonia Oleksandr (2024). Prospects for maize processing for the development of bioeconomy and decarbonisation in Ukraine. *Scientific Horizons*, Vol. 27, Issue 7, pp. 32–44.

Стебновський Андрій Олександрович,
здобувач вищої освіти освітньо-професійної програми «Туризм»
Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Н. В. Валінкевич
Поліський національний університет

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ПОТРЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Формування туристичного образу території є складним процесом, що має як об'єктивну, так і суб'єктивну природу. З одного боку, він ґрунтується на реальних природних, історико-культурних і соціально-економічних особливостях регіону, а з іншого – залежить від сприйняття та очікувань цільової аудиторії. У цьому контексті особливого значення набувають підходи до оцінювання історико-культурного потенціалу регіону як основи формування його привабливого туристичного образу. Водночас важливу роль відіграє не лише наявність ресурсів, а й способи їх представлення, зокрема через організацію туристичних маршрутів. Незважаючи на значний потенціал, туристична привабливість багатьох регіонів залишається недостатньою, що свідчить про потребу вдосконалення підходів до його оцінювання та ефективного використання.

У межах даного дослідження історико-культурний потенціал регіону розглядається як сукупність об'єктів і явищ культурної спадщини, що мають як матеріальну, так і нематеріальну форму. До матеріальної складової належать пам'ятки історії та культури, архітектурні об'єкти, а також території з високою історико-культурною та природною цінністю. Нематеріальна складова охоплює культурні традиції, звичаї та практики, що сформувалися в минулому і зберігаються або відтворюються у сучасних умовах [1].

Водночас ефективне збереження та використання цього потенціалу, зокрема у туристичних цілях, неможливе без урахування природного середовища. Ландшафтні особливості, різноманітність і естетична привабливість території підсилюють історико-культурний потенціал регіону, сприяють розвитку культурних ініціатив і підвищують його туристичну привабливість. З огляду на це, оцінювання історико-культурного потенціалу доцільно здійснювати комплексно, з урахуванням кількох ключових складових:

стану матеріальної історико-культурної та природної спадщини – передбачає аналіз кількості, збереженості, унікальності пам'яток історії, культури та природних об'єктів, а також рівня їх використання у туристичній діяльності;

рівня розвитку нематеріальної культурної спадщини – охоплює оцінку збереженості традицій, звичаїв, обрядів, народних ремесел і можливостей їх інтеграції у туристичні продукти;

естетичної привабливості території – визначається через характеристику ландшафтного різноманіття, природної унікальності та гармонійності поєднання природних і культурних елементів;

забезпеченості закладами культури – включає аналіз наявності та ефективності функціонування культурних установ, а також їх ролі у популяризації спадщини та розвитку туризму [2].

Такий підхід дозволяє більш повно оцінити можливості регіону та визначити перспективи розвитку туристичної діяльності. Водночас такі складові історико-культурного потенціалу, як стан матеріальної історико-культурної та природної спадщини, рівень розвитку нематеріальної культурної спадщини, а також забезпеченість закладами культури, значною мірою залежать від антропогенного впливу, зокрема рівня збереження об'єктів, ефективності управління та обсягів фінансування. Натомість естетична привабливість території формується переважно під впливом природних чинників, що зумовлює доцільність її окремого розгляду в системі оцінювання історико-культурного потенціалу регіону.

Естетична привабливість території відображає здатність ландшафту формувати позитивне візуальне сприйняття у відвідувачів і визначається сукупністю природних характеристик місцевості, зокрема особливостями рельєфу, структурою та різноманітністю рослинного покриву, відкритістю простору і глибиною огляду. Чим більш різноманітним і контрастним є поєднання цих елементів, тим вищою є пейзажна виразність території. Тому, суттєвий вплив на рівень естетичної привабливості має ступінь розчленованості рельєфу: території з вираженими формами рельєфу, перепадами висот і поєднанням височин та низин зазвичай характеризуються більшою візуальною привабливістю. Водночас важливу роль відіграє лісистість і типи землекористування, оскільки поєднання відкритих і закритих просторів створює різноманітність пейзажів і підсилює їх сприйняття.

Оцінювання естетичної привабливості базується на характеристиці пейзажної виразності, яка визначається такими критеріями, як глибина та ширина огляду, кількість візуальних елементів, наявність природних домінант і гармонійність поєднання природних і антропогенних компонентів. Відповідно, ландшафти можуть відрізнятися за рівнем виразності – від маловиразних, де огляд обмежений і відсутня різноманітність, до високовиразних, що характеризуються панорамністю, багатоплановістю та наявністю різноманітних природних елементів. Отже, естетична привабливість території формується під впливом поєднання природних чинників і відіграє важливу роль у підвищенні туристичної привабливості регіону, оскільки безпосередньо впливає на емоційне сприйняття та загальне враження від подорожі [3].

Історико-культурний потенціал регіону виступає важливою складовою соціально-економічного розвитку територій та є одним із ключових ресурсів формування конкурентоспроможності регіональної економіки. У сучасних умовах децентралізації, розвитку культурного туризму та активізації процесів збереження національної спадщини особливої актуальності набувають питання оцінювання історико-культурного потенціалу як базису сталого розвитку регіонів. Ефективне використання історико-культурних ресурсів сприяє формуванню позитивного іміджу території, активізації інвестиційної діяльності, розвитку туристичної інфраструктури та підвищенню рівня соціально-економічного добробуту населення. У науковій літературі історико-культурний потенціал трактується як сукупність матеріальних і нематеріальних культурних ресурсів, історичних пам'яток, традицій,

звичаїв, об'єктів архітектурної та духовної спадщини, що мають суспільну, культурну та економічну цінність. Його оцінювання потребує комплексного підходу, оскільки історико-культурна спадщина має не лише культурне, але й рекреаційне, туристичне та інвестиційне значення.

Серед основних підходів до оцінювання історико-культурного потенціалу регіону виокремлюють ресурсний, функціональний, економічний, туристично-рекреаційний та інтегральний підходи. Ресурсний підхід передбачає визначення кількісних та якісних характеристик історико-культурних об'єктів, їх територіальної концентрації та рівня збереження. Функціональний підхід орієнтований на аналіз можливостей використання історико-культурних ресурсів у розвитку туризму, креативних індустрій та регіонального брендингу. Економічний підхід акцентує увагу на визначенні економічного ефекту від використання історико-культурного потенціалу, зокрема через надходження від туристичної діяльності, розвиток малого бізнесу та створення нових робочих місць [4]. Особливої уваги заслуговує інтегральний підхід, який дозволяє комплексно оцінити рівень історико-культурного потенціалу регіону шляхом поєднання кількісних та якісних показників. До таких показників належать кількість об'єктів культурної спадщини, рівень їх туристичної привабливості, стан інфраструктурного забезпечення, рівень популяризації культурної спадщини та ступінь залучення місцевих громад до процесів її збереження.

В умовах євроінтеграційних процесів та цифровізації суспільства вагомого значення набуває використання інноваційних технологій у процесі оцінювання та популяризації історико-культурного потенціалу. Застосування GIS-технологій, цифрових платформ, віртуальних турів та smart-рішень сприяє підвищенню доступності культурної спадщини та формуванню нових підходів до управління регіональним розвитком. Отже, оцінювання історико-культурного потенціалу регіону є важливим інструментом стратегічного управління територіями. Комплексне дослідження історико-культурних ресурсів дозволяє не лише забезпечити їх збереження, але й створює передумови для розвитку туризму, підвищення інвестиційної привабливості регіонів та формування ефективної моделі сталого розвитку територіальних громад [5].

Таким чином, комплексне оцінювання історико-культурного потенціалу регіону, що передбачає інтегральний аналіз стану матеріальної історико-культурної та природної спадщини, рівня розвитку нематеріальної культурної спадщини, естетичної привабливості території, а також забезпеченості закладами культури, є необхідною передумовою формування привабливого туристичного образу території. Результати такого оцінювання дозволяють акцентувати увагу на ключових аспектах туристичного розвитку регіону, підвищити змістовність і цілісність його образу, а також сприяти більш ефективному використанню наявного потенціалу у туристичній діяльності.

Список використаних джерел

1. Бабікова К. О. Методичні аспекти оцінювання ресурсного потенціалу рекреаційного туризму в контексті євроінтеграції України. *Агросвіт*. 2021. № 13–14. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2021/5.pd

2. Радченко Е.Є. Теоретичні основи формування та розвитку туристичного потенціалу регіону. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.212.

3. Смовженко Т.С., Графська О.І. Оцінювання потенціалу розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці регіонів України. *Регіональна економіка.* 2020. № 2. С. 44-57. DOI: 10.36818/1562-0905-2020-2-2.

4. Шелеметьєва Т.В. Узагальнення підходів до оцінювання туристично-рекреаційного потенціалу країни (регіону). *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 187–191

5. Reznik Nadiia; Zapototskyi Sergii; Tyshchenko Svitlana; Valinkevych Nataliia; Anna Shestakova (2025) Economic aspects of sustainable tourism in Ukraine and worldwide: problems and opportunities. *Digital Disruption and Business Innovation: Navigating the New Technological Era*. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 1573. P. 505–516.

Шалота Роман Миколайович,
здобувач вищої освіти
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Л. І. Симоненко
Поліський національний університет

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВОДОКОРИСТУВАННЯ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ

В умовах глобальних кліматичних змін та масштабного руйнування водної інфраструктури внаслідок військової агресії РФ, питання раціонального водокористування стає елементом національної безпеки України. Попри статус однієї з найменш водозабезпечених країн Європи, Україна демонструє високу водомісткість ВВП, яка перевищує показники країн ЄС. Модернізація публічного управління у цій сфері потребує імплементації дієвих економічних інструментів, заснованих на досвіді Європейського Союзу.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика водозабезпечення та ефективності водокористування в Україні та країнах ЄС

Показник	Україна	Країни Європейського Союзу / Європи
Власні водні ресурси (місцевий стік) на 1 жителя [1]	~1000 м³ / рік (один із найнижчих показників у Європі)	Німеччина: 1900 м³ / рік
Водомісткість ВВП [2]	У 3–5 разів вища, ніж у розвинених країнах Європи	Базовий рівень для індустріально розвинених країн
Доступ населення до централізованого водопостачання [3]	Міста – 99,2%; селища – 89,9%; села – 30,1%	Загалом вищий рівень, особливо у сільській місцевості країн Західної Європи
Інтегральна оцінка стану водних ресурсів [4]	На рівні між нижнім критичним та нижнім пороговим значенням	Відповідність стандартам «доброго стану» згідно з Водною рамковою директивою
Втрати води при транспортуванні [3]	Значні (у 2020 р. перевищували обсяг забору з підземних джерел)	Орієнтир для України – зниження до менше ніж 20% (до 2032 р.) за досвідом ЄС
Рівень задоволеності населення якістю питної води [10]	42%	Австрія, Німеччина, Швеція: 96%; Болгарія: 61%
Показник	Україна	Країни Європейського Союзу / Європи
Власні водні ресурси (місцевий стік) на 1 жителя [1]	~1000 м³ / рік (один із найнижчих показників у Європі)	Німеччина: 1900 м³ / рік

Джерело: сформовано автором

Низьке природне водозабезпечення, економічна неефективність використання ресурсів потребують впровадження інструментів стимулювання ефективного водокористування насамперед впровадження методики стимулюючого тарифоутворення та включення в тариф інвестиційної складової [3]. Основоположним актом водної політики ЄС є Водна рамкова директива (ВРД)

2000/60/ЄС, яка запроваджує ключові економічні принципи «забруднювач платить» та «користувач платить» тобто повне відшкодування витрат на водні послуги, включаючи екологічні та ресурсні витрати [5]. Нижче наведено таблицю, яка систематизує підходи до тарифоутворення для різних категорій користувачів згідно з європейським досвідом та стратегічними планами України.

Таблиця 2

Структура та принципи тарифоутворення за категоріями водокористувачів

Категорія водокористувачів	Принципи формування тарифу (Досвід ЄС та стратегія України)
Населення (Побутові потреби) [6]	Повне відшкодування витрат, включаючи екологічні та ресурсні витрати. Тариф має бути економічно обґрунтованим для забезпечення ремонту мереж (38,2% мереж в Україні зношені). Орієнтир для України: включення в тариф амортизації (не менше 5%) та прибутку (не менше 2%). Середнє споживання має знизитись до 150 л/добу (до 2030 р.).
Сільське господарство (Зрошення) [1]	Принцип «водокористувач платить». Тариф значною мірою (75–80%) залежить від витрат на електроенергію для підйому води.
Промисловість	Принцип «забруднювач платить». Передбачає плату за забір води та окремий екологічний податок за скиди забруднюючих речовин [7, 8]. Справляється рентна плата за спеціальне використання води. Тарифи диференційовані за басейновим принципом [1].
Енергетика (Гідроенергетика) [1]	Окремі умови визначення рентної плати за використання води для потреб гідроенергетики. Платниками є суб'єкти, що використовують воду для виробництва енергії.
Рибництво та Водний транспорт [1]	Спеціальні ставки зборів та коефіцієнти для користування водними об'єктами в комерційних цілях. Рентна плата за використання води для потреб рибництва та транспорту.

Джерело: сформовано автором.

Нинішні тарифи часто не покривають витрат підприємств, що призводить до їх збитковості та неможливості оновлення фондів. Низька ціна води порівняно з енергоносіями зумовлює її низьку соціальну та економічну цінність. Більшість поверхневих водних масивів забруднені, мають «задовільний» або «поганий» екологічний стан через скиди неочищених стічних вод, особливо великими містами. Російська агресія спричинила катастрофічні руйнування водної інфраструктури (зокрема знищення Каховського водосховища) та призвела до довготривалого хімічного забруднення водних об'єктів.

У країнах ЄС тариф включає витрати на досягнення «доброго стану» водних масивів. Впровадження європейських директив щодо стічних вод є дороговартісним. Наприклад, інвестиційні витрати на вторинне очищення в ЄС становлять від 115 до 200 євро на особу (залежно від розміру населеного пункту). Плата за воду в ЄС часто не є універсальною, а базується на економічному аналізі конкретного району річкового басейну.

Гармонізація українського законодавства з ЄС вже сприяла закріплення басейнового принципу у Водному кодексі та схвалення Водної стратегії до 2050 року [6, 3]. Наразі в Україні діють такі фіскальні інструменти: рентна плата за спеціальне використання води диференційована за басейновим принципом; екологічний податок за скиди забруднюючих речовин, 80% надходжень спрямовується до місцевих бюджетів, що посилює роль громад у відновленні ресурсів [1]. Проте існує дисбаланс фінансування, суттєва невідповідність між надходженнями від рентної плати та

реальними витратами держави на управління й охорону водних ресурсів [3]. Головна мета економічних інструментів – забезпечити фінансову спроможність галузі та стимулювати впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Таблиця 3

Економічні інструменти стимулювання раціонального водокористування

Категорія інструментів	Основні механізми та їх характеристика
Фіскальні платежі	Рентна плата за спеціальне використання води: обчислюється на основі фактичних обсягів використаної води з урахуванням басейнового принципу та встановлених лімітів.
	Екологічний податок за скиди: справляється за фактичні обсяги скидання забруднюючих речовин безпосередньо у водні об'єкти.
Цінові інструменти (Тарифи)	Стимулююче тарифоутворення: методика, що включає в тариф інвестиційну складову: амортизаційні відрахування (не менше 5%) та прибуток (не менше 2%).
	Повне відшкодування витрат (Full Cost Recovery): тариф має покривати не лише операційні, а й екологічні та ресурсні витрати.
Стимулюючі пільги та преференції	Податкові та кредитні пільги: надаються підприємствам у разі впровадження ними маловідхідних, безвідхідних та енергозберігаючих технологій.
	Підвищені норми амортизації: встановлюються для основних виробничих природоохоронних фондів.
Інвестиційні та партнерські інструменти	Публічно-приватне партнерство та концесії: залучення приватного капіталу для управління водними активами громад.
	«Зелені» облігації та екологічні фонди: механізми акумуляції коштів для цільового фінансування водно-охоронних заходів.
Відповідальність та санкції	Штрафи та компенсація збитків: невідворотність відшкодування шкоди, заподіяної порушенням водного законодавства.
	Екологічне страхування: обов'язкове страхування відповідальності на випадок аварійного забруднення.
Новітні інструменти (досвід ЄС)	Капіталізація водних активів: перетворення води на дефіцитний актив територіальних громад, що генерує рентний дохід.
	Торгівля квотами на використання (в перспективі): розподіл лімітів використання води як ринкових активів.
Категорія інструментів	Основні механізми та їх характеристика
Фіскальні платежі	Рентна плата за спеціальне використання води: обчислюється на основі фактичних обсягів використаної води з урахуванням басейнового принципу та встановлених лімітів.

Джерело: сформовано автором на основі [6–7, 9]/

Для виправлення ситуації публічне управління має зосередитися на впровадженні інноваційних механізмів: цільове спрямування рентних платежів та екоподатку виключно на заходи плану управління річковим басейном; включення в тариф інвестиційної складової для модернізації очисних споруд; залучення приватного капіталу через проєктні компанії та концесії водних об’єктів; перетворення води з «сировини» на «природно-ресурсний актив» громад через муніципальні корпорації з управління ресурсами. Впровадження платформи «ЕкоСистема», геопорталу «Водні ресурси України» та використання даних супутників Copernicus дозволяє здійснювати моніторинг у режимі реального часу. Це створює прозору базу для нарахування платежів та оцінки «водного сліду» продукції. Реалізація європейського досвіду в Україні вимагає переходу від адміністративного розподілу ресурсів до моделі

адаптивного врядування. Основним практичним результатом має стати надання басейновим управлінням статусу суб'єктів фінансових відносин. Це забезпечить стале фінансування «зеленого» відновлення водної сфери та досягнення «доброго стану» водних масивів до 2050 року.

Список використаних джерел

1. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2021 році. 2021. Київ, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. 514 с. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/ 2023/01/ Natsdo povid-2021-n.pdf

2. Хвесик М., Обиход Г. Природно-ресурсна сфера України: стан та шляхи збереження. *Вісник НАН України*. 2019. №7. С. 36–44. https://doi.org/10.15407/ visn2019.07.036

3. Про схвалення Водної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 09.12.2022 № 1134-р: станом на 6 січ. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-р#Text

4. Іванюта С., Якушенко Л. Охорона та відтворення доступних водних ресурсів України. Київ: НІСД, 2025. 4 с. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/okhorona-ta-vidtvorennya-dostupnykh-vodnykh-resursiv-ukrayiny

5. Директива 2000/60/ЄС Європейського Парламенту і Ради "Про встановлення рамок діяльності Співтовариства в галузі водної політики" від 23 жовтня 2000 року: Директива Європ. Союзу від 23.10.2000 № 2000/60/ЄС: станом на 20 листоп. 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962#Text

6. Водний кодекс України: Кодекс України від 06.06.1995 № 213/95-ВР: станом на 8 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр#Text

7. Картування зобов'язань в сфері довкілля та зміни клімату. Підготовка до вступу ЄС. Аналітичний документ. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». Київ. 2023. 88

8. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

9. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII: станом на 8 серп. 2025 р. URL:https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/1264-12#Text

10. Якість води та управління водними ресурсами: короткий опис Директив ЄС та графіку їх реалізації. Київ. 2015. https://buvrtysa.gov.ua/newsite/ download/ Water_brochure.pdf

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, АНАЛІТИКА ДАНИХ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Ніценко Віталій Сергійович,
доктор економічних наук, професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Остапенко Роман Миколайович,
кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА АГРОАНАЛІТИКИ

Сучасний агробізнес України переживає період цифрової трансформації, де традиційні методи прийняття управлінських рішень поступово замінюються інтелектуальними системами на основі машинного навчання. Ця еволюція особливо актуальна для України, яка є одним з провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції та потребує оптимізації виробничих процесів. Впровадження агроаналітики дозволяє аграріям приймати більш обґрунтовані рішення, базуючись на аналізі великих масивів даних про погодні умови, стан ґрунтів, ринкові тенденції та інші критичні фактори. Інтелектуалізація управління стає ключовим фактором конкурентоспроможності українських агропідприємств на міжнародному ринку.

Такий перехід до інтелектуальних рішень неможливий без застосування відповідних методів аналізу даних. Алгоритми машинного навчання знаходять широке застосування в різних аспектах сільськогосподарського виробництва України. Методи регресійного аналізу використовуються для прогнозування врожайності на основі історичних даних про погодні умови, внесення добрив та інші агротехнічні заходи. Нейронні мережі дозволяють виявляти складні нелінійні залежності між факторами впливу на продуктивність сільськогосподарських культур. Алгоритми кластеризації допомагають сегментувати поля за характеристиками ґрунту та оптимізувати стратегії обробітку для кожної зони. Окрім згаданих підходів, методи глибокого навчання, зокрема згорткові нейронні мережі, революціонізують систему моніторингу посівів через аналіз супутникових знімків та дронових зйомок. Ці технології дозволяють автоматично виявляти хвороби рослин, шкідників, зони посухи та інші проблемні ділянки на ранніх стадіях розвитку. Алгоритми обробки природної мови застосовуються для аналізу ринкової інформації, новин та прогнозів, що допомагає аграріям приймати стратегічні рішення щодо планування виробництва та збуту продукції. Ансамблеві методи, такі як випадковий ліс та градієнтний бустинг, забезпечують високу точність прогнозування в умовах невизначеності [1].

Проте ефективність будь-якого алгоритму машинного навчання прямо залежить від якості та повноти даних, що надходять. Агроаналітика в Україні базується на інтеграції різноманітних джерел даних, включаючи метеорологічні станції, IoT-сенсори в полі, супутникові системи спостереження та економічні

показники ринку. Платформи великих даних дозволяють обробляти терабайти інформації в режимі реального часу, забезпечуючи аграріям актуальну аналітику для оперативного прийняття рішень. Системи предиктивної аналітики використовують історичні дані для прогнозування майбутніх трендів, включаючи зміни цін на сільськогосподарську продукцію, погодні аномалії та ризики захворювань рослин. Інтеграція даних з різних джерел створює комплексну картину стану агроекосистеми та ринкового середовища. Вирішальну роль у практичній реалізації таких аналітичних систем відіграють сучасні IT-архітектури. Хмарні технології забезпечують доступність агроаналітичних рішень для підприємств різного масштабу в Україні, а розподілені системи зберігання та обробки даних дозволяють навіть невеликим фермерським господарствам користуватися потужними аналітичними інструментами без значних капітальних інвестицій в IT-інфраструктуру. Технології блокчейн, своєю чергою, забезпечують прозорість та достовірність даних у ланцюгах поставок агропродукції, що особливо важливо для експортно-орієнтованих українських підприємств. Мобільні додатки та веб-платформи роблять агроаналітику доступною безпосередньо в полі, дозволяючи аграріям отримувати рекомендації та приймати рішення в режимі реального часу [2].

Переходячи від загальних технологічних можливостей до конкретних управлінських ефектів, варто розглянути практичне застосування цих інструментів в українському агробізнесі. Українські агрохолдинги активно впроваджують системи точного землеробства, які базуються на машинному навчанні та агроаналітиці для оптимізації використання ресурсів. Інтелектуальні системи управління поливом використовують дані про вологість ґрунту, погодні прогнози та потреби рослин для автоматичного регулювання водопостачання, що дозволяє економити до 30% води. Алгоритми оптимізації допомагають планувати сівозміни, враховуючи множину факторів, включаючи родючість ґрунту, ринкові ціни та кліматичні ризики. Системи автоматичного моніторингу тваринництва використовують комп'ютерний зір та сенсори для відстеження здоров'я та продуктивності худоби. Крім виробничих процесів, інтелектуальні рішення проникають і в логістику. Логістичні рішення на основі машинного навчання оптимізують транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції, що критично важливо для України як експортера зерна. Прогнозні моделі допомагають планувати завантаження елеваторів та портових терміналів, мінімізуючи втрати та максимізуючи ефективність логістичних операцій. Системи управління ризиками використовують машинне навчання для оцінки ймовірності настання несприятливих подій, таких як посухи, повені або коливання валютних курсів. Інтелектуальні системи ціноутворення аналізують ринкові тенденції та допомагають аграріям вибирати оптимальні моменти для продажу продукції [3].

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження інтелектуальних систем в українському агробізнесі стикається з рядом викликів, включаючи недостатню цифрову грамотність серед аграріїв, обмежену доступність високошвидкісного інтернету в сільській місцевості та високу вартість початкових інвестицій. Проте державні програми підтримки цифровізації сільського господарства та зростаючий інтерес міжнародних інвесторів створюють сприятливі умови для розвитку агротехнологій. Партнерство з технологічними компаніями та науковими установами дозволяє українським аграріям отримувати доступ до найсучасніших

рішень машинного навчання. Розвиток екосистеми агротехнологічних стартапів в Україні сприяє створенню інноваційних рішень, адаптованих до специфіки місцевого ринку [4–5].

Список використаних джерел

1. Мінцифри України. Секторальна стратегія розвитку AgroTech в Україні. 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini

2. NaviFarm. Точне землеробство в Україні. 2026. URL: https://www.navifarm.tech/blog/tochne-zemlerobstvo-v-ukrayini-evolyucziya-tehnologij-za-ostanni-5-rokiv/

3. Geopard. Застосування машинного навчання для точного землеробства. 2023. URL: https://surli.cc/halguj

4. Остапенко Р.М., Бірченко Н.О., Ніценко В.С., Духновська Л.М., Редзюк Т.Ю. Інтеграція цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку та фінансового аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3(297). С. 97-107. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-297-97-107

5. Кочерга З., Ніценко В. Інноваційні підходи до бонітування ґрунтів в Україні як інструмент оцінки земельних ресурсів. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.*, Івано-Франківськ, 10–11 квітня 2025 р./ За ред. І. Перевозової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2025. С. 724-727. https://doi.org/10.5281/zenodo.15383186

Ратошнюк Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Інститут сільського господарства Полісся НААН України
Соколова Алла Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент
Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН України
Ратошнюк Віктор Іванович,
доктор сільськогосподарських наук, старший науковий співробітник
Ратошнюк Віктор Вікторович,
Інститут сільського господарства Полісся НААН України

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ РИНКІВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СТАН ТА ВИКЛИКИ

Цифровізація все більше визначає розвиток світової економіки, формуючи ринки нового покоління з цифровими платформами, децентралізованими мережами та персоналізованими пропозиціями. За висновками OECD, інновації та цифрові технології здатні трансформувати сільське господарство та сприяти вирішенню «триєдиного виклику» – забезпеченню продовольчої безпеки, екологічної сталості та інклюзивності сільських громад. Зокрема, розвиток точного землеробства, штучного інтелекту та великих даних дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів і продуктивність аграрних систем.

Наприклад, технології дистанційного зондування та «розумні машини» забезпечують значне зростання врожайності (інколи до 60 %) при одночасному скороченні витрат на добрива та засоби захисту.

В аграрному секторі України цифрові інновації набули особливої ваги: традиційна висока ресурсоємність виробництва і залежність від клімату стимулюють пошук технологій оптимізації.

За результатами досліджень, впровадження AgriTech сприяє підвищувати врожайність культур та скорочувати виробничі витрати. Натомість нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, недостатнє фінансування та брак кваліфікованих кадрів гальмують цей процес. Сучасні виклики – від спричинених змінами клімату до безпекових ризиків – лише підсилюють потребу в дослідженні цифрових трансформацій аграрних ринків з урахуванням економічних і екологічних аспектів.

Поняття цифрової економіки охоплює економічну діяльність, що виникає завдяки онлайн-зв’язкам, даним та цифровим технологіям. У контексті агросектора це означає інтенсивне використання інструментів Big Data, штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), блокчейн-платформ та хмарних технологій. Ці компоненти дають змогу створювати так звані ринки нового покоління – наприклад, цифрові агроплатформи, де виробники й споживачі взаємодіють напряму. Як зазначає OECD, цифрова трансформація агросектору «спирається більше на дані, ніж на конкретні пристрої» і охоплює як виробничий (відчуття ґрунту, стан рослин), так і збутовий ланцюг (аналітика збуту, торгівельні платформи).

Основні технологічні складові цієї трансформації:

- AI та аналітика Big Data – дозволяють прогнозувати врожайність, оптимізувати норми внесення добрив, управляти зрошенням тощо;

- Інтернет речей (IoT) – сенсори в полях і теплицях оперативно збирають дані про вологість, температуру, стан ґрунту;

- Блокчейн – забезпечує прозорість поставок та операцій (трейсерування продукції), сприяє довірі учасників ринку та потенційно підтримує токенізацію аграрних активів;

- цифрові платформи – об'єднують виробників, посередників, логістичні та фінансові сервіси в єдиній екосистемі, знижуючи транзакційні витрати і розширюючи ринки збуту.

Таким чином, нова парадигма агровиробництва базується на точному землеробстві, автоматизації процесів і екологічній оптимізації. Цифрові інновації дозволяють ефективніше використовувати ресурси і підвищувати продуктивність при мінімізації впливу на навколишнє середовище. У теоретичному сенсі це підтверджує, що цифрова трансформація виступає ключовим драйвером сталого розвитку аграрних ринків нового покоління.

Світове сільське господарство поступово наближається до «Аграрії 4.0». Проте рівень впровадження цифрових технологій залишається дуже нерівномірним: великі агрохолдинги швидше адаптують інновації, тоді як невеличкі фермерські господарства досі відстають. За даними Bayer Farmer Voice Survey 2024, 96 % українських фермерів уже використовують або планують впроваджувати цифрові інструменти (часто – для адаптації до змін клімату). OECD констатує, що в Україні технології точного землеробства охоплюють близько 45 % посівних площ зернових, що вказує на помітне розповсюдження інновацій у ключовому сегменті.

Найпоширеніші цифрові рішення в українському АПК:

- GPS-навігація і автопілот – оптимізують механізовані роботи, зменшують перекриття при внесенні добрив;

- дистанційне моніторування посівів – за допомогою дронів і супутникових знімків фіксують стан рослин, виявляють хвороби та стреси в режимі реального часу;

- аналітичні платформи – агрегують дані з полів, бухгалтерського обліку, ринків збуту для прийняття управлінських рішень.

Супутникові знімки аграрних ландшафтів (наприклад, зображення Лендсат) використовують для точного аналізу полів та планування ресурсів. Такі зображення дозволяють побачити зміну кольору рослинності на різних ділянках і визначити потребу в поливі чи добривах.

За останні роки посилилися інституційні зусилля щодо цифровізації: створено Міністерство цифрової трансформаії, розробляються державні програми підтримки AgriTech, активізовано залучення міжнародних інвестицій. Оцінки FAO та OECD вказують, що загалом агросектор України має великий потенціал до зростання цифровізації, хоча й потребує суттєвого покращення інфраструктури інтернету і розвитку професійних навичок аграріїв.

Впровадження цифрових технологій у виробництво створює помітні економічні вигоди. Системи точного землеробства дозволяють оптимізувати витрати на матеріали: наприклад, регульоване внесення добрив зменшує їх використання на 10-20 %, а при застосуванні контрольованих технологій (RMT, VRT) – навіть до 60-80 %

порівняно з традиційними методами. Відповідно скорочуються витрати пального (за рахунок оптимізації маршрутів техніки) та робочої сили.

Одночасно виробництво стає продуктивнішим: аналітика ґрунту і прогнозування потреб рослин сприяють приросту урожайності сільськогосподарських культур в середньому на 15-20 %. Завдяки цьому підвищується рентабельність господарств – за оцінками, показник прибутковості може зрости на 10-25 % у залежності від рівня цифровізації. Персоналізоване планування також знижує втрати врожаю (наприклад, від хвороб чи несприятливих умов), адже проблемні зони виявляються швидко і реагують вчасно.

Більш широкі ефекти включають зміни в бізнес-моделях: з'являються сервіси «як послуга» (наприклад, платформи обміну даними між фермерами, торговельні маркетплейси, мобільні додатки з агрономічними порадами). Цифрові платформи сприяють прямій комунікації виробник – споживач, скорочуючи ланцюги постачання і знижуючи транзакційні витрати. такі технології повинні полегшити роботу для агропідприємств, фермерів та знизити бар'єри для торгівлі.

Значну увагу привертають і екологічні результати цифровізації. Наприклад, технології зі змінною нормою внесення (VRT) демонструють економію води на 20-50 % (особливо в виноградарстві, ягідівництві, фруктівництві) і суттєве зниження викидів парникових газів. Зменшення застосування пестицидів і добрив водночас поліпшує стан грунтів й довкілля. Таким чином, «зелені» цифрові рішення спрямовують агровиробництво до сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність із екологічною безпекою.

Попри очевидні переваги, цифровізація створює низку ризиків і обмежень. OECD виділяє такі головні перепони: цифрова нерівність (брак доступу до швидкого Інтернету в сільській місцевості, недостатня інфраструктура); високі початкові витрати на обладнання і програмне забезпечення; безпека даних та приватності користувачів. Згідно з опитуванням, 62 % фермерів називають великі інвестиції головним бар'єром для впровадження, 56 % – брак навичок. Меншою мірою, але все ж істотною, є проблема кібербезпеки: збільшення обсягів агроданих і підключення різноманітних пристроїв робить системи вразливими до атак, що загрожує як виробничій інформації, так і приватності власників.

Регуляторні виклики також важливі: відсутні універсальні стандарти обробки та обміну сільськогосподарськими даними, не до кінця визначені механізми держпідтримки AgriTech, що може гальмувати швидке поширення інновацій. Державна політика повинна сприяти подоланню розриву між великими агрохолдингами і малими господарствами, розвивати цифрові сервіси та підвищувати цифрову грамотність селян.

У найближчій перспективі агросектор продовжить інтегрувати передові цифрові рішення. Прогнозується, що до 2030 року рівень цифровізації аграрного сектору суттєво зросте (за деякими оцінками – до 70-75 %). передбачається і надалі розширення AI та аналітики Big Data: наприклад, моделі машинного навчання унеможливлять точніші прогнози врожайності і ризиків. Активно будуть розвиватися додатки блокчейну та смарт-контакти – токенізація врожаю чи земельних активів може створити нові джерела фінансування (децентралізовані кредити та інвестиції через інтернет-платформи).

Також зростатиме роль «Зеленої цифровізації» – поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою. Наприклад, системи моніторингу парникових викидів і поливу на основі телеметрії дозволять фермерам відстежувати екологічний слід свого виробництва та адаптувати практики до вимог сталого розвитку.

З точки зору ринків нового покоління, очікується поширення цифрової торгівлі у АПК: платформи для прямої торгівлі сільгосппродукцією, агроринки в режимі онлайн, рішення для керованої блокчейном ідентифікації походження продуктів. Все це має створити нові можливості для обміну інформацією і дозволить українським товаровиробникам ефективніше інтегруватися у світові ланцюги постачання.

Цифровізація є визначальним чинником трансформації аграрного сектору та формування ринків нового покоління. За рахунок застосування AI, IoT, Big Data та інших технологій аграрні виробники отримують суттєве підвищення продуктивності та значне зниження виробничих витрат. Крім того, інновації сприяють екологічній стійкості (ефективне використання води, зменшення хімнавантаження). Нові цифрові бізнес-моделі і платформи збуту створюють сприятливі передумови для виходу малих та середніх виробників на ринки та підвищення їх конкурентоспроможності.

Разом із тим, для повної реалізації потенціалу цифровізації необхідно розв’язати комплекс проблем: забезпечити рівний доступ до інтернетмереж у сільській місцевості, сприяти здешевленню технологій (наприклад, через держпрограми), підвищувати цифрову компетентність аграріїв і зміцнювати кіберзахист споживачів. За таких умов трансформація аграрного сектору сприятиме стійкому розвитку економіки та довкілля, відкриваючи шлях до ринків нового покоління.

Список використаних джерел

1. Inna Chaikovska, Maksym Chaikovskyi, Yurii Kravchyk, Tetiana Katkova and Tetiana Ratoshniuk Readiness for the Economy of the Future: Digitalization, AI, Innovation, Sustainability // Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT. vol. 13, issue 5, pp. 861-869. https://www.icaiit.org/paper.php?paper=13th_ICAIIT_5/6_4

2. FAO. (2021). *The future of food and agriculture: Trends and challenges*. Rome: FAO. URL: https://www.fao.org/3/cb4476en/cb4476en.pdf

3. OECD. (2020). *Digital opportunities for better agricultural policies*. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/571a0812-en

4. World Bank. (2021). *Agriculture and food: Digital transformation*. Washington, DC: World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture

Чопенко Валерій Миколайович,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Останніми роками в галузі сільськогосподарського виробництва спостерігається широке запровадження сучасних цифрових технологій, що сприяє інноваційному розвитку сільського господарства, формує новий рівень управління виробництвом та нову інфраструктуру аграрного ринку, відображається на функціонуванні сільського ринку праці та вимогах до найманих працівників.

Взагалі процеси цифрової трансформації в аграрному виробництві можна розглядати як комплексний процес впровадження цифрових технологій, який змінює не окремі операції, а саму логіку функціонування підприємства. Йдеться не лише про автоматизацію чи комп'ютеризацію, а про структурне переосмислення бізнес-моделей, управлінських рішень та взаємодії між учасниками ринку на основі даних, алгоритмів, платформних рішень і мережевої взаємодії.

У агросекторі цифрова трансформація стала каталізатором переходу від традиційного до точного землеробства. Вона охоплює супутниковий моніторинг, автоматизовані облікові системи, дистанційні сенсори, роботизовану техніку, штучний інтелект для прогнозування врожайності, цифрові карти ризиків та хмарні платформи управління виробничим циклом [2]. Такі рішення забезпечують підвищення урожайності, оптимізацію витрат, стійкість до кліматичних і ринкових потрясінь, а також інтеграцію агровиробників у глобальні ланцюги доданої вартості.

У нинішній вкрай складній соціально-економічній та військово-політичній ситуації для України цифрова трансформація аграрної сфери має не лише технологічний, а й економічний, безпековий і стратегічний вимір. З одного боку, вона підвищує продуктивність та ефективність використання ресурсів, а з іншого – виступає критично важливим механізмом адаптації агробізнесу до нових ризиків: руйнування інфраструктури, зміни логістики, нестабільності ринків збуту, обмеженого доступу до земельних і трудових ресурсів. Саме цифрові інструменти дозволяють підприємствам підтримувати керованість виробничих процесів, прогнозувати ризики, знижувати втрати та забезпечувати прозорість ланцюгів постачання [4].

Виклики воєнного часу – скорочення посівних площ, зменшення поголів'я тварин, руйнування портової інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів – продемонстрували недостатність традиційних підходів до управління. Це актуалізувало потребу в технологічному переосмисленні операційних моделей аграрних підприємств. Цифрові інструменти – супутниковий моніторинг, автоматизовані системи обліку операцій, точне землеробство, мережі IoT-сенсорів – формують новий рівень управління виробництвом. Вони забезпечують підвищення точності планування, оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат та мінімізацію виробничих ризиків у режимі реального часу [1]. У результаті підприємства отримують можливість приймати науково обґрунтовані управлінські рішення навіть за умов високої нестабільності.

Цифрові бізнес-моделі формують нову інфраструктуру аграрного ринку. Поява цифрових кооперативів, хмарних сервісів для управління полями, платформ для планування посівних кампаній, обігу техніки й оцінки ризиків змінила логіку організації виробництва. У таких моделях дані стають ключовим стратегічним активом, а ефективність діяльності дедалі більше залежить від аналітики, автоматизації та алгоритмічного управління. Це створює можливості для масштабування, кооперації й формування синергетичних взаємодій між виробниками різного рівня.

Цифрове управління ризиками стає необхідною умовою стабільного функціонування аграрного сектора. Використання цифрових карт ризиків, алгоритмів прогнозування врожайності, супутникових даних для страхування, систем раннього попередження про стресові зони посівів дає змогу агропідприємствам переходити до більш обґрунтованих моделей стратегічного планування. Це особливо важливо в умовах поєднання воєнних, кліматичних та логістичних ризиків, що визначають операційну діяльність галузі.

Аналіз актуальних досліджень підтверджує, що цифровізація вже стала практикою значної частини українських аграрних підприємств. За даними бізнес-асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», електронні карти полів використовують 47% агровиробників, а супутниковий моніторинг і NDVI-аналіз – 38%, причому серед великих агрохолдингів (Kernel, Астарта-Київ, МХП) показники сягають понад 70%. Точне землеробство забезпечує підвищення врожайності на 15–25%, а ресурсоощадні технології дають змогу скорочувати витрати добрив, пального та засобів захисту рослин на 20–40%. Використання дронів у агроскаутингу зменшує втрати врожаю на 10–15%, а автоматизація тваринницьких комплексів підвищує надої на 10–12% та скорочує витрати праці на 18–36% [3].

Слід зазначити, що широке запровадження інноваційних технологій (оцифровка земельних ділянок, застосування GPS-навігації, використання дронів та комплексних аналітичних платформ – таких як FieldView, Cropio, AgriChain) – в масштабі усього аграрного сектору чи хоча б переважної його частини поки що стикається зі значними труднощами. Швидка цифровізація після 2022 року стала певною мірою вимушеним кроком, буквально велінням часу в умовах повномасштабної війни, однак вона чітко показала різницю між технологічно розвиненими агрохолдінгами й малими та середніми сільгоспвиробниками, де впровадження цифрових інструментів відбувається значно повільніше.

Перш за все, ключовим стримувальним чинником залишається висока капіталомісткість цифрових рішень. Системи точного землеробства, безпілотники для агроскаутингу, метеостанції, сенсорні IoT-комплекси, програмне забезпечення та їхнє обслуговування вимагають значних стартових інвестицій, які малі й середні підприємства часто не можуть забезпечити в умовах воєнної економіки та обмеженого доступу до кредитних ресурсів. У таких умовах навіть економічно обґрунтовані інновації здаються ризикованими через довгий строк окупності й високий рівень невизначеності.

Іншим бар’єром виступає дефіцит цифрових знань та навичок, що охоплює як управлінський, так і операційний рівні. Багато виробників не володіють достатніми знаннями для роботи з платформами точного землеробства, аналізом супутникових даних, роботизованими системами або алгоритмами прогнозної аналітики. Особливо

це стосується середнього та старшого покоління агровиробників, які традиційно віддають перевагу перевіреним практикам і мають природний скепсис щодо технологій, що змінюють укорінені моделі виробництва [5].

Крім того, істотно впливають на швидкість цифрової адаптації соціокультурні фактори. У багатьох громадах інновації сприймаються як ризик або загроза усталеному укладу господарювання. Зміни в технології обробітку, переходи на автоматизовані рішення чи заміна ручних операцій сприймаються як відхід від традицій або як невиправдана складність. Ще одним стримуючим чинником, особливо в умовах війни, є інфраструктурні обмеження – нерівномірне покриття території мобільним Інтернетом, нестабільність енергопостачання, відсутність локальних сервісних центрів та технічної підтримки.

Для подолання цих проблем необхідно розробити комплексну стратегію цифрового розвитку агросектору, яка повинна включати:

− державні програми співфінансування й компенсації інвестицій у точне землеробство, дрони, сенсорні системи, агроплатформи;

− створення регіональних демонстраційних ферм, де технології тестуються, адаптуються і демонструються виробникам;

− розвиток системи цифрової освіти для агровиробників (курси цифрової грамотності, агрошколи, вебінари, мобільні центри навчання);

− цифрову кооперацію, що дозволяє малим виробникам колективно користуватися дорогими технологіями (дрони, метеостанції, сервісні платформи);

− інтенсивне залучення молоді через програми агростартапів, гранти, інкубатори, адже переважно саме молоде покоління найбільш успішно оволодіває цифровими знаннями;

− формування системи підтримки постачальників рішень, які зможуть адаптувати цифрові продукти під потреби українського агросектору.

Таким чином, цифровізація аграрної сфери України має значний потенціал, але її ефективне масштабування потребує не лише розвитку технологій, а й інституційних, освітніх та організаційних зусиль. Подолання наявних бар’єрів відкриє можливість не просто відновити і наростити аграрне виробництво після війни, а зробити його більш стійким, продуктивним і технологічно інтегрованим у глобальний агропродовольчий ринок.

Цифрова трансформація є стратегічним напрямом оновлення аграрного сектору України та визначає траєкторію його розвитку у середньо- і довгостроковій перспективі. Вона формує нову модель функціонування аграрних підприємств, засновану на даних, аналітиці, автоматизації та цифрових комунікаціях. Завдяки супутниковому моніторингу, точному землеробству, IoT-системам і цифровим платформам управління виробничими процесами аграрні підприємства отримують можливість оперативно адаптуватися до нестабільних умов, ефективно використовувати ресурси, підвищувати продуктивність і мінімізувати ризики.

У контексті воєнних викликів цифровізація перетворюється на механізм підвищення стійкості аграрної системи. Вона компенсує втрати інфраструктури, логістичних маршрутів і виробничих потужностей, забезпечує прозорість ланцюгів постачання та створює основу для відновлення й розвитку галузі. На макрорівні цифрові рішення сприяють розвитку сучасної логістичної інфраструктури, інтеграції України у глобальні ринки та зниженню транзакційних витрат, формуючи

інноваційне середовище, в якому дані стають ключовим стратегічним активом. Саме цифрова трансформація здатна стати фундаментом післявоєнного відновлення, подальшого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності українського аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Кияк В.І. Сутність та особливості цифрової трансформації аграрної сфери. *Бізнесінформ*. 2024. No 9. С. 108–115.

2. Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2023. Т. 8. No 1. С. 94–100.

3. Офіційний сайт бізнес-асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» URL: https://ucab.ua/en/home/?utm_source (дата звернення: 25.04.2026).

4. Самойленко Д.А. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство.* 2024. No 64. С. 148–157.

5. ЮрчукН.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024. No 19. С. 53–62.

Мартин Тарас Васильович,
аспірант
Ніценко Віталій Сергійович,
доктор економічних наук, професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАФТОГАЗОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Аналіз ринкових тенденцій свідчить, що висока волатильність цін на енергоносії залишатиметься домінуючим фактором у найближчій перспективі. Різкі коливання вартості, зумовлені геополітичною нестабільністю та перебудовою глобальних ланцюгів постачання, супроводжуються постійним зростанням собівартості видобутку. Водночас стратегічний курс на енергетичний перехід вимагає від суб'єктів ринку радикальної трансформації, під час якої підвищення операційної ефективності має супроводжуватися системним скороченням прямих викидів вуглецю.

З огляду на це, збереження конкурентних переваг вимагає від нафтогазових корпорацій глибокої перебудови операційних моделей, спрямованих на максимізацію активів паралельно із радикальним скороченням видатків. Сучасний менеджмент усвідомлює, що для досягнення стратегічних цілей не достатньо традиційних покращень. Галузь потребує системних та якісних перетворень, що виходять за межі історично усталених практик.

Саме тому впровадження цифрових інструментів дедалі частіше сприймається менеджментом як фундаментальний чинник досягнення операційного успіху. Завдяки стрімкому розвитку методів обробки великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та промислового інтернету речей, підприємства різних галузей отримали можливість вдосконалювати складні технологічні цикли.

Очікується, що інтенсивна еволюція технологій четвертої промислової революції лише прискорюватиметься, підкріплюючись суттєвими капіталовкладеннями. Суб'єкти нафтогазового ринку вбачають значні перспективи в інтеграції широкого переліку інновацій, зокрема хмарних архітектур корпоративного класу, систем віртуальної реальності, безпілотних рішень та технологій децентралізованого зберігання даних на базі блокчейну.

Попри значні очікування топ-менеджменту, лише обмежена кількість представників нафтогазового сектору зуміла повноцінно масштабувати цифрові рішення для досягнення стратегічного впливу на ключові показники ефективності. Зазвичай перепони виникають не на етапі технічної реалізації. Більшість пілотних ініціатив демонструють високу результативність, нерідко перевищуючи планові цілі. Головним гальмом трансформаційних процесів стають критичні культурні та організаційні виклики, які не дозволяють вийти за межі локальних експериментів.

По-перше, інноваційні рішення не завжди приносять прозору економічну вигоду. Це часто зумовлено тим, що впроваджувані технології не зачіпають

головних проблем, які стримують зростання загальної ефективності виробництва. Крім того, проектні команди подекуди стикаються з труднощами при верифікації та візуалізації результатів своєї діяльності. Відсутність чітких доказів позитивного впливу на критичні бізнес-метрики змушує вище керівництво утримуватися від інвестування в масштабну інтеграцію таких систем [1; 2].

По-друге, активна підтримка цифровізації на рівні менеджменту не гарантує аналогічного сприйняття серед лінійного персоналу. Інтеграція новітніх інструментів вимагає від працівників опанування принципово нових компетенцій, адаптації до змінених бізнес-процесів та трансформації звичних операційних патернів. Усвідомлення необхідності змін неможливе без створення дієвої системи мотивації та всебічної організаційної підтримки.

Нарешті, суттєвою перешкодою є схильність багатьох організацій розглядати цифровізацію як сукупність розрізнених і автономних проєктів. Хоча на стадії апробації (пілотування) такий підхід є припустимим оскільки він дозволяє тестувати нові інструменти паралельно з існуючими без глибокої інтеграції. Досягнення стратегічного успіху вимагає іншого підходу. Для повноцінного масштабування будь-яке цифрове рішення має бути безшовно інтегроване в загальну архітектуру інформаційних та операційних технологій підприємства [3].

Для подолання зазначених бар'єрів менеджменту нафтогазових компаній доцільно зосередитися на реалізації стратегії, що охоплює п'ять ключових векторів розвитку. По-перше, цифрова трансформація має ґрунтуватися на пріоритетності створення бізнес-цінності. По-друге, необхідно впровадити жорсткі механізми аудиту та моніторингу фактичного впливу ініціатив на прибутковість активів. Третім стратегічним кроком є запуск масштабних програм управління змінами для формування нової корпоративної культури та опанування цифрових навичок. По-четверте, системи мотивації персоналу мають бути адаптовані для заохочення активного використання інновацій. Нарешті, формування цілісної та інтегрованої стратегії дозволить забезпечити необхідну гнучкість та масштабованість цифрових інструментів відповідно до динамічних потреб бізнесу.

Варто наголосити, що фундаментальним чинником успіху цифрових перетворень є орієнтація на створення доданої вартості. Керівники галузевих компаній мають чітко ідентифікувати операційні виклики та формулювати конкретні цілі, яких вони прагнуть досягти за допомогою інноваційних інструментів. Практика лідерів індустрії демонструє, що глибока інтеграція аналітичних систем справляє системний вплив на ефективність усього виробничого циклу нафтогазового комплексу.

Досвід свідчить, що впровадження високоефективних цифрових сценаріїв у сегменті розвідки та видобутку дозволяє генерувати додатковий прибуток на кожен барель нафтового еквіваленту. Такий результат досягається завдяки інтелектуалізації буріння, комплексному моделюванню пластів та впровадженню систем предиктивного технічного обслуговування на базі IoT [4]. Водночас для сектору переробки та збуту пріоритетними є IT-рішення для оптимізації глибини

переробки вуглеводнів, використання спеціалізованого програмного забезпечення для підвищення надійності активів, а також автоматизація логістичних ланцюгів, що мінімізує вплив людського фактору на безпеку та рентабельність виробництва [5; 6].

Впровадження цифрових технологій постає одним із найбільш дієвим та економічно обґрунтованим інструментом мінімізації антропогенного навантаження в енергетичному секторі. Використання інтелектуальних систем для оптимізації енергоспоживання та підвищення виробничих показників на етапах видобутку й переробки дає змогу корпораціям максимізувати додану вартість у розрахунку на одиницю використаної енергії. Такий підхід забезпечує зростання рентабельності активів паралельно із декарбонізацією операційної діяльності.

Для забезпечення прозорості та верифікації окупності цифрових інвестицій, підприємствам необхідно впровадити системний механізм моніторингу динаміки реалізації та фінального ефекту кожного проекту. Фундаментом такої системи є об’єктивна оцінка вихідних показників операційної діяльності, розробка валідних ключових індикаторів ефективності, а також використання засобів аналітичної візуалізації, які сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень на основі верифікованих даних.

Ефективність цифрових стратегій часто підтверджується впровадженням спеціалізованих методів інтелектуальної оптимізації процесів. Як приклад можна навести інтеграцію систем прогнозної аналітики. Використання штучного інтелекту для моніторингу роботи насосного обладнання в режимі реального часу дозволило завчасно ідентифікувати ознаки потенційних несправностей. Завдяки оптимізації графіків технічного обслуговування компанія зуміла суттєво зменшити кількість незапланованих зупинок і стабілізувати потік продукції. Такий підхід не лише підвищив загальну маржинальність операцій, а й сприяв отриманню значної доданої вартості за рахунок продовження життєвого циклу обладнання без залучення капітальних інвестицій у модернізацію.

Разом з тим, варто враховувати, що потенціал найсучасніших технологічних систем залишається нереалізованим без активної участі людського фактора. Справжній ефект від цифровізації досягається лише за умови гармонійної взаємодії інноваційних інструментів із фахівцями, які ними керують. Досить часто впровадження високотехнологічних рішень завершується невдачею не через технічні похибки, а внаслідок відсутності довіри до системи або недостатнього розуміння принципів її роботи з боку персоналу. Саме тому фундаментом ефективної цифрової стратегії має бути людиноцентристський підхід.

Поряд із розвитком внутрішніх компетенцій наявного персоналу, успішна реалізація масштабних цифрових ініціатив зумовлює критичну потребу в залученні фахівців нового профілю. Для ефективного функціонування проектних офісів необхідні інженери-програмісти, аналітики даних та крос-функціональні спеціалісти, здатні інтерпретувати складні математичні моделі в конкретні управлінські та операційні рішення. Стрімка інтеграція технологій у глобальний енергетичний сектор провокує жорстку конкуренцію на ринку праці, що змушує

нафтогазові корпорації модернізувати підходи до рекрутингу, переглядати траєкторії професійного зростання та вдосконалювати ціннісну пропозицію для висококваліфікованих кадрів.

Вказані мотиваційні механізми можуть реалізовуватися через різноманітні інструментарні форми. Зокрема, організації мають можливість інтегрувати оцінку цифрової активності персоналу до процедур щорічного професійного аудиту, а також встановлювати пряму кореляцію між фінансовою винагородою та фактичною результативністю цифрових проектів. Релевантна ринкова оплата праці за дефіцитні технологічні компетенції також є невід'ємною складовою сучасної кадрової політики. Водночас прогресивний менеджмент акцентує на критичній ролі нематеріальних чинників стимулювання. Публічне визнання цифрових історій успіху – чудовий спосіб винагородити учасників проекту.

Поряд із вищезазначеним, критичного значення набуває гармонізація існуючої технологічної інфраструктури, яка в більшості галузевих підприємств характеризується високим ступенем гетерогенності та фрагментарності. Нафтогазові корпорації часто змушені оперувати гібридними конгломератами новітніх та застарілих IT- і OT-рішень, що спричиняє розосередження стратегічно важливих даних між ізольованими системами. Такий стан справ зумовлює низьку доступність інформації, ускладнює її інтерпретацію та ставить під сумнів валідність даних, формуючи нестабільну базу для цифрових перетворень. У зв'язку з цим, лідери ринку супроводжують свої інноваційні ініціативи системним ревізійним переглядом та модернізацією фундаментальних інфраструктурних активів.

Реновація технологічного базису та перебудова архітектури даних вимагає консолідації зусиль IT-департаменту, інженерного корпусу та стратегічного менеджменту. Формування результативної цифрової інфраструктури має відбуватися у строгій відповідності до довгострокових бізнес-пріоритетів, одночасно забезпечуючи інструментальну підтримку щоденних операційних процесів на всіх рівнях. Ключовим фактором успіху в цьому напрямі постає міжфункціональна взаємодія між технічними експертами та стейкхолдерами, включаючи вище керівництво, що охоплює не лише конвергенцію систем IT та OT, а й розбудову надійних контурів управління даними та забезпечення кіберстійкості активів.

Результати практичного впровадження цифрових інструментів у нафтогазовому секторі переконливо засвідчили їхній високий потенціал як каталізатора системної модернізації. Завдяки цифровізації ключові гравці ринку зуміли досягти суттєвої мінімізації виробничих видатків, інтенсифікувати продуктивність та оптимізувати показники ефективності вздовж усього ланцюга доданої вартості. Сучасний етап розвитку галузі передбачає перехід до якісно нового рівня – тотальної інтеграції технологічних операцій у всі без винятку бізнес-сфери. Успішна реалізація цього завдання потребує не лише модернізації людського капіталу та переосмислення архітектури інформаційних систем, а й непохитної орієнтації на досягнення прагматичних результатів, що забезпечують реальну цінність для енергетичного бізнесу майбутнього.

Список використаних джерел

1. Krasnyuk M., Kulynych Y., Tuhaienko V., Krasniuk S. E-business and e-commerce technologies as an important factor for economic efficiency and stability in the modern conditions of the digital economy (on the example of oil and gas company). Grail of Science. 2022. № 17. С. 69–81. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science. 22.07.2022.009.

2. Ніценко В., Остапенко Р. Моделювання бізнес-процесів підприємства. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 лютого 2024 р., м. Харків, Україна). Харків. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 144-146. https://ekhnuir.karazin.ua/ handle/123456789/18300

3. Onyshchenko V., Onyshchenko S., Verhal K., Buriak A. The energy efficiency of the digital economy. Lecture Notes in Civil Engineering. 2023. Vol. 299. P. 761–767. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-17385-1_64.

4. Polyanska A., Savchuk S., Zapukhliak I., Zaiachuk Y., Stankovska I. Digital maturity of the enterprise as an assessment of its ability to function in Industry 4.0. Lecture Notes in Mechanical Engineering. 2022. P. 209–227. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-99310-8_17.

5. Trindade D. N., Duarte L. G., Perico I., Bandeira G. L. Driving change in the oil and gas industry: A digital transformation framework. Offshore Technology Conference Brasil. 2023. DOI: https://doi.org/10.4043/32860-MS.

6. Ніценко В.С., Остапенко Р.М. Сучасна трансформація маркетингових інструментів в умовах цифрової економіки. Маркетинг XXI століття: виклики змін: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовтня 2020р. / редкол.: О. І. Черевко [та ін.]. Х.: ХДУХТ, 2020. С. 86-88. https://repo. btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a52b709b-646b-4949-84fc-708dddbf3358/content

Добринський Анатолій Васильович,
аспірант
Поліський національний університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким поширенням технологій штучного інтелекту, які суттєво змінюють підходи до організації підприємницької діяльності, формування бізнес-моделей та управління інформаційними ресурсами [2]. В умовах цифровізації економічних процесів інформація стає стратегічним активом, а здатність підприємств ефективно використовувати цифрові технології визначає рівень їх конкурентоспроможності та адаптивності до глобальних змін.

Інформаційне підприємництво в сучасних умовах трансформується під впливом автоматизації, аналізу великих даних, хмарних обчислень та генеративного штучного інтелекту [3]. Якщо на попередніх етапах розвитку цифрової економіки основна увага приділялася цифровим платформам та електронній комерції, то сьогодні ключовим драйвером трансформації стає саме штучний інтелект, який забезпечує можливість автоматизованого аналізу інформації, прогнозування, персоналізації сервісів та оптимізації бізнес-процесів [5].

Особливістю сучасного етапу є інтеграція штучного інтелекту практично в усі складові інформаційного підприємництва. Генеративні AI-моделі дозволяють автоматизувати створення контенту, підтримку клієнтів, аналітичну обробку інформації, маркетингові комунікації та управлінські рішення [1]. Це сприяє появі нових цифрових бізнес-моделей, заснованих на платформних рішеннях, SaaS-сервісах, цифрових екосистемах та сервісах підписки [3].

Одним із ключових напрямів трансформації інформаційного підприємництва є автоматизація взаємодії з клієнтами. Використання AI-асистентів, чат-ботів та систем інтелектуальної підтримки дозволяє підприємствам забезпечувати цілодобову комунікацію, скорочувати витрати на обслуговування та підвищувати швидкість обробки запитів. Водночас штучний інтелект формує новий рівень персоналізації, коли інформаційні системи здатні аналізувати поведінку користувачів та адаптувати послуги відповідно до індивідуальних потреб споживачів [1].

Важливою тенденцією є також зміна підходів до управління даними. У цифровій економіці дані перетворюються на основу формування конкурентних переваг, а штучний інтелект виступає інструментом їх ефективної обробки та інтерпретації [5]. Саме тому сучасне інформаційне підприємництво дедалі більше орієнтується на data-driven моделі управління, у яких бізнес-рішення приймаються на основі аналітики даних у режимі реального часу.

Трансформаційний вплив штучного інтелекту особливо помітний у сфері малого та середнього бізнесу. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам отримувати доступ до технологій, які раніше були доступними лише великим корпораціям. Хмарні AI-сервіси, автоматизовані CRM-системи, інтелектуальні

системи аналітики та цифрового маркетингу суттєво знижують бар'єри входу на ринок і створюють нові можливості для розвитку підприємницьких ініціатив [2].

Окремої уваги потребує питання цифрової адаптації українського бізнесу в умовах сучасних викликів. Впровадження штучного інтелекту сприяє підвищенню стійкості підприємств, оптимізації витрат та розвитку дистанційних форматів роботи. Для України це особливо актуально в контексті післявоєнного відновлення економіки, розвитку цифрової інфраструктури та інтеграції до європейського цифрового простору.

Водночас активне впровадження AI-технологій супроводжується низкою викликів. До них належать питання кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрової нерівності, етичних аспектів використання штучного інтелекту та необхідності формування нових цифрових компетентностей [4]. Це вимагає розробки комплексних механізмів адаптації підприємств до умов цифрової економіки та формування сучасної цифрової екосистеми підтримки інформаційного підприємництва.

Таким чином, штучний інтелект сьогодні виступає одним із ключових драйверів трансформації інформаційного підприємництва. Його вплив проявляється у зміні бізнес-моделей, автоматизації процесів, розвитку цифрових платформ та формуванні нових підходів до управління інформаційними ресурсами [2; 3]. Подальший розвиток інформаційного підприємництва значною мірою залежатиме від здатності підприємств інтегрувати AI-технології у власну діяльність та адаптуватися до динамічних умов цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Duong Cong Doanh. ChatGPT adoption and digital entrepreneurial intentions: An empirical research based on the theory of planned behavior. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2024. вип. 12(2).

2. Nambisan S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017. вип. 41(6). с. 1042–1055.

3. Elia G., Margherita A., Passiante G. Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. вип. 150.

4. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F., Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2019. вип. 25(2). с. 353–375.

5. Rahmaty M. Blockchain and AI Transforming Digital Entrepreneurship in the Global Economy. *Journal of Business and Future Economy*. 2024. вип. 1(2). с. 50–60.

Редько Анна Андріївна,
здобувач вищої освіти спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Т. В. Швець
Поліський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та наростаючої турбулентності бізнес-середовища перед організаціями постають принципово нові управлінські виклики. Традиційні моделі лідерства, орієнтовані на стабільність і контроль, втрачають свою ефективність, поступаючись підходам, здатним забезпечити гнучкість, інноваційність та довгострокову стійкість. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція трансформаційного лідерства.

Трансформаційне лідерство – це стиль управління, при якому лідер надихає послідовників виходити за межі власних інтересів заради спільної місії, стимулює інтелектуальний пошук і сприяє розвитку кожного члена команди. Концепцію розробили Дж. Бернс (1978) та Б. Басс (1985), виокремивши чотири ключові компоненти: харизматичний вплив, надихаюча мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуальний підхід [1–2].

Цифрова економіка характеризується: прискоренням технологічних циклів; зростанням ролі даних і штучного інтелекту; появою нових платформних бізнес-моделей; підвищеною конкуренцією та кіберзагрозами. Саме за таких умов трансформаційний лідер виступає каталізатором змін – формує стратегічне бачення, сприяє організаційному навчанню та будує культуру інновацій. Взаємозв'язок між трансформаційним лідерством, інноваційністю та стійкістю організацій в умовах цифрової економіки відображено на рис. 1.

Рис. 1. Механізм впливу трансформаційного лідерства на конкурентоспроможність організації в умовах цифрової економіки

Трансформаційні лідери формують психологічну безпеку в командах – необхідну умову для генерування нових ідей. Вони заохочують творче мислення, толерують помилки як частину інноваційного процесу та сприяють міжфункціональному обміну знаннями. Дослідження свідчать, що організації під трансформаційним керівництвом впроваджують agile-методології та цифрові технології на 34% швидше від конкурентів [3].

Поряд з інноваційністю, трансформаційне лідерство суттєво підвищує організаційну стійкість (резилієнтність) – здатність зберігати функціональність і відновлюватися після зовнішніх потрясінь. Ключовим механізмом є розвиток динамічних здатностей: уміння сенсувати зміни, схоплювати можливості та реконфігурувати ресурси [4]. Розподілене лідерство, яке формують трансформаційні керівники, знижує залежність від окремих осіб і підвищує загальну стресостійкість системи.

Таким чином, трансформаційне лідерство є стратегічним ресурсом організації в цифровій економіці. Воно одночасно стимулює інновації та забезпечує стійкість, що робить його незамінним інструментом управління в умовах сучасних викликів. Перспективами подальших досліджень є розроблення методики оцінювання рівня трансформаційного лідерства на вітчизняних підприємствах у контексті їх цифрової зрілості.

Список використаних джерел

1. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978. 530 p.

2. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985. 256 p.

3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 608 с.

4. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 2009. 299 p.

5. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 20.05.2026).

Юрчук Максим Дмитрович,
здобувач вищої освіти
Малахова Юлія Анатоліївна,
кандидат економічних наук, доцент
Національний транспортний університет

ПРОГНОЗНА АНАЛІТИКА НА ОСНОВІ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким зростанням обсягів даних та ускладненням умов функціонування організацій. У цих умовах традиційні підходи до управління, що базуються переважно на ретроспективному аналізі фінансово-економічних показників, втрачають свою ефективність. Натомість ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності стає прогнозна аналітика на основі великих даних (Big Data Analytics), яка дозволяє не лише описувати минулі події, але й моделювати майбутні сценарії розвитку організації та ринку.

Особливістю сучасного етапу розвитку прогнозної аналітики є її інтеграція з технологіями машинного навчання та елементами штучного інтелекту, що забезпечує можливість автоматичного виявлення прихованих закономірностей у великих масивах даних [1]. Джерелами таких даних виступають транзакційні системи, цифрові платформи, соціальні мережі, CRM-системи, сенсорні пристрої та інші елементи цифрової інфраструктури організації. Обробка цього різнорідного інформаційного масиву формує основу для побудови прогнозних моделей поведінки споживачів, динаміки попиту та ефективності бізнес-процесів.

Ключовою особливістю, яка визначає сучасну роль прогнозної аналітики у формуванні конкурентних переваг, є перехід від реактивного та навіть проактивного управління до превентивного управління [2]. Організація отримує можливість не лише реагувати на зміни або передбачати їх, а й попереджати потенційні ризики та формувати управлінські рішення ще до виникнення реальних проблем або ринкових змін. Таким чином, конкурентна перевага формується за рахунок випередження конкурентів у прийнятті стратегічних рішень.

У практичному вимірі прогнозна аналітика дозволяє організаціям реалізовувати широкий спектр управлінських завдань: здійснювати прогнозування попиту, оцінювати ймовірність відтоку клієнтів, оптимізувати логістичні ланцюги, планувати виробничі потужності та формувати більш точні фінансові прогнози. Тим самим знизити рівень невизначеності в управлінні та підвищити стабільності функціонування організації (табл. 1). Окрему роль відіграє застосування прогнозної аналітики у маркетинговій діяльності. На основі аналізу цифрової поведінки користувачів формуються моделі сегментації клієнтів за рівнем їхньої цінності для бізнесу, прогнозується ймовірність здійснення покупки, визначаються оптимальні канали комунікації.

Важливо зазначити, що ефективність прогнозної аналітики значною мірою залежить від якості та повноти вихідних даних. Недостовірність або фрагментарність інформації може призводити до викривлення результатів прогнозування та помилкових управлінських рішень. Крім того, залишається

проблема інтерпретації результатів складних алгоритмів машинного навчання, що вимагає розвитку компетентностей у менеджменті.

Таблиця 1

Вплив прогнозної аналітики на формування конкурентних переваг організацій

Напрям використання	Механізм реалізації	Вплив на конку-рентоспроможність
Прогнозування попиту	Моделі машинного нав-чання на основі Big Data	Зниження ризику надлишків і дефіциту
Аналіз відтоку клієнтів	Поведінкові та ймовірнісні моделі	Підвищення рівня утримання клієнтів
Оптимізація ресурсів	Прогнозні фінансові моделі	Зниження операційних витрат
Маркетингова аналітика	Сегментація та оцінка LTV клієнтів	Зростання рента-бельності маркетингу

Отже, прогнозна аналітика на основі великих даних є одним із інструментів формування конкурентних переваг сучасних організацій в умовах цифрової трансформації економіки. Її особливість полягає у переході до превентивної моделі управління, що дозволяє організаціям випереджати ринкові зміни, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність використання ресурсів. У перспективі саме рівень розвитку аналітичних технологій та здатність організацій інтегрувати їх у систему управління визначатиме їхню конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Юрій Д. Городецький Ю.Д. Предиктивна аналітика та її роль у прийнятті стратегічних рішень у маркетингу. Journal of Strategic Economic Research. 2023. DOI:10.30857/2786-5398.2023.5.7

2. Тетер Н. П., Лега О. В. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення kpi та підвищення ефективності стратегічного планування. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Вип. 25. С. 454-460. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.19-65

Китаєв Давід,
здобувач вищої освіти спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Поліський національний університет

ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ, РОЗРАХОВАНОГО ЗА ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ (CFROI)

У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства потребують ефективних інструментів оцінки результативності інвестиційної діяльності. Одним із таких показників є CFROI (Cash Flow Return on Investment) – рентабельність інвестицій, розрахована за грошовими потоками. На відміну від традиційних показників прибутковості, CFROI орієнтується на реальні грошові потоки, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність використання капіталу [1]. Показник CFROI визначається як співвідношення чистого грошового потоку до валової суми інвестицій:

$$\text{CFROI} = \text{Грошовий потік} / \text{Валова сума інвестицій} \times 100\ \%.$$

Наприклад, якщо підприємство інвестувало 500 000 грн, а чистий грошовий потік за рік становив 75 000 грн, то CFROI дорівнюватиме 15 %. Це означає, що кожна вкладена гривня забезпечує 15 копійок грошового доходу за рік.

У міжнародній практиці показник CFROI активно застосовується великими корпораціями для оцінки інвестиційних проєктів та визначення ринкової вартості бізнесу. Зокрема, американські компанії «Coca-Cola» та «General Electric» використовують аналіз грошових потоків під час оцінювання ефективності капіталовкладень, оскільки саме грошові потоки найбільш точно відображають реальний фінансовий результат діяльності підприємства [2]. Досвід цих компаній свідчить, що використання CFROI дозволяє своєчасно виявляти неефективні напрями інвестування та підвищувати прибутковість бізнесу.

В Україні показник CFROI поки що використовується переважно великими підприємствами та компаніями, які співпрацюють із міжнародними інвесторами. Наприклад, підприємства аграрного сектору та IT-компанії застосовують аналіз грошових потоків для оцінки окупності цифрових технологій, автоматизації виробництва та інноваційних проєктів. Для українських підприємств використання CFROI є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності, коли важливо оцінювати не лише бухгалтерський прибуток, а й реальну здатність бізнесу генерувати кошти [3].

Порівняння досвіду України та розвинених країн показує, що у США та країнах ЄС показник CFROI є складовою стратегічного фінансового управління, тоді як в Україні його використання ще не набуло масового характеру. Основними причинами є недостатній рівень автоматизації фінансового аналізу, складність збору достовірної інформації про грошові потоки та обмежене застосування сучасних цифрових систем управління підприємством.

Разом із перевагами метод CFROI має певні недоліки. Показник не завжди враховує інфляційні процеси, ризики зовнішнього середовища та галузеві

особливості діяльності підприємства. Крім того, точність розрахунків залежить від якості фінансової звітності та правильності визначення грошових потоків [1].

Отже, показник CFROI є важливим інструментом сучасного фінансового аналізу. Використання цього показника дозволяє підприємствам більш об'єктивно оцінювати ефективність інвестицій, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підруч. Київ: Ніка-Центр, 2020. 448 с.

2. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 376 с.

3. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підруч. Київ: КНЕУ, 2022. 534 с.

4. Damodaran A. Applied Corporate Finance. New York: Wiley, 2021. 672 p.

Онищенко Ніка Русланівна, Кушніренко Кіра Володимирівна,
здобувачі вищої освіти спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент С. О. Кушнір
Запорізький національний університет

ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ ANTIFRAUD ТА КРЕДИТНОГО СКОРИНГУ БАНКІВ

Банківська справа завжди будувалась на оцінці ризику – але ніколи раніше цей ризик не змінювався так швидко, як сьогодні. З одного боку, шахраї вдосконалюють схеми: дропові мережі, синтетичні особистості, атаки на API-інтерфейси. З іншого – банки отримують мільйони нових клієнтів, чия кредитоспроможність не вписується в жодну традиційну анкету. Відповіддю на обидва виклики стали інструменти штучного інтелекту – і сьогодні вони вже не «пілотні проекти», а реальний операційний стандарт для банків першого ешелону.

Системи виявлення шахрайства на базі машинного навчання аналізують кожну транзакцію у реальному часі – одночасно за 100–500 параметрами. Сума, геолокація пристрою, час доби, відстань між послідовними операціями, звичний поведінковий патерн клієнта – все це зважується алгоритмами за частки секунди. Модель LSTM (Long Short-Term Memory) ефективна там, де шахрайство «розгортається» в часі: наприклад, серія дрібних операцій перед великим виведенням – класична ознака компрометованого рахунку, яку лінійні правила не вловлюють, але нейронна мережа впізнає [1–2]. Isolation Forest, натомість, виявляє поодинокі аномалії серед мільйонів «нормальних» транзакцій – без потреби мати заздалегідь розмічену вибірку шахрайських операцій.

Окремий рівень захисту забезпечує UEBA (User and Entity Behavior Analytics) – технологія, що формує індивідуальний поведінковий профіль кожного клієнта та миттєво реагує на відхилення від норми. Раптовий великий переказ, нова IP-адреса або нетипова географія активності – і система піднімає тривогу ще до завершення операції [3]. Для України це виявилось особливо важливим: з 2022 р. різко зросли схеми з «дропами» – підставними особами, що отримують і обналічують кошти. ПриватБанк та Ощадбанк інтегрували UEBA-модулі зі своїми AML-системами та звітністю для НБУ, що дозволяє автоматично формувати підозрілі транзакційні звіти без ручної обробки [4; 8].

Кредитний скоринг на базі ШІ вирішує іншу, але не менш гостру проблему. Традиційні моделі спиралися переважно на кредитну історію – але в Україні значна частина потенційних позичальників її просто не має: молодь, внутрішньо переміщені особи, самозайняті, фізичні особи-підприємці з нерегулярним доходом. Для класичного скорингу такий клієнт «невидимий». ШІ-алгоритми, зокрема XGBoost та нейронні мережі, вирішують цю проблему через аналіз альтернативних даних: регулярність оплати комунальних послуг, поведінка в e-commerce, транзакційна активність, дані мобільного оператора [5–6]. В результаті банк отримує повноцінний кредитний профіль навіть для клієнта без жодного запису в бюро кредитних історій. За опублікованими оцінками, це розширює реальну клієнтську базу на 30–40% і одночасно скорочує рівень дефолтів на 25–50% –

завдяки точнішій первинній оцінці ризику [1; 5]. У таблиці 1 наведено порівняльні метрики ефективності ШІ-систем і традиційних методів – за шістьма ключовими показниками.

Таблиця 1

Порівняльні показники ефективності ШІ-систем та традиційних методів у банківській сфері

Показник	Точність моделей	Зменшення втрат	ROI за 12 міс.	Час прийняття рішення	Параметрів аналізу
Antifraud (ШІ)	95–99%	−40–60% фроду	3–5×	< 1 сек.	100–500
Кредитний скоринг (ШІ)	85–95%	−25–50% дефолтів	2–4×	5–30 сек.	200–1000
Традиційні методи (базис)	60–75%	базис	1×	1–3 дні	10–30

Джерело: складено авторами на основі [1–2; 5–7].

Таблиця 1 наочно показує розрив між підходами. Традиційна скорингова модель вирішувала за 1–3 дні з точністю 60–75%; ШІ робить це за секунди з точністю до 99%. Але головне не швидкість сама по собі – а те, що за цей час система враховує в десятки разів більше факторів. ROI у 3–5 разів за 12 місяців досягається переважно за рахунок двох складових: прямого скорочення збитків від шахрайства та вивільнення людських ресурсів з рутинного моніторингу [7].

Найпоказовіший вітчизняний приклад – ПриватБанк. У 2025 р. банк запустив AI Трансформаційну програму з двома структурними елементами: AI Centre of Excellence (AI CoE) – підрозділ розробки і масштабування ШІ-рішень по всьому банку, та AI Governance – контрольний орган для дотримання регуляторних вимог і прозорості алгоритмів. Серед конкретних кейсів: ШІ-чат-бот для бізнес-клієнтів, автоматична категоризація витрат, прогнозування касових розривів, персональні фінансові рекомендації у застосунку Приват24 [8]. Водночас antifraud-модуль аналізує поведінку клієнтів у реальному часі та автоматично блокує операції з ознаками дропових схем – з обов'язковим логуванням для звітності перед НБУ.

Monobank обрав дещо інший вектор: максимальна автоматизація при мінімальному friction для клієнта. Тут ШІ відповідає за розпізнавання документів на фото – клієнт фотографує паспорт, система верифікує дані без участі оператора. ML-моделі скорингу оцінюють кредитоспроможність за альтернативними даними, а UEBA відстежує аномальну поведінку в реальному часі [8]. Різниця підходів ПриватБанку і monobank ілюструє головну тенденцію: ШІ в банках перестав бути однотипним – кожен гравець формує власну архітектуру під свою бізнес-модель. Таблиця 2 містить розгорнуту порівняльну характеристику інструментів ШІ для обох напрямів.

Таблиця 2 показує: обидва напрями мають спільний регуляторний знаменник – вимогу до пояснюваності рішень (XAI, Explainable AI). Відмова у кредиті або блокування транзакції мають бути обґрунтовані так, щоб це зрозумів і клієнт, і аудитор НБУ. Саме тому EU AI Act, на стандарти якого орієнтується Україна у межах євроінтеграції, прямо вимагає аудиту алгоритмів і документування логіки прийнятих рішень [9].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика інструментів ШІ в antifraud та кредитному скорингу

Аспект	Antifraud (виявлення шахрайства)	Кредитний скоринг (оцінка кредитоспроможності)	Спільні виклики	Перспективи до 2027 р.
Технології	ML: LSTM, Isolation Forest, UEBA, Random Forest – аналіз аномалій у часових рядах	XGBoost, нейронні мережі, градієнтний бустинг – багатопараметрична класифікація ризику	XAI-пояснюваність рішень для клієнта й регулятора	Агентний AI, графові нейронні мережі (Graph NNs)
Джерела даних	Транзакції в реальному часі, геолокація, поведінкові патерни, дані телекомів	Кредитна історія, комунальні платежі, e-commerce, соцмережі, мобільні дані	GDPR та захист персональних даних	Інтеграція з держреєстрами НБУ та вимогами EU AI Act
Кейси в Україні	ПриватБанк: AI-модуль у Приват24 для блокування дропів та AML-звітності НБУ; monobank: UEBA-аналіз у реальному часі	ПриватБанк: персональний скоринг та рекомендації; monobank: скоринг за фото документів без участі оператора	Нові типи кібератак; воєнні ризики; потреба безперервного донавчання моделей	Масштабування AI CoE ПриватБанку на ринки Центральної та Східної Європи

Джерело: складено авторами на основі [1; 3–4; 6; 8–9].

Рис. 1 ілюструє ключову асиметрію: antifraud-системи демонструють вищу точність і ROI – оскільки кожна заблокована шахрайська операція приносить прямий фінансовий результат. Кредитний скоринг натомість виграє за показником розширення доступу: саме тут ШІ змінює саму природу банківської послуги, відкриваючи кредитування для тих, кого традиційна система просто не помічала.

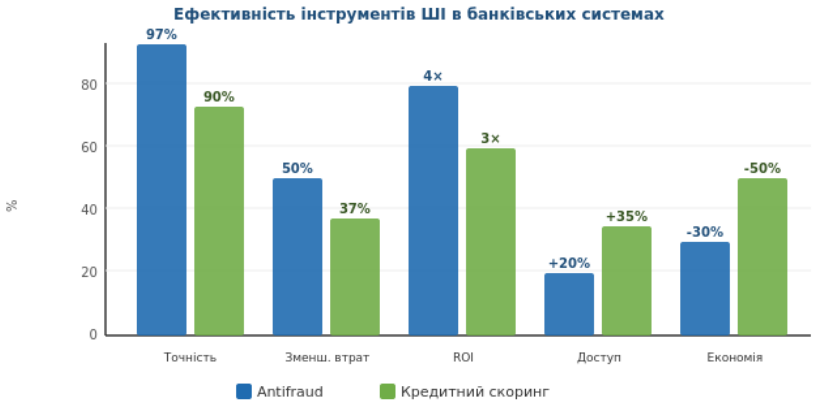

Рис. 1. Порівняльна ефективність ШІ-інструментів antifraud та кредитного скорингу

Джерело: складено авторами на основі [1–2; 5].

Серед актуальних викликів – безперервна еволюція загроз. Шахраї адаптуються швидше, ніж оновлюються правила: нові схеми синтетичних ідентичностей, атаки на відкриті API, підроблені документи з генеративним ШІ. Це означає, що antifraud-системи мають підтримувати постійне донавчання моделей на свіжих даних – що вимагає розвинутої ML-інфраструктури та відповідних

компетенцій [3–4]. Для малих і середніх банків України це залишається серйозним бар'єром: побудувати повноцінний AI CoE – це роки та значні інвестиції.

Перспективи пов'язані з переходом від ізольованих ML-моделей до агентного AI та графових нейронних мереж (Graph Neural Networks). Вони аналізують не окрему транзакцію, а цілі мережі зв'язків між рахунками – і здатні виявити складну шахрайську схему, яку лінійний алгоритм пропустить. Для кредитного скорингу перспективною є інтеграція з державними реєстрами НБУ та базами даних постраждалих від бойових дій – це одночасно точніша оцінка ризику і підтримка відновлення регіонів [9; 10]. ПриватБанк уже заявив про плани масштабування свого AI CoE на ринки Центральної та Східної Європи – що підтверджує: вітчизняна банківська ШІ-експертиза виходить на конкурентний міжнародний рівень [8].

Проведений аналіз підтверджує: ефективність ШІ в системах antifraud та кредитного скорингу – вже не гіпотеза, а факт. Алгоритми перевершують традиційні методи за точністю, швидкістю та глибиною аналізу даних. Ключовий виклик тепер – не «впроваджувати чи ні», а зробити це пояснювано, безпечно та відповідно до регуляторних стандартів. Для банківської системи України, що одночасно протистоїть воєнним ризикам і рухається до євростандартів, відповідь на це питання визначає не просто технологічний вибір, а стратегічну конкурентоспроможність на роки вперед.

Список використаних джерел

1. Antifraud and credit scoring AI efficiency metrics. *TST Analytics*, 2024. URL: https://tst.stu.ua (дата звернення: 05.05.2026).

2. LinkedIn Financial Technology Report. Real-time fraud detection: LSTM and Isolation Forest performance in banking. 2024. URL: https://linkedin.com (дата звернення: 05.05.2026).

3. Юридична газета. Штучний інтелект і фінансовий моніторинг: що вимагає регулятор. 2024. URL: https://yur-gazeta.com (дата звернення: 06.05.2026).

4. Донецький національний університет. Поведінковий аналіз у банківських антифрод-системах. Збірник наукових праць. 2024. URL: https://jqmth.donnu.edu.ua (дата звернення: 06.05.2026).

5. Banker.ua. ШІ-скоринг: точність, альтернативні дані та доступність кредитів в Україні. 2024. URL: https://banker.ua (дата звернення: 07.05.2026).

6. PSM7. Альтернативні дані у кредитному скорингу: телеком, e-commerce, соцмережі. 2024. URL: https://psm7.com (дата звернення: 07.05.2026).

7. Асоціація українських банків. ROI від впровадження штучного інтелекту в банківській сфері: аналітичний огляд. 2024. URL: https://aub.org.ua (дата звернення: 07.05.2026).

8. ПриватБанк. AI Трансформаційна програма: AI CoE та AI Governance. Офіційне повідомлення. 2025. URL: https://privatbank.ua (дата звернення: 08.05.2026).

9. E-Forum Ukraine. Агентний AI та графові нейронні мережі у фінансовому секторі: прогноз до 2027 р. 2024. URL: https://e-forum.ua (дата звернення: 08.05.2026).

10. FinanceWire. AI credit scoring and default reduction: global benchmarks 2024. URL: https://financewire.com (дата звернення: 09.05.2026).

Руденко Сергій Анатолійович,
здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Поліський національний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та постійних змін зовнішніх факторів особливого значення набуває стратегічне планування як один із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від їх здатності своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов діяльності та формувати перспективні напрями розвитку. Саме тому стратегічне планування виступає важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує узгодження цілей, ресурсів і механізмів їх досягнення.

Сучасне стратегічне планування розглядається як безперервний процес розроблення, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Його основною особливістю є орієнтація не лише на внутрішні можливості організації, але й на постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз тенденцій розвитку ринку, технологічних інновацій та змін у поведінці споживачів [1, с. 75]. Сучасні підходи до стратегічного планування підприємства представлено на рис. 1.

Рис. 1. Сучасні підходи до стратегічного планування підприємства

Розвиток інформаційних технологій суттєво змінив підходи до стратегічного планування. Цифровізація управлінських процесів сприяла появі інноваційних технологій, які значно підвищують ефективність стратегічного управління. (табл. 1). Однією з найбільш перспективних є технологія Business Intelligence (BI). Вона забезпечує збір, обробку та аналіз великих масивів інформації для підтримки управлінських рішень. Використання BI-систем дозволяє керівникам отримувати актуальну інформацію про діяльність підприємства, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати майбутні результати [2, с. 293].

Важливу роль у стратегічному плануванні відіграють технології Big Data. Сучасні підприємства щоденно генерують значні обсяги інформації, аналіз якої дає можливість виявляти приховані закономірності, оцінювати поведінку споживачів та

формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Використання великих даних сприяє підвищенню точності прогнозів та мінімізації ризиків.

Таблиця 1

Характеристика сучасних управлінських технологій у стратегічному менеджменті

Управлінська технологія	Сутність	Основні переваги
Business Intelligence (BI)	Аналіз та візуалізація управлінської інформації	Підвищення якості управлінських рішень
Big Data	Обробка великих масивів даних	Більш точне прогнозування ринкових тенденцій
Штучний інтелект (AI)	Автоматизований аналіз та прогнозування	Скорочення часу прийняття рішень
Balanced Scorecard (BSC)	Система стратегічних показників	Контроль виконання стратегії
CRM-системи	Взаємовідносини з клієнтами	Підвищення лояльності клієнтів
ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами підприємства	Оптимізація бізнес-процесів
Agile-менеджмент	Гнучкий підхід до управління проєктами	Швидка адаптація до змін
Хмарні технології	Віддалене зберігання та обробка даних	Доступність інформації та мобільність

Однією з найбільш інноваційних управлінських технологій є штучний інтелект. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати процес аналізу інформації, здійснювати прогнозування розвитку ринку та моделювати різні сценарії стратегічного розвитку підприємства. Завдяки цьому керівництво отримує можливість швидше приймати ефективні управлінські рішення.

Сучасні підприємства активно використовують технології цифрових платформ та хмарних сервісів. Вони забезпечують централізоване зберігання інформації, оперативний доступ до даних та ефективну взаємодію між структурними підрозділами. Це сприяє підвищенню швидкості стратегічного планування та покращенню координації управлінських процесів.

Важливим інструментом стратегічного планування є система Balanced Scorecard (BSC) або система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном. Дана система дозволяє трансформувати стратегічні цілі підприємства у конкретні показники діяльності за фінансовим, клієнтським, внутрішньопроцесним та інноваційним напрямами. Використання BSC забезпечує ефективний контроль реалізації стратегії та оцінювання досягнутих результатів.

Значного поширення набули технології сценарного планування. Вони передбачають формування декількох можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища та розроблення відповідних стратегій реагування. Такий підхід дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку подій та своєчасно адаптувати свою діяльність до нових умов.

Інноваційним напрямом розвитку стратегічного планування є Agile-менеджмент. Спочатку ця концепція використовувалася у сфері інформаційних технологій, проте сьогодні активно застосовується в управлінні підприємствами різних галузей. Agile-підхід базується на принципах гнучкості, командної взаємодії, швидкого прийняття рішень та постійного вдосконалення бізнес-процесів [2, с. 295].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають технології цифрової трансформації стратегічного управління. Вони передбачають інтеграцію цифрових інструментів у всі управлінські процеси підприємства, включаючи планування, організацію, контроль та оцінювання результатів діяльності. Цифрова трансформація дозволяє суттєво підвищити ефективність управління та забезпечити більш швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливою складовою сучасного стратегічного планування є управління знаннями. У сучасній економіці знання розглядаються як один із найцінніших ресурсів підприємства. Тому формування системи накопичення, збереження та використання знань стає важливим елементом стратегічного розвитку організації.

Таким чином, сучасні підходи до стратегічного планування характеризуються орієнтацією на інноваційність, цифровізацію, адаптивність та використання інтелектуальних технологій управління. Застосування сучасних управлінських інструментів дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме впровадження інноваційних управлінських технологій стає однією з ключових передумов успішної реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 22. 2022. С. 72–78.

2. Труніна І. М., Сухомлин Л. В., Шишлова Ю. В. Інноваційні методи прийняття управлінських рішень в бізнес-організаціях в умовах діджиталізації. *Економічний простір*. № 205. 2025. С. 291–297.

ЗМІСТ

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ І ПОВЕДІНКОВИХ НАУК У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН 3

Пивоваров Олександр Васильович
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ НУТРИЦІОЛОГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗДОРОВ'Я 3

Трохимишин Сергій Леонідович
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЛОМЕРАЦІЙ, ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МСБ 5

Кончевський Сергій Володимирович, Стрельченко Ірина Олександрівна, Островський Олексій Вячеславович
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ РАЙОННОЇ РАДИ 11

Демяненко Наталія Борисівна, Весельська Олена Миколаївна, Кушнір Дмитро Миколайович
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН 13

Литвинюк Олександр Константинович, Горлова Дарина Вадимівна, Дячук Оксана Вікторівна
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 15

Горпинич Андрій Сергійович, Герасименко Євген Вікторович, Іщук Артем Олександрович
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ 17

Перекупка Ігор Григорович, Мошковський Микола Іванович, Ткачук Денис Олександрович
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ АРХІВОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 19

Безбах Наталія Григорівна, Повар Валерій Васильович, Кукса Ярослав Олегович
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕФОРМАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....22

Тіунова Юлія Миколаївна, Новицька Тамара Дмитрівна, Нестерчук Ірина Петрівна
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 25

Мартинчук Тетяна Анатоліївна, Бондар Світлана Сергіївна, Буката Альона Олегівна
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УСТАНОВ САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОГО НАГЛЯДУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я 27

Прокопчук Валерій Вікторович, Біксентєва Людмила Михайлівна, Пашковська Дарина Іванівна
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 30

Верховська Інна Ярославівна, Захарчук Ірина Сергіївна, Манилюк Діана Олегівн
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ.....33

Ярмола Оксана Петрівна, Федоренко Оксана Юріївна, Сокальська Дарина Сергіївна
УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ТА ЦИФРОВИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ ГРОМАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ 37

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЕВИМИ БІЗНЕС-СИСТЕМАМИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ 42

Дибач Інна Леонідівна
НЕМАТЕРІАЛЬНІ ЧИННИКИ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....42

Безсмертний Сергій Олександрович
МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ПРОСТОРОВОГО ВИМІРУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ 46

Кліменко Ярослав Іванович, Москаленко Сергій Анатолійович
ЦИФРОВА ПОВЕДІНКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НОВИЙ ВИМІР ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ 49

Криштофор Галина Олександрівна
ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ САДИВНИМ МАТЕРІАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ РОЗСАДНИЦТВА 52

Невмержицький Дмитрій Сергійович
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ: КОМПОНЕНТИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ 54

Цимбалюк Ян Петрович
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОСЕКТОРА УКРАЇНИ: РОЗРИВ ДИНАМІЧНОГО РЯДУ 57

Яковенко Олег Сергійович
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....60

Лісовий Олександр Олегович, Зубова Віталіна Вікторівна
ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ 64

Гарбузюк Катерина Юріївна
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ САМООЦІНКИ У ДІТЕЙ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ.....67

Макаревич Юлія Олегівна
КОНКУРЕНТНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 69

Савчук Анастастасія
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА МЕТОДИЧНІ ДОКУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ ОЦІНОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 72

Хробуст Ірина Вікторівна, Волинчук Ірина Олександрівна
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ, ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: СУТНІСТЬ І МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ 74

Бондарчук Олена Вікторівна, Хробуст Ірина Вікторівна
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВЗАЄМИН У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ 77

Іманов Руслан Місірович
ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ВИДИ 79

Качура Ірина Володимирівна
РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....82

Ясельська Анна Вадимівна
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В АКВАКУЛЬТУРІ 85

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ЕВОЛЮЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ РЕКОНФІГУРАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ 87

Требін Михайло Петрович
МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ РЕКОНФІГУРАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ 87

Безсмертна Оксана Владиславівна
ВПЛИВ ПОСТАЧАННЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗЕРНА НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ КРАЇН БЛИЗЬКОГО СХОДУ ТА ПІВНІЧНОЇ АФРИКИ 92

Ляшук Анастасія Віталіївна
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 95

Сімоненко Софія Володимирівна
ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЛЯ КАНДИДАТІВ НА ВСТУП ДО ЄС 98

Торчук Віталій Олегович
ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИКИ 103

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 105

Внукова Наталія Миколаївна
РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПРАВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ 105

Тимощук Валентина Володимирівна
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ 108

Сіньова Людмила Миколаївна
ЩОДО ДЕРЖАВНОЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ «ВЕТЕРАН.РОБОТА» В УКРАЇНІ 111

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІД САМООРГАНІЗАЦІЇ ГРОМАД ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 114

Бородіна Оксана Анатоліївна
СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНІ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ РОЗВИТКУ ПОСТРАЖДАЛИХ ГРОМАД. ДОСВІД ПОЛЬЩІ 114

Ляшенко Павло Андрійович
НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОЇ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ДЕОКУПОВАНИХ (ПОСТРАЖДАЛИХ) ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ.....118

Плотнікова Марія Федорівна
ЕКОЛОГІЧНІ ПОСЕЛЕННЯ ЯК МЕХАНІЗМ БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ТА ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ 122

Боровець Альона Григорівна
МІСЦЕВИЙ КУЛЬТУРНИЙ РОЗВИТОК ЯК СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ПРОЦЕС.....125

Вербовець Олеся Олександрівна
ЦИФРОВІЗАЦІЯ АРХІВНОЇ СПРАВИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ.....127

Косинський Ігор Ярославович
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ, СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ.....130

Мельничук Мілена Володимирівна
РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 132

Підгородецька Оксана Станіславівна
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....137

Черкес Сергій Володимирович
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....141

Шиманська Аліна Богданівна
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 145

МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВИСОКОЇ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА 148

Дзьоба Олег Григорович, Фіцак Іван Ігоревич
СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....148

Василівська Анжела Анатоліївна
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....151

Гаврилюк Ірина Миколаївна
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....156

Коханчук Мирослава Віталіївна, Гойко Микола Вадимович
МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АКТИВІЗАЦІЯ СИСТЕМ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ 159

Крестельська Марія Степанівна
ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «МАЛИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА-ВАЙДМАНН».....162

Лупинос Євген Миколайович
МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ.....164

Півень Анна Андріївна
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....168

Тарасенко Кароліна Максимівна
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 170

Яворська Надія Миронівна
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ 172

Яцюта Вадим Дмитрович
ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....175

ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: АНАЛІТИКА, КОНТРОЛЬ, ПРОЗОРІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ.....177

Крочак Оксана Іванівна
ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ 177

Савченко Наталія Миколаївна, Савченко Роман Олександрович
ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ТА КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ 180

Гурман Ніна Юріївна, Лисюк Тамара Анатоліївна, Шевчук Світлана Василівна
ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ОБЛІКУ ТА АУДИТІ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ В АГРОСЕКТОРІ 184

Васьковська Олександра Віталіївна
МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 188

Гайдай Юлія Сергіївна
ІНФРАСТРУКТУРА ТОВАРНОГО РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК.....192

Ковальчук Владислав
СУТНІСТЬ ВИТРАТНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ БІЗНЕСУ 194

Козел Юля Костянтинівна
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 196

Мануленко Діана Олегівна
ДОКАЗОВІСТЬ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ ІЗ ПОСТАЧАННЯ ПОСЛУГ У СЕРЕДОВИЩІ Е-АУДИТУ (SAF-T UA) 199

Розгон Яна Борисівна
СУЧАСНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ 202

Рудюк Валерія Андріївна
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 206

Сікан Анастасія
АНАЛІЗ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 210

Спідчук Вероніка Володимирівна
НЕДОЛІКИ ВИТРАТНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ БІЗНЕСУ 213

Яневич Анастасія
ІНФРАСТРУКТУРА ТОВАРНОГО РИНКУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....215

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНО РЕКРЕАЦІЙНИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ 217

Василюк Марина Максимівна
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ 217

Дзяпка Андрій Миколайович
ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМІ НА ОСНОВІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ 221

Довбня Аліса Олександрівна
ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПІСЛЯ ВІЙНИ 224

Довгаль Данило Дмитрович
ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ 228

Жужевич Віталій Олексійович
ВІЙСЬКОВИЙ ТУРИЗМ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ 231

Ісаєв Ренат Едуардович
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ 234

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СИСТЕМ 237

Зубехіна Тетяна Василівна
ЕКОТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 237

Маренич Тетяна Григорівна
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА 240

Бабюк Володимир Володимирович, Заїнчковська Єлизавета Андріївна
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 244

Врублівська Софія Вікторівна, Бочковська Дар'я Сергіївна, Могиль Дарина Олександрівна
ШВИДКОРЕАГУЮЧЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА ВТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 246

Стебновський Андрій Олександрович
ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ПОТРЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ 249

Шалота Роман Миколайович
ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВОДОКОРИСТУВАННЯ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ 253

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, АНАЛІТИКА ДАНИХ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ 257

Ніценко Віталій Сергійович, Остапенко Роман Миколайович
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА АГРОАНАЛІТИКИ 257

Ратошнюк Тетяна Миколаївна, Соколова Алла Олександрівна, Ратошнюк Віктор Іванович, Ратошнюк Віктор Вікторович
ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ РИНКІВ ПІД ВПЛИВОМ: ЦИФРОВІЗАЦІЇ СТАН ТА ВИКЛИКИ 260

Чопенко Валерій Миколайович
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 264

Мартин Тарас Васильович, Ніценко Віталій Сергійович
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАФТОГАЗОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 268

Добринський Анатолій Васильович
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....273

Редько Анна Андріївна
ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ 275

Юрчук Максим Дмитрович
ПРОГНОЗНА АНАЛІТИКА НА ОСНОВІ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЙ.....277

Китаєв Давід
ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ, РОЗРАХОВАНОГО ЗА ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ (CFROI) 279

Онищенко Ніка Русланівна, Кушніренко Кіра Володимирівна
ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ ANTIFRAUD ТА КРЕДИТНОГО СКОРИНГУ БАНКІВ 281

Руденко Сергій Анатолійович
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ 285

Наукове видання

Наукові читання – 2026
збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених, яка присвячена Дню науки в Україні

Художньо-технічний редактор О. Г. Булуй
Коректор М. Ф. Плотнікова
Комп’ютерна верстка О. Ф. Присяжнюк

Матеріали у збірнику представлені в авторській редакції без літературного редагування. Відповідальність за точність викладення матеріалів несуть автори. Думка редакційної колегії може не збігатися з думкою авторів, представленої в тезах доповідей.

Підписано до друку 25.06.2026. Формат 60х84/16
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 20,1. Ум. фарб.-вібд. 19,5
Обл.-вид. арк. 11,1. Вид. № 357.