



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026.
ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ**

Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2026

ШЗ7

Рецензенти:

І.О. Лютий, член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, заслужений економіст України

А.О. Ходжаян, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. В.В. Вірченко; д-р екон. наук, проф. Б.А. Засадний; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. Г.М. Филюк; д-р екон. наук, проф. Г.О. Черноус; канд. пед. наук, доц. І.О. Діденко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. С.Г. Фірсова; д-р екон. наук, проф. Т.В. Гайдай; д-р екон. наук, проф. А.С. Шолойко; д-р екон. наук, доц. Л.В. Пащук; канд. техн. наук, доц. Н.М. Березненко; канд. екон. наук, доц. О.М. Бондаренко; канд. екон. наук, доц. Л.М. Демиденко; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. фіз.-мат. наук, доц. Б.Д. Пацай; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. І.П. Тимченко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; д-р філософії, асист. Р.М. Лісова.

Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2026. – 609 с.

Збірник містить матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

УДК 33+005+657](100)(06.034)

ISBN 978-617-8324-76-6

© Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, 2026
© Видавець Цибульська, 2026

Зміст

Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрощук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	17
Андрусь Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	19
Аракелян Поліна-Грация Юрійвна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІЇ ДО УМОВ ПОЛІКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦІЛОМУ ТА У ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олегович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Наталя Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	26
Білевич Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	BANI-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	30
Босва Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Бурець Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЙ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврікова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЦІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ “ФАРМАК”	38
Гануліч Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Гав'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гефко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордієнко Єлизавета Олексіївна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Денис Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дзерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довганич Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: KEY СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	57
Друбецький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думнич Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

Заковоротна Наталія Юрївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зінченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаснко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Ключевська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулінцова Марія Юрївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макарченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинович	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Танасіївна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольян Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

Ружевнич Вікторія В'ячеславівна	ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	112
Сваричевська Інна Михайлівна	УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВИХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ІТ-ПОСЛУГ	114
Северин Анна Миколаївна	РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	115
Соболєв Олександр Олександрович	КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ	116
Сороколіт Тетяна Анатоліївна	ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	118
Стадник Владислав Юрійович	ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕКОНОМІЧНУ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВУ СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	119
Степенко Христина Миколаївна	ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	120
Тищенко Анжела Віталіївна	ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЇ 5.0: АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ	122
Тищенко Дар'я Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ КАМПАНІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	124
Тіт Аліна Володимирівна	МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	126
Ткаченко Марія Олександрівна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ АВТОПАРКАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	128
Торговкіна Олександра Олексіївна	ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНО ПОЛІКРИЗИ	129
Умінська Марія Володимирівна	АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ШОКІВ ТА ДЕФЦИТУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	130
Філоненко Марія Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ	131
Фокіна Марія Ігорівна	ЦИФРОВА ТА АНТИКРИЗОВА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	133
Хахльов-Ющенко Віктор Олексійович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО РИНКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	134
Цибульський Дмитро Ігорович	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МАСОВОЇ МІГРАЦІЇ ТА ДЕФЦИТУ КАДРІВ	136
Шалімова Анастасія Максимівна	ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗМІНИ ФІСКАЛЬНОГО РЕЖИМУ	137
Шевцова Олена Олександрівна	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: «ДЕНЬ ВІДНОВЛЕННЯ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФІЛАКТИКИ ВИГОРАННЯ	139
Шморгуненко Вадим Владиславович	РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ В РАНЬНЬОМУ ВІЯВЛЕННІ ТА УПРАВЛІННІ КАСКАДНИМИ КРИЗАМИ НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ	140
Коваленко Ігор Олександрович	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	141
Рудат Наталія	ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИСКОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ	142
Шляхова Богдана Олександрівна	ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «МХП»: ПРАКТИКИ, ПЕРЕВАГИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ	144

Секція 2. Бухгалтерський облік, аналіз, контроль та аудит: драйвери бізнес-рішень в умовах невизначеності та ризиків

Анікеснюк Марія Михайлівна	ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ	147
Барилко Вікторія Олексіївна	ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬ СПРОЩЕНУ СИСТЕМУ ОПОДАТКУВАННЯ	148
Баркар Анна Дмитрівна	ОБЛІК ТА АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	149
Боровець Ірина Миколаївна	ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	150
Воропасва Вікторія Олександрівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	151
Гайдучок Анжела Станіславівна	АУДИТ НЕРОЗПОДІЛЕНОГО ПРИБУТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ БІЗНЕСУ	152
Григор'єв Артем Анатолійович	ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВИКОРИСТАННЯ ПЕРВИННИХ ЕЛЕКТРОННИХ ДОКУМЕНТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ	154
Жданова Вікторія Олегівна	УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	155
Загребельна Катерина Вікторівна	НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ	156
Кедич Наталя Антонівна	АДАПТИВНА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	158

Кирісінко Діана Леонідівна	ПОДАТОК НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	159
Коденець Анастасія Юріївна	ВІДОБРАЖЕННЯ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА ЗАМОВНИКАМИ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	160
Коновалова Анна В'ячеславівна	КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	161
Корбут Анастасія Віталіївна	ОБЛІК І АНАЛІЗ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	162
Кришталь Анастасія Вікторівна	ОБЛІК І ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	163
Лизин Вікторія Андріївна	ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	164
Лобас Артем Олександрович	ПРОФЕСІЙНЕ СУДЖЕННЯ АУДИТОРА В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР	166
Медведєва Вікторія Борисівна	СИСТЕМА ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ЗАПАСІВ У ФОРМУВАННІ МІКРОЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	167
Миколенко Владислав Миколайович	СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ПОДАТКОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КРІ	169
Озадовська Анна Віталіївна	ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЕЛЕМЕНТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У ВОЄННИХ УМОВАХ	170
Пацера Владислава Євгенівна	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ	172
Повзун Юлія Сергіївна	МОЖЛИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АВТОМАТИЗАЦІЇ ЗВІТНОСТІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ	174
Прокопенко Дмитрій Андрійович	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»	176
Пушкар Юлія Олегівна	ОБЛІК І АНАЛІЗ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ І ЗАМОВНИКАМИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	177
Родіонова Вікторія Андріївна	ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ В ІНОЗЕМНІЙ ВАЛЮТІ	178
Рудик Діана Володимирівна	ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ	179
Сердюк Марія Вікторівна	ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПОДАЛЬШОГО ОБЛІКУ ГУДВІЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА	180
Серпутько Валерія Олегівна	ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	182
Тарасенко Наталія Володимирівна	ESG OMNIBUS: РЕФОРМА РЕГУЛЮВАННЯ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЄС ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ПРАКТИКИ	184
Ткаченко Анастасія Русланівна	БЛОКЧЕЙН В ОБЛІКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЯК ДРАЙВЕР БІЗНЕС-РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ	185
Ткачук Юлія Олегівна	ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДОСВІДУ США ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	186
Шижко Катерина Олександрівна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	188
Щур Анастасія Вячеславівна	МЕТОДИКА ОБЛІКУ ПРЯМИХ І НЕПРЯМИХ ВИТРАТ	190

Секція 3. Ризик-менеджмент за умов глобальних викликів, нестабільності та невизначеності

Бендас Софія Станіславівна	СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ І КОРИСТУВАЧІВ АВТОТРАНСПОРТУ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	192
Білорус Владислав Богданович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	194
Волинець Ангеліна Вадимівна	СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	195
Гавриляк Валерія Олександрівна	ФІНАНСОВИЙ КОНСАЛТИНГ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	196
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	197
Даньшина Анастасія Олегівна	УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЬНИМ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	198
Дудник Яна Володимирівна	ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПРИНЦИПУ В ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ	199
Запорожець Михайло Юрійович	ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	200
Івченко Георгій Германович	ТОРГІВЛЯ ЗОЛОТОМ ЯК АКТИВОМ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОШТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗА 2025-2026 РІК	201

Карпова Анна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РИЗИКОМ СТРАХОВИКА В УМОВАХ ВИСОКОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РИНКІВ ТА ІНФЛЯЦІЙНОГО ТИСКУ	202
Клокова Юлія Ростиславівна	РОЗВИТОК СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН	203
Кривенко Владислав Юрійович	ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ	204
Ломоносов Дмитро Сергійович	КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КРИТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	206
Набокова Анастасія Євгенівна	СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РІВНЕМ НЕПРАЦЮЮЧИХ КРЕДИТІВ (NPL) У ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКАХ ЗА УМОВ ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ТАСКОМБАНК»)	208
Нечипорук Альона Сергіївна Шевчук Вікторія Василівна	СУЧАСНА ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ	210
Оленюк Владислав Сергійович	РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	212
Пархоменко Олександра Станіславівна	СИСТЕМНИЙ КІБЕРРИЗИК В УМОВАХ ВІЙНИ: ДИНАМІКА ЗАГРОЗ ТА ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	214
Поліщук Ігор Вячеславович	УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У ВАНІ-СЕРЕДОВИЩІ: РИЗИКИ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ	215
Спасіченко Оксана Володимирівна	КАТАСТРОФІЧНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВИКА	217
Черкасенко Владислав Юрійович	АДАПТАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ДО КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	218
Чернюшок Лора Юрївна	КОНСАЛТИНГ У СФЕРІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	220
Шкраба Лілія Олександрівна	СТРАХОВА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ	222
Юрченко Олександра Олександрівна	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИКА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	224

Секція 4. Нові вектори розвитку економіки та бізнесу в умовах глобальних викликів

Бандур Поліна Русланівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ЗЕРНОВИХ РИНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗ	227
Бойко Артем Олександрович	РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ У ФІНАНСУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗИ	229
Василенко Ігор Ігорович	МІЖНАРОДНА КООРДИНАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ	231
Василенко Марія Олександрівна	РОЗВИТОК ЕКСПОРТУ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	233
Винничук Ольга Романівна Яким'як Сюзанна-Марія Степанівна	ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ	235
Волкова Анастасія Юрївна	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СПОЖИВАННЯ ОРГАНІЧНИХ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	237
Волошина Катерина Віталіївна	ВПЛИВ НЕТАРИФНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ БАР'ЄРІВ ЄС НА ЕКСПОРТ УКРАЇНИ	239
Волошина Катерина Віталіївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	240
Гасимов Еміль Ріфет огли	РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	242
Грицишин Олег Олександрович	ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	244
Гудкова Єлизавета Андріївна	ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СВІТОВОГО ОБОРОННОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	245
Данькова Владислава Сергіївна	ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	247
Данькова Карина Сергіївна	СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ	248
Дух Максим Ярославович	ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕБЛІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	250
Дяконенко Владислава Іванівна	СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ НА РИНОК ЄС ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	252
Заброцький Олександр Юрійович	ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ	254
Запорозький Владислав Едуардович	ЕКОНОМІКА СТІЙКОСТІ ЯК НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	256
Зеленська Діана Миколаївна	ЕЛЕКТРОННІ ФОНДОВІ БІРЖІ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ США	257
Каганець Юлія Вадимівна	ЕКСПОРТ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ ЯК СТІЙКИЙ СЕКТОР МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ПОЛІКРИЗИ	259

Каганець Юлія Вадимівна	ФІНТЕХ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ	261
Камінський Єгор Михайлович	НОВІ ВЕКТОРИ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ АПК УКРАЇНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	263
Кінашевський Тарас Олексійович	РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ АКСЕЛЕРАТОРІВ ТА ІНКУБАТОРІВ У РОЗВИТКУ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ	265
Кобець Максим Володимирович	ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ	266
Коваль Олесь Артурович	АУКЦІОННА ТОРГІВЛЯ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ	268
Кузнецов Олександр Євгенович	ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ	269
Лаба Олег Михайлович	ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	270
Лисенко Уляна Олексіївна	ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	271
Литвинов Станіслав Васильович	РОЛЬ БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ ТА МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ У ФОРМУВАННІ ЕКСПОРТНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	273
Лядовська Ксенія Максимівна	РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ	274
Мельник Богдан Ігорович	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	275
Мирончук Марія Юріївна	ІНСТИТУЦІЙНА ТА ФІНАНСОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СПІВРІБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ЄС У СФЕРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ (2016-2025)	277
Місценко Олена Романівна	ІННОВАЦІЙНІ ФОРМАТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ EVR ТА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	278
Моргасюк Дар'я Сергіївна	НОВІ ВЕКТОРИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З СОТ	279
Набільська Єлизавета Вікторівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	280
Нечай Олексій Сергійович	ТРАНСФЕР ВІЙСЬКОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЦИВІЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ЯК ПОТЕНЦІЙНИЙ ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	282
Недєсько Денис Валерійович	КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У КРЕАТИВНОМУ СЕКТОРІ	284
Носенко Поліна Сергіївна	ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ТА ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ ЯК ЧИННИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЄС	285
Олексієнко Дмитро Володимирович	МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РФ	286
Паньків Юрій Андрійович	СПІВПРАЦЯ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК ФАКТОР МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ	287
Петрісв Денис Андрійович	МАРКЕТПЛЕЙСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	288
Петруха Ніна Миколаївна Петруха Сергій Валерійович	ПАРАДИГМАЛЬНІ ДОТИКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В ОБ'ЇМАХ БІОЕКОНОМІКИ	289
Подборнов В'ячеслав Юрійович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	291
Постригань Тетяна Вадимівна	ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ У СВІТОВІ ЕКОНОМІЧНІ ЛАНЦЮГИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	293
Примак Максим Дмитрович	АВТОНОМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ	294
Рашкевич Катерина Андріївна	ПАРТНЕРСЬКІ ЕКОСИСТЕМИ ЯК НОВИЙ ФОРМАТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ	295
Риженко Софія Андріївна	ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ПІСЛЯ КРИЗ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	296
Савчук Аліна Миколаївна	ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ	298
Саковець Іванна Сергіївна	РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У СЕКТОР ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	299
Свириденко Святослав Денисович	РОЛЬ КОМПЛАСНСУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ВИХОДІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ	301
Свищук Ірина Любомирівна	КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК НОВИЙ ВЕКТОР СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	303
Сергєєва Светлана Валеріївна	ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ BLENDED FINANCE У МІЖНАРОДНОМУ ФІНАНСУВАННІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	305
Скляренко Михайло Андрійович Вадько Даніл Сергійович	СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	306
Смірнов Ростислав Євгенійович	УКРАЇНА В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	307
Смолій Ірина Миколаївна Рогашко Ірина Олександрівна	ЕВОЛЮЦІЯ ЕКСПОРТНИХ СТРАТЕГІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВІД МАТЕРІАЛЬНИХ ТОВАРІВ ДО ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ	309

Сухова Валерія Антонівна	ФОРМИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ НА РИНКИ ЄС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	310
Тараба Віктор Сергійович	ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ДИНАМІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ БАНКАМИ	312
Тарадайко Катерина Сергіївна	РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	314
Татарінова Ксенія Романівна	СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	316
Тептюк Вікторія Сергіївна	ДИНАМІКА ОБМІННОГО КУРСУ ТА ПЕРЕОЦІНКА СТАТУСУ ДОЛАРА США ЯК БЕЗПЕЧНОЇ ГАВАНИ НА СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ РИНКАХ	317
Тер-Мкртчян Маріне Мнацаканівна	ЦИФРОВІЗАЦІЯ В РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	319
Усова Світлана Сергіївна	АКТУАЛЬНІСТЬ ESG-ПРИНЦИПІВ У ЗАЛУЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ	321
Устенко Марія Іванівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ЄС	322
Чепурко Євгенія Олександрівна	СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ	323
Череднікова Анна Ігорівна	ПІДТРИМКА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	325
Шевченко Денис Сергійович	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	326
Шевчук Артем Андрійович	КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ	327
Штимак Поліна Юріївна	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ	328
Щербак Ярослав Ігорович	РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ГАРАНТУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕНЕРГЕТИКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ	329
Юрченко Артем Павлович	ДАТАЦЕНТРИ ЯК ФАКТОР РИЗИКУ ВИНИКНЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ В США	330
Язеницька Віталія Ігорівна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	333
Яким'як Сюзанна-Марія, Винничук Ольга Романівна	ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	334
Maxim Baidan	INVESTMENT STRATEGIES OF GLOBAL ENERGY MARKET ACTORS	336
Vladyslav Furman	THE IMPACT OF GEOPOLITICAL FACTORS ON THE INTERNATIONALIZATION OF UKRAINIAN HONEY PRODUCERS IN THE EU	338
Kira Leskova	GLOBAL ECONOMY ASYMMETRY INSIGHTS: A GEOECONOMIC SLANT	340
Dmytro Lyvch	THE ECONOMIC IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION: LESSONS FROM CEE COUNTRIES AND STRATEGIC PERSPECTIVES FOR UKRAINE	342

Секція 5. Моделювання та інформаційні технології в економіці: сучасні виклики та нові вектори розвитку

Антипович Владислав Олексійович	МОДЕЛЮВАННЯ РИНКОВОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ФОНДОВОГО ІНДЕКСУ ДО ЗМІН ГЛОБАЛЬНИХ ЦІН НА ЕНЕРГОНОСІЇ МЕТОДАМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ	345
Бобанич Марко Юрійович	BIG DATA ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	347
Бугасва Марія Геннадіївна	НЕЙРОМЕРЕЖЕВІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ	348
Василяшко Мирослав Романович	ІННОВАЦІЙНИЙ ПЕРЕХІД СПОЖИВАННЯ ТОВАРІВ ПЕРШОЇ НЕОБХІДНОСТІ ЗА ПІДПИСКОЮ	350
Германенко Ольга Олексіївна	ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ВАЛЮТНОГО КУРСУ З УРАХУВАННЯМ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ	351
Горчук Олександр Павлович	ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ НА ПЛАТФОРМІ META ADS	352
Грембовська Ірина Володимирівна	ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ARIMA-GARCH	353
Заболотний Дмитро Олександрович	МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТА ESG МЕТРИК ДЛЯ НАЙБІЛЬШИХ КОМПАНІЙ США	355
Компанець Богдан Вікторович	ОПТИМІЗАЦІЯ РИЗИКУ ПОРТФЕЛЯ: ВПЛИВ ЧАСТКИ КРИПТОВАЛЮТ НА СТІЙКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ	357
Котов Володимир Володимирович	РЕГІОНАЛЬНА ДИСПРОПОРЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	359
Котов Володимир Володимирович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ПРОФЕСІЙ: ВІД ІЄРАРХІЧНИХ СТРУКТУР ДО МЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ НАВИЧОК	360
Лейфура Микола Валентинович	ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВАРТОСТІ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ КВАНТИЛЬНОЇ РЕГРЕСІЇ: ГАЛУЗЕВИЙ ПІДХІД	361
Линько Павло Юрійович	ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ДОВІРУ ТА ФІНАНСОВИЙ СТРЕС У КРАЇНАХ G7: КАНАЛИ ПЕРЕДАЧІ ТА ДИЗАЙН ЕМПІРИКИ	363

Матюшенко Вікторія Вікторівна	ВПЛИВ FINTECH НА СТИМУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ІННОВАЦІЙ	364
Носко Роман Борисович	АВТОМАТИЗАЦІЯ РЕКРУТИНГУ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СКОРОЧЕННІ ЧАСУ НАЙМУ ТА ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ПІДБОРУ	365
Осипенко Антон Васильович	ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕНТИМЕНТУ НА ПРОГНОЗУВАННЯ ДОХІДНОСТІ АКЦІЙ	366
Павлишин Владислав Сергійович	ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНТЕХ РІШЕНЬ	368
Соколова Вікторія Віталіївна	ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПОРТФЕЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ ЄС ТА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ	370
Таюрський Ілля	ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	371
Форостяна Юля Сергіївна	ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ПРОГНОЗУВАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В НАПРЯМКУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	372
Шевченко Олексій Володимирович	ІНТЕГРАЦІЯ СМАРТ-КОНТРАКТІВ У АГЕНТНО-ОРІЄНТОВАНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ	375

Секція 6. Аналітика, статистика та демографія у системі забезпечення економічної резильєнтності

Герасименко Юлія Олегівна	ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНИ: СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ВИКЛИКИ ВІЙНИ	377
Дробот Вікторія Вадимівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ГРОШОВОЇ МАСИ В УКРАЇНІ: СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ	379
Кашкавал Марина Василівна	ГНУЧКІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ПРОДУКТАМИ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	381
Ковальчук Анастасія Юріївна	ВПЛИВ РОЗВИТКУ ІКТ-СЕКТОРУ НА ФОРМУВАННЯ ВАЛОВОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В ЕКОНОМІКАХ КРАЇН ЄС	383
Логвиненко Марія Андріївна	СТАТИСТИЧНА ОЦІНКА ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В ОПЛАТІ ПРАЦІ В УКРАЇНІ	385
Реут Софія Сергіївна	ТИПОЛОГІЯ КРАЇН ЗА МОДЕЛЯМИ КЛІМАТИЧНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО РЕАГУВАННЯ	387
Руденко Анна Андріївна	БАГАТОВИМІРНИЙ АНАЛІЗ GLOBAL PEACE INDEX: ПОРІВНЯННЯ ТА ТИПОЛОГІЯ КРАЇН	390
Семенюк Мілана Анатоліївна	ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ЗА РІВНЕМ УРБАНІЗАЦІЙНИХ РОЗРИВІВ ТА СУБ'ЄКТИВНОГО ДОБРОБУТУ	392
Сербін Валерія Дмитрівна	UKRAINE MIGRATION: СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ	394
Сокотун Микита Русланович	ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРВИННОГО ЕФЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГУЛЯТОРНИХ ЗМІН НА РИНКУ МОТОРНОГО СТРАХУВАННЯ	396
Сурмачевська Вероніка Русланівна	ЗМІНИ ЕКСПОРТУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	397
Трофименко Аліна Олександрівна	СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРИ БЕЗРОБІТТЯ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ	399
Хомічук Олександра Віталіївна	ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ІНДЕКСУ ЩАСТЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	401
Шабатін Роман Сергійович	ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ	403

Секція 7. Екологічне управління для зеленої модернізації економіки України: стратегічні виклики і сучасні рішення

Гіваргізов Давід Геннадійович	ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ РОЗДІРНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ	405
Гірник Віра Павлівна	ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ КОМПАНІЙ	407
Грищенко Єлизавета Олександрівна	ЗЕЛЕНІ ЛОГІСТИЧНІ КОРИДОРИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ПІСЛЯВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	408
Грінченко Діана Володимирівна	ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	410
Демченко Ксенія Валентинівна	КРИЗА АДАПТАЦІЇ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ВИМОГ СТАЛОСТІ	411
Дженков Віталій Валерійович	СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАК «НАФТОГАЗ» ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	413
Дзюба Назар Русланович	ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ВІДБУДОВІ	414
Дмухайло Максим Вікторович	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	415
Дуднік Марія Андріївна	СТРАТЕГІЯ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	416

Жовновська Валерія Анатоліївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВАРУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКУВАННЯ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ	418
Зенич Вероніка Русланівна	СВІТОВИЙ ДОСВІД МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	419
Забашта Євген Юрійович	ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	421
Лобода Дмитро Олександрович	ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА ІЗ СУБПІДРЯДНИКАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ВІД КОНЦЕПЦІЇ КСВ ДО ESG-ПІДХОДУ	422
Матюшина Марія Олександрівна	ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА І ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ ТА МІСЬКОГО БЮДЖЕТУ ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	424
Олешко Євгеній Вадимович	МАШИННЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГІВЛІ ЦИФРОВИМИ ТОВАРАМИ ТА ПОСЛУГАМИ	425
Полухіна Анастасія Юріївна,	ЕКОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ БЕЗДИМНИХ ТЮТЮНОВИХ ВИРОБІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РИНКУ	427
Ружинський Матвій Ігорович	ВРАХУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ У ФОРМУВАННІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ	429
Савченко Софія Іванівна	ІНСТРУМЕНТИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	430
Семенець В.О. Савенюк Я.О.	ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	431
Сорока Марина Сергіївна	ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА	432
Федосенко Павло Олександрович	ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕКОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	433
Ivashchenko Alisa	CLIMATE RISK STRESS TESTING FOR BANKS: IMPORTANCE AND IMPLEMENTATION PROSPECTS IN UKRAINE	434
Angervo Zgibay	ROLE AND TASKS OF NGOs IN ENSURING ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY FOR POST-WAR RECONSTRUCTION	435

Секція 8. Резильєнтність національної економіки у вимірі економічної теорії та політики

Андрусик Олександра Василівна	ВПЛИВ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ НА ЕКОНОМІЧНУ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	437
Басич Валерія Олегівна	РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	438
Григорук Максим Валерійович	ІНОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	440
Данчук Крістіна Юріївна	ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФУНДАМЕНТ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	442
Дерев'янчук Катерина Михайлівна	ІНСТИТУЦІЙНІ ШОКИ ТА ЗЛОЧИННА ПОВЕДІНКА: ПАРАДОКСИ ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	443
Заваденко Олексій Миколайович	ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА КРЕАТИВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	445
Засименко Ольга Юріївна	НОРМИ ЯК НЕФОРМАЛЬНІ ІНСТИТУЦІЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	446
Кабанов Олег Олександрович	ІНДЕКС БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК КОМПОНЕНТ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	447
Кравцов Валерій Денисович	МОДИФІКАЦІЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	449
Мерзляк Ілля Аркадійович	ТЕОРІЯ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ КАРЛА МАРКСА У КОНТЕКСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	451
Обухов Ілля Євгенович	ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ НЕКОНВЕНЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ	452
Ольшевський Дмитро Олегович	СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ДОВІРИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	453
Пашнюк Олександр Ярославович	ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ У ПІДВИЩЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	454
Петришин Святослав Васильович	ЕТИЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ЯК ФАКТОР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	455
Пециорківська Софія Юріївна	МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ	456
Почко Дарина Юріївна	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКСПОРТУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	458
Приходько Дар'я Андріївна	ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	459
Савчук Катерина Віталіївна	ГОСПОДАРСЬКИЙ МЕНТАЛІТЕТ ЯК ВНУТРІШНІЙ РЕСУРС ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ	461
Сумиш Костянтин Петрович	ВПЛИВ ІШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	463

Суслю Тетяна Геннадіївна	ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	465
Таранова Тетяна Максимівна	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗДОБУТТЯ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	466
Шепель Софія Сергіївна	ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ФАКТОР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДУГЛАСА НОРТА	468
Uliana Gerasymenko	MONETARY POLICY TRANSMISSION UNDER WARTIME CONDITIONS: THE NBU POLICY RATE AND MACROECONOMIC RESILIENCE IN UKRAINE (2022–2025)	469

Секція 9. Фінансова резильєнтність в умовах переформатування глобальної економіки

Барис Вікторія Сергіївна	ВПЛИВ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМ ВАЛЮТНИМ ФОНДОМ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ	471
Гончаренко Ярослав Ігорович	ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІНСТРУМЕНТИ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	473
Горшар Ярослав Владиславович	ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ	474
Доминікін Марина Володимирівна	РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ РОЗВІДКИ У ЗМІЦНЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	475
Желнов Борис Вадимович	МИТНО-ТАРИФНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ДОХОДНОЇ БАЗИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	477
Заліська Софія Анатоліївна	ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	479
Іващенко Іван Сергійович	МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ПІД ЧАС ВІЙНИ ЯК КРИТЕРІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ	480
Каганець Вікторія Вадимівна	ФІНАНСУВАННЯ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	481
Кришталь Анастасія Вікторівна	РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ У ПІДВИЩЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	483
Лещинський Михайло Михайлович	ФІНАНСУВАННЯ ОБОРОННИХ ВИДАТКІВ У СИСТЕМІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ	484
Лінник Анастасія Юріївна	ФІНАНСОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	485
Ложечко Олег Іванович	ДЕОФШОРИЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	486
Лупійчук Діана Василівна	ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	488
Лялькін Олександр Сергійович	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГАРМОНІЗАЦІЇ МОНЕТАРНОЇ ТА БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	489
Мошко Дмитро Андрійович	СТАН РИНКУ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В УКРАЇНІ	490
Нестеров Євген Віталійович	МЕХАНІЗМИ ПЕРЕРОЗПОДІЛУ І ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИДАТКІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	493
Прокопенко Матвій Вадимович	РАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ПОВЕДІНКОВІ УПЕРЕДЖЕННЯ ЯК ЧИННИКИ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	495
Руденко Марія Олександрівна	БАЛАНС МІЖ ФІСКАЛЬНОЮ СТІЙКІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ДЕРЖАВИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ	496
Семенюк Ілля Олександрович	ВПЛИВ РОСІЙСЬКО - УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	497
Хомич Ірина Сергіївна	УЧАСТЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ	498
Шуляренко Андрій Миколайович	ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ	499
Юрчук Дмитро Ігорович	КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ	500

Секція 10. Формування стійкості бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення

Батарк Олексій Сергійович	МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ДО AI-DRIVEN ПІДХОДІВ	502
Василів Марина Олександрівна	ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	504
Вергелес Вадим Владиславович	ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ШЛЯХОМ УГОД ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ	506
Гончарук Віроніка Сергіївна	ЛОГІСТИЧНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	507
Грожин Сергій Анатолійович	ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	509
Гурин Юлія Василівна	ПРІОРИТЕТИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ПОСЛУГ	511

Дзерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	513
Єременко Артем Олексійович	УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	514
Ільчов Антон Ігорович	ДЕРЖАВНО–ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ КОМУНАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ	515
Капіца Євгенія Миколаївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	517
Кеба Дмитро Анатолійович	ТЕОРІЯ ОБМЕЖЕНЬ (Е.Голдратта) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ	519
Коваленко Юлія Володимирівна	УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	520
Ковальова Ксенія В'ячеславівна	ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	522
Кособуцька Вікторія Володимирівна	БАЛАНС РОБОТИ ТА ПРИВАТНОГО ЖИТТЯ: ПРАВО НА ВІДКЛЮЧЕННЯ	524
Кудрявченко Вікторія Володимирівна	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВ	526
Лисюк Андрій Олександрович	КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	528
Матсалаєв Владислав Андрійович	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФУНДАМЕНТ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	530
Мороз Олег Анатолійович	ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ СВАМ НА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЕНЕРГЕТИЧНУ СТІЙКІСТЬ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	532
Овчаренко Владислав Олегович	ПІДГОТОВКА ДО DUE DILIGENCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	534
Осуховська Марія Романівна	УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	535
Панков Сергій Вікторович	ТЕЛЕКОМ-ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ: ІНВЕСТИЦІЇ, ВІДНОВЛЕННЯ МЕРЕЖ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У 2022–2025 РР.	537
Панков Владислав Андрійович	УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ	538
Пасічник Кирил Валерійович	ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО ВІДМІННОСТІ ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПАРАДИГМИ	540
Польченко Євген Сергійович	BUSINESS INTELLIGENCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	541
Попова Єлизавета Олексіївна	МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	542
Проскурня Володимир Якович	РЕЛОКАЦІЯ ЯК МОЖЛИВІСТЬ «ВИЖИВАННЯ» СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	544
Прядко Яна Олександрівна	БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ	546
Руденко Андрій Андрійович	ПРОГНОЗУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ ДЛЯ РЕКЛАМИ В GOOGLE НА ОСНОВІ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ	547
Слесарчук Олександр Петрович	СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ	548
Тимейчук Юрій Орестович	РЕГІОНАЛЬНІ ТА СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	550
Тимошенко Данило Сергійович	ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	551
Ткаченко Олександр Миколайович	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО РЕКЛАМНОГО РИНКУ	552
Царалунга Ігор Вікторович	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ШОКІВ	554

Секція 11. Стратегічний маркетинг в умовах сучасних викликів

Антонюк Анна Олександрівна	ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА СПОЖИВЧУ МОТИВАЦІЮ ТА ПОПИТ НА РИНКУ МЕБЛЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ	557
Баглай Ілля Олегович	ФУНКЦІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ МЕДИЧНИХ ДОБАВОК	558
Беленок Софія Олександрівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В КОМУНІКАЦІЯХ БРЕНДІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	559
Борецький Дмитро Володимирович	ВПЛИВ МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИКІВ НІКОТИНОВІСНИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ	561
Гордійчук Поліна Петрівна	СТРАТЕГІЧНИЙ ТРИКУТНИК МАРКЕТИНГОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НА РИНКУ В2С ФОРВАРДИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІКРИЗИ	562
Джус Владислав Вікторович	ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	563

Журавльова Аріадна Олександрівна	АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ДОВГОТРИВАЛИХ ВИКЛИКІВ	565
Журба Віолетта Олександрівна	БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЇ: РОЛЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ	566
Журба Віолетта Олександрівна	ПРОЦЕС ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ТОВАРУ НА РИНКУ ВИННОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ	568
Калиновська Євгенія В'ячеславівна	ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У DIGITAL СЕРЕДОВИЩІ	570
Каравацька Катерина Валеріївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ДЕКОРАТИВНОЇ КОСМЕТИКИ МАСОВОГО СЕГМЕНТА НА РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	571
Кацюба Софія Максимівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ КРЕАТИВНИХ РЕКЛАМНИХ СТРАТЕГІЙ У ПЕРФОРМАНС- МАРКЕТИНГУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ	572
Кобижча Олена Валеріївна	ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	573
Ковшун Тамара Олександрівна	ОСОБЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	574
Конобас Катерина Дмитрівна	СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	576
Кузьменко Анна Сергіївна	ФОРМУВАННЯ РЕКЛАМНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИКІВ ДОГЛЯДОВОЇ КОСМЕТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ УКРАЇНИ	578
Кучмій Ірина Андріївна	ТЕНДЕНЦІЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКОГО СПОЖИВАЧА НА РИНКУ КАВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	579
Лесковець Яна Станіславівна	СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ПРИ ВИХОДІ ІТАЛІЙСЬКИХ ВИРОБНИКІВ НА РИНОК БЕЗГЛЮТЕНОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ	581
Лозинська Карина Станіславівна	РОЛЬ БРЕНДУ В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	582
Маркова Анастасія Олександрівна	ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ	583
Мельниченко Вероніка Олегівна	ВІРУСНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ	584
Мельниченко Дарія Олександрівна	ТЕНДЕНЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ОПЕРАТОРІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ	585
Мініх Єлена Сергіївна	ГІПЕРПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ НА ОСНОВІ ШІ ЯК СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТІЙКОСТІ	587
Падалка Катерина Олександрівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	588
Панчук Вікторія Анатоліївна	ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ У ЦИФРОВІЙ РЕКЛАМІ	589
Петренко Катерина Віталіївна	ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ М'ЯСНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	591
Проценко Олена Володимирівна	ЕМОЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	593
Рубан Антон Юрійович	НЕЙРОМЕРЕЖЕВІ РІШЕННЯ В ПРОГНОЗУВАННІ ПОВЕДІНКИ КЛІЄНТА У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГУ	594
Соловійов Костянтин Олексійович	ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ МОДЕЛІ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ	595
Стукін Віталій Станіславович	КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ВПЛИВУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	596
Тарасова Еліна Володимирівна	МІЖНАРОДНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ	597
Тимошенко Олена Володимирівна	РОЛЬ СИТУАТИВНОГО МАРКЕТИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БРЕНДУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	599
Тристюк Юлія Андріївна	АВТОМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ	600
Устенко Євгеній Павлович	ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДПОВІДЬ НА СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ	601
Федорко Дмитро Іванович	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПОЛЬЩІ, ІСПАНІЇ ТА АРГЕНТИНИ ДЛЯ ВИРОБНИКІВ КОВБАСНИХ ВИРОБІВ	602
Янцеловський Олександр Костянтинович	ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У ВИСОКОРЕГУЛЬОВАНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	604
Vadym Fedchyshyn	POSITIONING OF OTT-STREAMING SERVICES IN THE UKRAINIAN MARKET: CASE STUDY OF NETFLIX INC.	606
Volodymyr Zalevskyi	ADVERTISING BASED BUSINESS MODELS FOR GENERATIVE AI MODELS FUNDING	607

Секція 1

Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полікризи

БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Андрійчук Тамара Миколаївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н. доц. Нетребя І.О.

BRANDING AS A TOOL FOR ENSURING MARKET RESILIENCE OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

The paper explores branding as a strategic instrument for ensuring market resilience of enterprises under conditions of global polycrisis and wartime instability in Ukraine. The role of value-based positioning, emotional identity and trust formation in strengthening competitive advantages is substantiated. The author proposes a conceptual model of the impact of branding on market resilience through customer loyalty, communication flexibility and sustainable income generation. It is proved that effective branding enhances adaptability and long-term sustainability of Ukrainian enterprises in turbulent market environments.

Глобальна полікриза, що охоплює економічну нестабільність, геополітичні конфлікти, трансформацію ринків та повномасштабну війну в Україні, суттєво змінює умови функціонування підприємств. Турбулентність середовища, зниження платоспроможного попиту, зростання операційних ризиків та невизначеність стратегічних горизонтів актуалізують проблему забезпечення ринкової резильєнтності як здатності підприємства адаптуватися до кризових змін, зберігати конкурентні позиції та підтримувати стабільність грошових потоків у довгостроковій перспективі.

У наукових працях брендинг розглядається не лише як інструмент ідентифікації, а як стратегічний актив підприємства, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу [1]. Сильний бренд створює стійкий психологічний зв'язок із споживачем через систему цінностей і унікальних характеристик [2]. В умовах нестабільності довіра до бренду знижує сприйнятий ризик купівлі та підтримує повторний попит.

З позиції стратегічного маркетингу бренд виступає механізмом формування диференціації. Так, Ф. Котлер зазначає, що системне управління брендом дозволяє підприємству посилювати ринкову позицію навіть у кризових фазах економічного циклу [3]. Бренд інтегрує ціннісну пропозицію, інноваційні рішення та комунікаційну політику в єдину стратегічну систему.

Поняття резильєнтності організації, за Г. Хемелом та Л. Валікангасом, трактується як здатність передбачати зміни, адаптувати бізнес-модель і відновлювати конкурентні позиції після кризових потрясінь [4].

Для українських підприємств у період воєнного стану брендинг стає інструментом консолідації споживачів навколо спільних соціальних і національних цінностей. Підтримка локального виробництва, прозора комунікація та соціальна відповідальність формують емоційний капітал бренду, який трансформується у лояльність та стабільність доходів.

На основі узагальнення теоретичних підходів і аналізу сучасної практики можна визначити вплив брендингу на ринкову резильєнтність підприємства (рис. 1).

Зокрема, ціннісне позиціонування та формування емоційної ідентичності забезпечують зростання довіри споживачів; довіра трансформується у лояльність і сталість клієнтської бази; гнучкість маркетингових комунікацій дає змогу швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, що у сукупності забезпечує стабілізацію грошових потоків та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

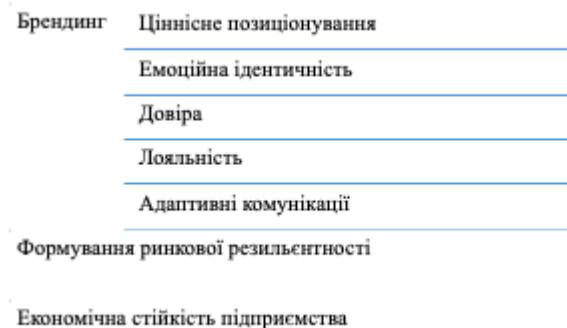


Рис. 1. Вплив брендингу на ринкову резильєнтність підприємства*

Джерело: складено автором на основі [3]

Також брендинг слід розглядати як інноваційний управлінський інструмент, що уможливило інтеграцію маркетингових, комунікаційних та стратегічних рішень, а також сприяє комерціалізації нових продуктів, прискорює сприйняття інновацій споживачами.

Таким чином, брендинг виступає системоутворюючим чинником ринкової резильєнтності підприємства. Для українських компаній у період війни ефективна бренд-стратегія стає інструментом стратегічної адаптації, мінімізації репутаційних ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

1. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York: Free Press, 1991.

2. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience. Harvard Business Review. 2003. №9.

3. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. Pearson, 2013. 608 p.

4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

FEATURES OF THE MANAGEMENT OF THE CRIMEAN TATAR RESOURCE CENTER
UNDER CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS

Considering the conditions of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine and the influence of major actors such as the United States of America, China, and the European Union on maintaining economic resilience and the capacity of the Ukrainian economy to function under conditions of war, it is necessary to note the importance of all actors in international relations – from states to non-governmental organizations – whose communication contributes, at various levels, to the current economic situation in Ukraine. The role of the Crimean Tatar Resource Center, as a non-governmental organization in international processes of recognition and protection of the rights of Indigenous peoples, also indirectly influences the observance of democratic values and resistance to aggressor states through compliance with economic sanctions as an effective instrument of influence. Currently, this instrument is acquiring new forms of implementation and creating new precedents that receive systematic support from Ukraine's partner countries and allies.

Сьогодні світ перебуває в перманентному стані гібридних викликів та радикальних рішень, як світових лідерів так і міждержавних союзів з розвиненими правовими і демократичними принципами. Розглядаючи вплив гібридних загроз і конфліктів на світову економіку в цілому та економічну ситуацію в Україні зокрема, ми можемо визнати, що триває постійний процес форматування економічних систем, союзів та головне умов, що диктують переважно економічно розвинені держави. Існує певна залежність держав з великим ВВП від участі в торгівлі та володінні основними енергоносіями такими як нафта і газ. Практика доводить, що економічні інтереси держав, які неможливо вирішити шляхом домовленостей чи економічного примусу, часто прагнуть реалізувати через відкриті збройні конфлікти, проведення спеціальних військових операцій, але тут обов'язковою умовою є вибіркове дотримання міжнародних конвенцій, або введення і дотримання оголошених економічних санкцій.

Розглядаючи умови збройної агресії РФ проти України та вплив великих гравців таких, як Сполучені Штати Америки, Китай та Європейський союз на підтримання економічної резильєнтності і спроможності української економіки існувати в умовах війни, маємо зазначити про важливість всіх акторів міжнародних відносин, від держав до громадських організацій, комунікація яких робить різного рівня внески в поточну економічну ситуацію в Україні.

Кримськотатарський Ресурсний Центр – громадська організація, створена у 2015 році з метою забезпечення колективних прав кримських татар як корінного народу України та індивідуальних прав всіх жителів Криму задля досягнення сталого розвитку. Саме проведення міжнародних інформаційних кампаній та заходів, спрямованих на підтримання теми окупованого Криму у фокусі, надає можливість захисту прав кримськотатарського народу та підтримання економічної резильєнтності і спроможності української економіки.

Роль Кримськотатарського Ресурсного Центру, як громадської організації в міжнародних процесах визнання та захисту прав корінних народів України, також опосередковано має вплив на дотримання демократичних цінностей і спроможність економічного протистояння країнам-агресорам у вигляді дотримання санкцій, які є ефективним інструментом впливу. Наразі цей інструмент набуває нових форм дотримання, дає нові прецеденти, що набувають систематичної підтримки від країн-партнерів і союзників України.

Кримськотатарський Ресурсний Центр створює можливості представництва прав та свобод Кримських татар, як в Україні так і на міжнародній арені. Діяльність представників Кримськотатарського Ресурсного Центру поширюється на такі майданчики, як Постійний форум ООН з питань корінних народів, Парламентська асамблея Ради Європи, Європейський Суд з прав людини, щорічний Міжнародний саміт Кримська платформа, Експертна рада з питань національних меншин та корінних народів, форуми та саміти щодо прав Корінних народів в Україні.

Можемо відзначити, що основні партнерські угоди і домовленості досягаються під час комунікації представників Кримськотатарського Ресурсного Центру з партнерами на всіх перелічених рівнях, від міжнародного до внутрішньодержавного.

Комунікаційний менеджмент Кримськотатарського Ресурсного Центру є основою діяльності організації для забезпечення представництва прав і свобод кримськотатарського народу та досягнення певних переваг від країн-партнерів України. Для забезпечення відповідної діяльності Кримськотатарський Ресурсний Центр чітко дотримується українського і міжнародного законодавства.

Серед основних керівних документів Кримськотатарського Ресурсного Центру слід виділити:

- Статут Громадської організації «Кримськотатарський Ресурсний Центр», де організація створена та діє відповідно до законодавства України, зокрема: Конституції України, Цивільного та Податкового кодексів України, Закону України «Про громадські об'єднання», Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» та інших актів законодавства [2, с. 2];
- «Положення про облікову політику» розробленого на виконання Закону України від 16 липня 1999 року № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку [3, с. 1];
- «Положення про порядок проведення закупівель» забезпечує процес укладення договорів купівлі-продажу, виконання робіт, надання послуг з урахуванням оптимального для Громадської Організації «Кримськотатарський Ресурсний Центр» співвідношення умов та цін [4, с. 1];
- «Положення про кадрову політику» Громадської Організації «Кримськотатарський Ресурсний Центр» розроблене на виконання вимог чинного українського законодавства про працю, з метою впорядкування трудових відносин, які виникають між організацією та працівниками організації та задля оптимізації господарської діяльності та забезпечення належного рівня внутрішньої трудової дисципліни [5, с. 1].

Діяльність у розрізі комунікаційного менеджменту Кримськотатарського Ресурсного Центру за півріччя демонструє активну міжнародну взаємодію з партнерами кримськотатарського народу та України, що додатково виконує міжнародні представницькі функції. Зокрема, можна виділити такі ключові події:

- участь 28 серпня 2025 року у «Четвертому Міжнародному форумі Експертної Мережі Кримської Платформи», де серед важливих тем було обговорено: трофейну економіку і колоніальну політику РФ на окупованих територіях Криму, Сходу й півдня України та Міжнародну підтримку в умовах тривалої російської агресії та окупації: партнери, інструменти, можливості.
- проведення 24 листопада 2025 року робочої зустрічі між Делегацією Меджлісу з турецькою делегацією у Стокгольмі, де основною темою було обговорення захисту кримських татар та організації Всесвітнього конгресу кримських татар.
- зустріч 19 січня 2026 року з Надзвичайним і Повноважним Послом Австралії в Україні Полом Леманном, обговорення питань військової, гуманітарної та аналітичної сфер і допомоги австралійським партнерам України. Тут також було наголошено, що до старих суден тінювого флоту РФ необхідно застосовувати санкції. Таким чином Австралія може надати підтримку Україні, міжнародній спільноті та захистити власні інтереси, запобігаючи екологічним катастрофам.

- участь і супровід 17 так званих кримських справ та ухвалення рішення у справі «Бекірова та інших проти росії», яка стосується порушення права на мирні зібрання в окупованому Криму. Європейський суд з прав людини чітко встановив, що дії російської окупаційної влади щодо обмеження права на мирні зібрання були незаконними та порушили статтю 11 Європейської конвенції з прав людини.
- участь представників Кримськотатарського Ресурсного Центру 23 лютого 2026 року у Берліні в панельній дискусії на тему «Національні меншини та корінні народи в Україні: інтеграція до ЄС, стійкість та їхній внесок у майбутнє Європи».

Також слід зазначити проактивний комунікаційний менеджмент націлений на виконання Закону «Про корінні народ України» [1], зокрема:

- участь у засіданні Експертної ради з питань національних меншин та корінних народів при Представнику Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини 27 серпня 2025 року, за участі Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини Дмитра Лубінця.
- проведення 26 лютого 2026 року пресконференції, організованої Кримськотатарським Ресурсним Центром присвяченої «Дню спротиву окупації Криму».

Менеджмент в умовах війни та глобальної полікризи, є ключовим засобом і інструментом успішної діяльності будь-якого рівня організацій. В умовах всеохоплюючого впровадження цифрових технологій у міжнародні відносини, бізнес, освіту, управління та побут, докорінно змінюються суспільні процеси. Комунікаційний менеджмент Кримськотатарського Ресурсного Центру в умовах війни та глобальної полікризи є ефективним інструментом для досягнення визнання прав і свобод кримськотатарського народу, як корінного народу України на міжнародній арені. Також активна участь представників Кримськотатарського Ресурсного Центру в міжнародних заходах, форумах, самітах надає можливість актуалізації проблем агресії РФ проти України та її економічних і правових наслідків.

1. Про корінні народи України: Закон України № 1616-IX від 01.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1616-20> (дата звернення 25.03.2025).
2. Статут Громадської організації Кримськотатарський Ресурсний Центр. URL: <https://ctrcenter.org/wp-content/uploads/2024/03/statut.pdf>.
3. Положення про облікову політику. URL: <https://ctrcenter.org/wp-content/uploads/2022/11/polozhennya-pro-oblikovu-polityku.pdf>.
4. Положення про порядок проведення закупівель. URL: <https://ctrcenter.org/wp-content/uploads/2022/11/polozhennya-pro-poryadok-provedennya-zakupivel.pdf>.
5. Положення про кадрову політику. URL: <https://ctrcenter.org/wp-content/uploads/2022/11/polozhennya-pro-kadrovu-polityku.pdf>.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Андрусь Анна Миколаївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Степанова А.А.

INNOVATION MANAGEMENT AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS

This paper examines the role of innovation management as a key tool for organizational adaptation in conditions of war and global polycrisis. The full-scale russian invasion of Ukraine in 2022, together with global economic instability, has significantly increased uncertainty for organizations. Under such conditions, innovation management becomes an important mechanism that allows companies to maintain competitiveness, ensure flexibility of business processes and implement new technological solutions

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем невизначеності, який зумовлений сукупністю глобальних кризових явищ. До таких явищ належать економічні та фінансові кризи, енергетичні виклики, пандемії, технологічні трансформації та військові конфлікти. Взаємодія цих факторів формує явище глобальної полікризи, яке суттєво впливає на функціонування підприємств і організацій у всьому світі [1].

В умовах полікризи підприємства стикаються з різноманітними викликами, серед яких порушення ланцюгів постачання, нестабільність фінансових ринків, зростання цін на енергоресурси, зниження платоспроможного попиту та підвищення рівня ризиків. Особливо гостро ці проблеми проявляються у країнах, що перебувають у стані військового конфлікту. Повномасштабна війна в Україні спричинила значні економічні втрати, релокацію підприємств, зміну структури виробництва та потребу у швидкому відновленні економічної діяльності [2].

У таких умовах важливим інструментом забезпечення стійкості підприємств виступає інноваційний менеджмент. Інноваційний менеджмент визначається як система управління, спрямована на створення, впровадження та використання інновацій з метою підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Його застосування дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати нові стратегічні можливості розвитку [3].

Одним із ключових напрямів інноваційного менеджменту є цифрова трансформація організацій. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток дистанційної роботи та цифрових платформ сприяють підвищенню ефективності управління та зниженню витрат. Крім того, цифрові інновації дозволяють підприємствам розширювати ринки збуту та забезпечувати безперервність діяльності навіть у кризових умовах [4].

Значну роль у розвитку інноваційного менеджменту відіграє формування інноваційної екосистеми, яка включає взаємодію підприємств із науковими установами, університетами, державними органами, інвесторами та стартапами. Така співпраця сприяє розвитку нових технологій, обміну знаннями та залученню інвестицій у дослідження та розробки. Важливою характеристикою інноваційного менеджменту є його здатність забезпечувати адаптацію організацій до кризових умов. Інноваційні підходи дозволяють підприємствам диверсифікувати діяльність, оптимізувати ресурси, впроваджувати нові продукти та послуги, а також формувати більш гнучкі бізнес-моделі (табл.).

Таблиця 1

Основні напрями інноваційного менеджменту в умовах війни та глобальної полікризи

Напрямок інновацій	Характеристика	Очікуваний результат
Цифрова трансформація	Впровадження інформаційних систем, цифрових платформ, автоматизація процесів	Підвищення ефективності управління та зниження витрат
Організаційні інновації	Використання гнучких форм управління, дистанційної роботи, нових бізнес-моделей	Підвищення адаптивності підприємства
Технологічні інновації	Розробка та впровадження нових технологій виробництва	Зростання продуктивності та конкурентоспроможності
Інновації у логістиці	Оптимізація ланцюгів постачання та пошук альтернативних маршрутів	Забезпечення безперервності діяльності
Інноваційна співпраця	Взаємодія з університетами, стартапами, інвесторами	Розвиток інноваційної екосистеми

Джерело: складено автором на основі даних [3–5]

Важливим підтвердженням ролі інноваційного менеджменту у забезпеченні стійкості організацій є статистичні дані міжнародних досліджень. За даними Global Innovation Index, у 2023 році обсяг глобальних витрат на дослідження та розробки (R&D) перевищив 2,5 трлн дол. США, що свідчить про зростання значення інновацій у забезпеченні економічного розвитку та конкурентоспроможності країн [5].

Водночас, згідно з дослідженнями OECD, понад 60% компаній у світі після 2020 року активізували впровадження цифрових інновацій, зокрема автоматизацію бізнес-процесів, використання хмарних технологій та розвиток електронної комерції [4]. Це стало важливим фактором підвищення стійкості підприємств у період глобальних кризових потрясінь. В умовах війни значення інновацій для економіки України також суттєво зросло. За оцінками Світового банку, втрати економіки України внаслідок військових дій перевищили 400 млрд дол. США, що створює необхідність масштабної модернізації економіки та розвитку інноваційного сектору [2]. Попри складні умови, українські підприємства активно впроваджують нові технології, цифрові рішення та інноваційні бізнес-моделі, що сприяє підвищенню їх адаптивності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Крім того, за даними Global Innovation Index 2023, Україна посідає 55 місце серед 132 країн світу за рівнем інноваційного розвитку, що свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку інноваційної економіки та впровадження сучасних управлінських підходів.

Отже, інноваційний менеджмент виступає ключовим фактором забезпечення адаптації організацій до умов війни та глобальної полікризи. Використання інноваційних технологій, розвиток цифрових інструментів управління та активна взаємодія з елементами інноваційної екосистеми створюють передумови для підвищення стійкості підприємств і формування нових можливостей економічного розвитку.

1. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great Reset. Geneva: World Economic Forum, 2020.
2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. URL: <https://www.worldbank.org>
3. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, 2021.
4. OECD. Innovation for Resilient Economies. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>
5. World Economic Forum. Global Risks Report 2023. URL: <https://www.weforum.org>

Аракелян Поліна-Грация Юрійвна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП « Менеджмент організацій »

Науковий керівник: к.е.н., доц. Овчаренко Т.С

ADAPTATION OF FASHION INDUSTRY ENTERPRISES TO MULTIPLE CRISIS CONDITIONS: MANAGEMENT ASPECT

This paper examines the peculiarities of the development and management of fashion industry enterprises in Ukraine in the context of a multi-crisis caused by military, economic and energy challenges. It analyses the current state of the Ukrainian clothing market, the competitive environment and the role of local brands in shaping the Made in Ukraine segment. It identifies the main risks facing companies in the industry and justifies the need to use adaptive management approaches to ensure their competitiveness.

У сучасних умовах розвитку української економіки підприємства fashion-індустрії відіграють важливу роль як суб'єкти креативної економіки, що поєднують виробництво, дизайн та культурну ідентичність. Українські бренди одягу — як нішеві, так і розширені мас-маркетові — пропонують широкий спектр дизайнерських рішень, від етно-традиційних мотивів до сучасних силуетів і streetwear-естетики, причому саме власна історія дизайну все частіше стає конкурентною перевагою [1]. Ринок одягу в Україні впродовж останніх років демонструє складну, але показову динаміку. За даними Pro-Consulting, у 2018–2021рр. він стабільно зростав і досягнув пікового значення близько 1,77 млрд дол. США напередодні повномасштабної війни. Військова агресія у 2022 р. спричинила безпрецедентний обвал: уже в перший місяць продажі скоротилися майже на 92%, що фактично паралізувало галузь. У 2023–2024рр. ринок поступово відновлюється, однак його масштаби залишаються нижчими за довоєнні: за дев'ять місяців 2024 р. загальний обсяг оцінюється у 1,41 млрд дол. США, що приблизно на 15% менше, ніж за аналогічний період 2023 р. [4]. Це свідчить про фазу нестійкої стабілізації, коли попит відновлюється, але залишається чутливим до економічних і соціальних чинників. Структура ринку характеризується чітко вираженою домінацією жіночого сегмента. У 2024 р. продажі жіночого одягу становили близько 524,89 млн дол. США, що підтверджує його провідну роль у загальній структурі споживання [4]. Така ситуація відповідає довгостроковій тенденції українського fashion-ринку, де саме жіночі колекції формують основний попит. Водночас ринок залишається надзвичайно фрагментованим: за оцінками Forbes станом на 2023 р. в Україні функціонувало понад 19,7 тис. виробників одягу та взуття, причому їх кількість зросла на 22% порівняно з попередніми роками, а близько 72% із них - це малі ФОП [3].

Така структура зумовлює високу щільність локальної конкуренції, особливо в середньому та бюджетному сегментах. Одним із представників цього сегмента є UKRAINKA.brand - український бренд одягу, що функціонує у сфері легкої промисловості та спеціалізується на жіночому одязі у стилі streetwear і casual. Бренд орієнтований на створення сучасного повсякденного одягу зі стилістичним акцентом *street elegance*, поєднуючи естетику міського стилю з комфортом і функціональністю. Основним каналом збуту підприємства є онлайн-продажі через соціальні мережі, насамперед Instagram, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації fashion-ринку та дозволяє зменшувати операційні витрати [3]. Водночас бренд представлений і в офлайн-середовищі через партнерські точки роздрібної торгівлі, зокрема у мультибрендовому магазині TSUM Kyiv, що підвищує впізнаваність бренду та рівень довіри споживачів [2]. Конкурентне середовище додатково ускладнюється поверненням на український ринок великих міжнародних рітейлерів після 2023р. Відновлення роботи таких мереж, як Zara, H&M, New Yorker та інших, посилює ціновий тиск і боротьбу за споживчу увагу, особливо в мас-маркеті [4]. У цих умовах українські бренди змушені конкурувати не лише між собою, а й із глобальними гравцями та дешевим імпортом. Разом із тим їхньою важливою конкурентною перевагою залишається національна ідентичність, локальне виробництво та емоційна складова «підтримки свого», що особливо актуалізувалося в умовах війни.

У 2024–2026 рр. на українському fashion-ринку загалом спостерігається підвищена увага до одягу Made in Ukraine, що працює не лише як функціональний продукт, а й як культурний код власного стилю, зокрема в умовах соціально-економічних викликів і загального інтересу до локальної продукції. Діяльність підприємств fashion-індустрії характеризується підвищеним рівнем ризику, що зумовлено високою динамічністю ринку, залежністю від споживчих трендів та зовнішніх макроекономічних факторів [3]. Для українських виробників одягу ці ризики додатково посилюються умовами воєнного стану та структурними проблемами галузі.

Ключовим зовнішнім обмеженням для діяльності UKRAINKA.brand залишається військово-політичний ризик. Повномасштабна війна створює загрозу порушення безперервності виробничих процесів навіть у відносно безпечних регіонах. Загострення безпекової ситуації, обстріли інфраструктури або необхідність релокації підприємств можуть призводити до тимчасового або повного зупинення виробництва [4]. Додатковими чинниками є мобілізація працівників та нестабільність забезпечення ресурсами, що ускладнює планування виробничої діяльності. Суттєвим операційним ризиком залишаються відключення енергопостачання та кадрові обмеження. За оцінками галузевих оглядів, близько третини підприємств легкої промисловості були змушені скорочувати обсяги виробництва через перебої з електроенергією [4]. Це призводить до простоїв, додаткових витрат на генератори та зниження ефективності виробництва. Одночасно відтік робочої сили через мобілізацію або міграцію створює дефіцит кваліфікованих кадрів, що є критичним для fashion-брендів із високими вимогами до якості пошиття. Важливим структурним обмеженням є імпортна залежність галузі. За даними профільних досліджень, експорт текстильних виробів з України скоротився на 40–63%, тоді як обсяги імпорту тканин та фурнітури зросли [3]. Залежність від іноземної сировини підвищує валютні ризики, ризики затримок у ланцюгах постачання та негативно впливає на собівартість продукції. Крім того, українські виробники змушені конкурувати з дешевим імпортом одягом, що чинить тиск на маржинальність бізнесу.

1. Made in Ukraine: 10 українських брендів одягу, на які варто звернути увагу цієї осені -chicella.com.ua - онлайн-журнал про моду та красу [Електронний ресурс] [сайт].- Режим доступу: <https://chicella.com.ua/uk/made-in-ukraine-10-ukrayinskyh-brendiv-odyagu-na-yaki-var-to-zvernuty-uvagu-cziyeyi-oseni>

2. Звіт по ринку одягу та взуття України – Pro-Consulting [Електронний ресурс] [сайт].- Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/gynok-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-padenie-prodazh-na-15-v-2024-godu>

3. Чому більшість fashion-брендів не переживуть 2027р. [Електронний ресурс] [сайт] - Режим доступу: <https://harpersbazaar.com.ua/lifestyle/talking/chomu-bilshist-fashion-brendiv-ne-perezhyvut-2027-rik/>

4. Що найкраще продавалось на ринку одягу та взуття у 2024 р. — RetailersUA [Електронний ресурс] [сайт] - Режим доступу: <https://retailers.ua/news/menedjment/14374-scho-naykrasche-prodavalos-na-rinku-odyagu-ta-vzuttya-u-2024-rotsi>

AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Баранкевич Тетяна Петрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІІ курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Білорус Т.В.

AGILE PHILOSOPHY AS A TOOL FOR MODERNIZING ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUPPORTING STAFF RESILIENCE

These theses analyze agile-philosophy as a transformative approach that enables organizations to redesign their cultural systems toward adaptability, collaboration and continuous improvement. It is emphasized that agile is no longer only a project methodology but a holistic organizational paradigm capable of reshaping behaviors, values and managerial practices.

У сучасних умовах швидких цифрових трансформацій, зростання нестабільності та ускладнення бізнес-середовища організаційна культура стає ключовим чинником конкурентоспроможності. Традиційні моделі управління втрачають ефективність через надмірну ієрархічність та інерційність. Тому актуалізується потреба у концепціях, здатних забезпечити гнучку поведінку, швидку реакцію на зміни та високу ступінь залученості працівників. Agile-філософія дедалі частіше розглядається не лише як метод управління проектами, а як драйвер глибинних культурних зрушень. Вона формує новий тип організаційної культури – децентралізованої, ітеративної та орієнтованої на прозору взаємодію. Це зумовлює необхідність наукового осмислення того, яким чином Agile трансформує культурні засади організації.

Емпіричні дослідження підтверджують ефективність застосування Agile-підходів у практиці управління. Зокрема, аналіз понад 1 250 IT-проектів показав, що проекти за Agile-підходом мали на 21 % вищу успішність порівняно з традиційними методами, а рівень задоволеності клієнтів був на 20 % вищим. [1]

Модель побудована на основі п'яти вимірів, кожен з яких відображає критично важливу характеристику культури та її здатність до адаптації, співпраці, автономності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Кожен вимір включає чотири конкретні параметри, що дозволяють оцінити наявність і рівень розвитку ключових елементів культури в організації. [2] Для підвищення практичної цінності моделі, у кожному вимірі інтегровані характеристики Agile-культури, що забезпечують гнучкість процесів, прозорість комунікацій, відповідальність, готовність до експериментів та орієнтацію на потреби клієнтів.

Ця модель дозволяє не лише діагностувати поточний стан організаційної культури, а й визначати пріоритетні напрямки для її розвитку, зокрема в частині підвищення гнучкості, ефективності командної взаємодії, автономності співробітників, інноваційного підходу до задач та орієнтації на клієнта. Оцінка здійснюється за 5-бальною шкалою, що дозволяє отримати як детальний аналіз за кожним параметром, так і інтегровану оцінку по кожному виміру та загалом по організації.

Запропоновані виміри організаційної культури для її модернізації шляхом Agile-філософії:

1. Культурна пластичність - вимір відображає здатність організації швидко адаптуватися до змін та гнучко змінювати свої внутрішні норми, процеси та практики. Він дозволяє оцінити, наскільки культура сприяє розвитку та навчання співробітників у динамічному середовищі.

- Швидкість адаптації правил та процедур - наскільки швидко організація переглядає норми, політики та процеси у відповідь на нові умови.
- Гнучкість управлінських практик - наскільки керівництво змінює підходи до управління відповідно до потреб команди.
- Відкритість до змін і нових ідей - наскільки співробітники позитивно сприймають зміни і готові пробувати нові підходи.
- Швидкість впровадження нових компетенцій та навичок - наскільки швидко організація розвиває компетенції співробітників та адаптує навички.

2. Синхронізована взаємодія - вимір оцінює здатність організації працювати як єдиний узгоджений механізм, де команди ефективно обмінюються інформацією та координують дії. Він відображає рівень довіри, прозорості та психологічної безпеки всередині організації.

- Регулярність і якість комунікаційних ритуалів – наскільки регулярно проводяться зустрічі, ретроспективи, планування та чи вони ефективні.
- Прозорість інформаційних потоків – наскільки прогрес, рішення і ризики доступні для всіх учасників.
- Міжкомандна координація – наскільки ефективно команди синхронізують дії та обмінюються інформацією.
- Рівень психологічної безпеки – наскільки працівники можуть висловлювати думку без страху.

3. Продуктивна автономія - вимір відображає здатність команд самостійно приймати рішення та ефективно створювати цінність. Він демонструє рівень довіри до команд та баланс між автономією та відповідальністю.

- Децентралізація рішень – наскільки рішення приймаються на рівні команди, а не централізовано.
- Рівень самоорганізації – наскільки команда планує, оцінює та виконує завдання без зовнішнього контролю.
- Ефективність міжфункціональності – наскільки внутрішні компетенції команди дозволяють виконувати завдання самостійно.
- Баланс автономії та відповідальності – наскільки автономія команд сприяє підвищенню продуктивності та відповідальності.

4. Інноваційна ітеративність - вимір оцінює здатність організації генерувати інновації та ефективно впроваджувати їх через ітеративні цикли. Він демонструє готовність організації експериментувати, швидко отримувати зворотний зв'язок та системно впроваджувати покращення.

- Частота запуску експериментів – наскільки регулярно організація тестує нові гіпотези та ідеї.
- Швидкість циклів «ідея → тест → зворотний зв'язок → покращення» – наскільки швидко проходить процес від ідеї до впровадження результатів.
- Ставлення до помилок – наскільки організація використовує помилки як ресурс для навчання.
- Системність покращень – наскільки покращення інтегруються у регулярні процеси, а не епізодично.

5. Клієнтоцентрична орієнтація - вимір оцінює, наскільки організація орієнтована на реальні потреби клієнтів. Він дозволяє визначити рівень використання клієнтських даних та включення клієнтів у процеси розробки продуктів і послуг.

- Глибина розуміння потреб клієнтів – наскільки організація системно досліджує потреби клієнтів.
- Використання клієнтських даних у прийнятті рішень – наскільки рішення ґрунтуються на даних та фактах.
- Ступінь включення клієнта у процеси – наскільки клієнт залучений до тестування, фідбеку та прототипування.
- Регулярність перегляду продуктів/досвіду на основі клієнтських змін – наскільки часто організація переглядає продукти і процеси відповідно до змін у потребах клієнтів.

Відповідно до запропонованих вимірів та включених у них характеристик-параметрів, оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою, де 1 – мінімальний рівень розвитку практики, а 5 – максимальний. Для визначення рівня зрілості організації за кожним виміром використовується середній бал, який розраховується як середнє значення всіх параметрів, що належать до відповідного виміру. Після обчислення середніх балів усіх п'яти вимірів визначається загальний середній бал Agile-культури організації, який розраховується як середнє значення середніх балів всіх вимірів.

Відповідно до цього нами було запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів, які дозволяють чітко виявити рівень використання Agile- філософії у компанії.

Таблиця 1

Таблиця граничних інтервалів рівня зрілості Agile-культури

Середній бал	Рівень зрілості	Характеристика рівня
1,0 – 1,9	Початковий	Організація лише на початку шляху Agile. Процеси формальні або хаотичні, команди обмежено автономні, зміни сприймаються як загроза.
2,0 – 2,9	Формувальний	Базові Agile-принципи впроваджуються, але застосовуються нерегулярно. Взаємодія між командами і гнучкість процесів ще обмежені.
3,0 – 3,9	Розвинений	Agile-принципи застосовуються системно. Команди працюють більш автономно, є культура навчання і співпраці, інноваційні практики використовуються регулярно.
4,0 – 4,5	Високий	Agile-культура активно інтегрована у всі процеси. Організація адаптивна, команди ефективно співпрацюють, зміни швидко впроваджуються, клієнтоцентричність висока.
4,6 – 5,0	Передовий	Agile-практики повністю інтегровані та системні. Організація демонструє високу гнучкість, інноваційність, автономність команд та стійку орієнтацію на створення цінності для клієнтів.

Джерело: авторська пропозиція.

1. A Comparative Analysis of Traditional versus Agile Project Management Methodologies on IT Project Outcomes [Електронний ресурс]: URL: <https://journalajrcos.com/index.php/AJRCOS/article/view/495?>
2. What Is an Agile Culture & How to Create It? [Електронний ресурс]: URL: <https://www.agilesherpas.com/blog/agile-culture>

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦІЛОМУ ТА У ІНЖИНІРІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ

Батура Дмитро Святославович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
І курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Степанова А.А.

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT AS A SCIENCE AND ENGINEERING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF IT ENTERPRISES

This paper examines modern trends in the development of management as a scientific discipline and engineering approach within the management system of IT enterprises. In the context of rapid technological progress, digital transformation and global competition, management science is evolving toward the integration of innovative methods, data driven decision making and engineering approaches to organizational processes. These changes are particularly significant for many IT companies, where flexibility, efficiency and the ability to manage complex technological systems play a crucial role in ensuring sustainable development and competitiveness.

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки ключовим фактором трансформації підприємств стає швидке поширення інформаційних технологій, та цифровізація процесів у бізнесі разом із формуванням економіки знань. У таких умовах менеджмент як наукова дисципліна активно трансформується, поєднуючи класичні управлінські підходи з новими методами аналізу, планування та організації діяльності підприємств. Особливо важливим це є для ІТ сфери та підприємств, діяльність яких пов'язана з розробкою складних технологічних продуктів, управлінням інноваційними проєктами та швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища. [1]

Важливою тенденцією еволюції менеджменту є активне впровадження інжинірингових підходів у систему управління підприємствами та різними організаціями. Інжиніринг у менеджменті передбачає використання системного аналізу, моделювання процесів у бізнесі, оптимізації ресурсів та впровадження технологічних рішень для підвищення ефективності діяльності підприємства. Для ІТ компаній такий підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє структурувати складні процеси розробки програмного забезпечення, управління даними та організації командної роботи. Важливим напрямом розвитку менеджменту в ІТ секторі є використання гнучких методологій управління проєктами. Такі підходи, як Agile, Scrum та DevOps, спрямовані на підвищення швидкості розробки продуктів, покращення взаємодії між командами та забезпечення постійного вдосконалення процесів. Завдяки застосуванню цих методологій ІТ підприємства можуть швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше управляти ризиками та забезпечувати вищу якість технологічних рішень. [2]

Ще одним важливим трендом є використання цифрових інструментів для управління та аналітики даних. Сучасні ІТ підприємства активно впроваджують системи управління проєктами, платформи для колективної роботи, хмарні технології та інструменти штучного інтелекту для аналізу великих обсягів інформації. Це дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати продуктивність команд. [3]

Значну роль у розвитку сучасного менеджменту відіграє також формування інноваційних організаційних структур. Багато ІТ компаній переходять від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких мережевих структур, у яких ключову роль відіграють міжфункціональні команди, швидкий обмін знаннями та постійне навчання працівників. Такий підхід сприяє підвищенню креативності, стимулює інновації та забезпечує ефективну реалізацію технологічних проєктів. [4]

Статистичні дані міжнародних досліджень підтверджують зростання значення сучасних управлінських підходів у розвитку ІТ сектору. За оцінками міжнародних аналітичних організацій, світовий ринок інформаційних технологій демонструє стабільне зростання, а обсяг інвестицій у цифрові рішення, хмарні технології та програмну інженерію постійно збільшується. Це свідчить про зростання ролі інноваційного менеджменту та інжинірингових підходів у забезпеченні ефективного функціонування ІТ підприємств. [5]

Крім того, розвиток менеджменту як науки передбачає активне використання міждисциплінарних підходів. Сучасні управлінські моделі поєднують елементи економіки, інформатики, системної інженерії та поведінкових наук. Така інтеграція знань дозволяє створювати більш ефективні системи управління складними технологічними організаціями та забезпечувати їх довгостроковий розвиток. Отже, сучасні тренди розвитку менеджменту як науки пов'язані з активним впровадженням інжинірингових підходів, цифрових технологій та гнучких методологій управління. Для ІТ підприємств ці тенденції є особливо важливими, оскільки дозволяють підвищити ефективність управління технологічними процесами, забезпечити швидку адаптацію до змін ринку та створити умови для інноваційного розвитку. Застосування сучасних управлінських концепцій та інженерних методів сприяє формуванню конкурентоспроможних ІТ компаній та розвитку цифрової економіки в цілому.

1. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 2008.
2. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: Wiley, 2022.
3. Sommerville I. *Software Engineering*. Boston: Pearson, 2016.
4. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2017.
5. McKinsey Global Institute. *The Future of Work in the Digital Age*. URL: <https://www.mckinsey.com>

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ

Бенедичук Борис Олегович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A TOOL FOR EVALUATING WORK RESULTS: METHODOLOGY FOR IT COMPANIES

This paper examines key performance indicators (KPIs) as a methodological tool for evaluating work results in IT companies. The study substantiates the need to adapt KPI systems to the specifics of Agile-based, project-oriented, and cross-functional environments. Particular attention is paid to the balance between individual and team-level indicators, as well as to productivity, quality, and employee engagement metrics. It is argued that a properly structured and balanced KPI system enhances coordination, reduces subjectivity in performance evaluation, and contributes to the long-term effectiveness of IT projects.

Ключові показники ефективності (KPI) є одним із базових інструментів сучасної системи управління, який забезпечує систематизацію та структуризацію оцінювання діяльності організації. За найбільш поширеними підходами KPI трактуються як кількісні та якісні індикатори результатів діяльності, які через їх вимірювання та аналіз забезпечують контроль досягнення визначених цілей організації. Важливою особливістю системи KPI є її селективний характер, що передбачає зосередження управлінської уваги лише на найбільш значущих вимірюваних характеристиках результативності. Показники, що входять до системи, характеризуються чіткістю трактування, регулярністю вимірювання та можливістю порівняння у динаміці. Застосування KPI формує єдиний підхід до інтерпретації результативності, зменшує суб'єктивність управлінських оцінок і створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття управлінських рішень на різних рівнях [1].

В ІТ-галузі ключові показники ефективності узгоджуються з широко застосованою Agile-методологією. Система та показники її ефективності орієнтуються на досягнення кінцевого результату. Особливості цих систем можемо охарактеризувати як поєднання двох головних підходів: процесного та проєктного. Так, процесний підхід зумовлює інтерпретацію діяльності підприємства як множини взаємопов'язаних бізнес-процесів. Цей підхід формує чітке уявлення про вхідні ресурси та вихідні результати окремих компонентів системи, що можуть бути кількісно виражені та оцінені з використанням KPI. Теорія доводить, а практика підтверджує наявність прямої залежності між ефективністю базових бізнес-процесів та ефективністю дочірніх процесів. Це свідчить про доцільність оцінювання ефективності діяльності підприємства як сукупності послідовних рекурсивних оцінок ефективності бізнес-процесів — стратегічних і тактичних — в їх ієрархічній взаємодії. Головним підсумком слугує інтегральний показник задоволеності результатами бізнес-процесу. Такий підхід узгоджується з Agile, де головним KPI є цінність і якість кінцевого результату для цільового користувача [2; 7]. Натомість, проєктний підхід зумовлює специфіку організаційної структури ІТ-компаній, яка передбачає формування кросфункціональних команд для виконання конкретних завдань. Відтак KPI визначаються з урахуванням специфіки кожного проєкту: дослідження підтверджують важливість підбору показників відповідно до організаційних потреб і стратегії з метою забезпечення їх валідності та релевантності [3; 4].

Система оцінювання результатів праці має бути цілісною, складатися із вдало поєднаних спільних та індивідуальних складових. Це забезпечує, з одного боку, чітко окреслені персональні зони відповідальності, а з іншого — синергетичний ефект, що виникає завдяки спільній роботі всієї команди з метою досягнення кінцевого результату проєкту. [7]

Розглядаючи індивідуальні показники для ІТ-галузі варто функціонально розділяти показники, що стосуються безпосередньо розробки продукту та допоміжні, другорядні.

Індивідуальні KPI, що оцінюють продуктивність безпосередньої розробки програмного забезпечення, можна поділити на показники швидкості та якості виконання. Для вимірювання швидкості виконання визначається одиниця виміру, переважно нею стає задача в системі обліку задач, що застосовується в компанії («Jira», «Asana», «Trello» тощо). Згідно з Agile-методологією задачі вважаються виконаними в момент, коли кінцевий користувач отримує доступ до їх результатів. У більш ґранулярних системах для оцінювання швидкості поширення нових функцій до користувача визначається час від моменту написання функціоналу до моменту його розповсюдження серед цільових споживачів (lead time) [5; 7].

Якість виконання, як правило, оцінюється через вимірювання кількості дефектів та їх співвідношення з обсягом і складністю виконаної роботи: співвідношення кількості дефектів до завершених задач, кількість повторно виявлених дефектів, кількість дефектів, виявлених у продакшені. У компаніях з великим відділом розробки також застосовуються специфічні технічні KPI, які опосередковано впливають на загальну стабільність продуктів (рівень покриття коду тестами) [5].

Інші види діяльності, що не стосуються безпосередньо розробки основного продукту проєкту в розрізі Agile-методології, оцінюються через вимір опосередкованого впливу на якість кінцевого продукту та його релевантні характеристики. До цих видів діяльності належать тестування, дизайн, аналітика тощо. Тестування пов'язується зі стабільністю релізу, і, відповідно, ефективність тестування вимірюється показниками стабільності, зокрема часткою дефектів, виявлених до релізу («defect leakage»). Водночас дочірній процес тестування може мати власні KPI для оцінювання продуктивності (швидкість тестового циклу, час підтвердження виправлення). Діяльність дизайнерів оцінюється опосередковано через UX-метрики фінального продукту (час на виконання завдання, відношення пошуку до навігації), а також через задоволеність користувача функціоналом [5; 6; 8].

Оцінювання ефективності команди в ІТ-проєктах базується на досягненні спільних цілей та результатів усієї команди. Для цього використовуються колективні KPI, які відображають успішність реалізації проєкту в цілому, зокрема дотримання встановлених термінів і бюджету, якість та стабільність релізів, продуктивність програмного продукту, а також рівень задоволеності клієнтів і кінцевих користувачів. Такі показники надають змогу оцінювати не окремі фрагменти роботи, а узгодженість дій команди та її здатність забезпечити завершений результат [7].

Окремим аспектом ефективності команди є залученість співробітників, яка відображає рівень їхньої мотивації, зацікавленості та емоційної відданості спільній справі. Емпіричні дослідження підтверджують наявність статистично значущого зв'язку між рівнем залученості персоналу та результатами діяльності організацій, що проявляється у вищій продуктивності, кращій якості роботи та меншій плинності кадрів. З цією метою ІТ-компанії застосовують спеціальні показники для оцінювання залученості та опитування і включають відповідні індикатори до системи KPI. Оцінка спільних результатів і рівня залученості створює повне уявлення про ефективність команди, враховуючи як результати діяльності, так і фактори робочого середовища [9].

Важливою характеристикою ефективної системи KPI є правильно встановлений баланс між індивідуальними та командними показниками. Аналітичне моделювання ефективності командної роботи дає підстави вважати, що оптимальне співвідношення показників залежить від поточного рівня співпраці в колективі. За високого рівня співпраці увагу доцільно приділяти індивідуальним показникам з метою максимізації внеску найбільш продуктивних працівників. Якщо ж поточний рівень співпраці є низьким, його підвищення має стати головною ціллю системи, і, відповідно, ключовими будуть показники загальної продуктивності команди. Правильно збалансована система KPI підвищує синергію учасників проєкту, за якої узгоджені дії команди забезпечують вищу результативність порівняно з автономними індивідуальними зусиллями [10].

Отже, у контексті ІТ-галузі ключові показники ефективності є системним інструментом управління, який дозволяє формалізувати оцінювання результатів діяльності організації та забезпечити контроль досягнення визначених цілей. Специфіка проєктної роботи, кросфункціональної взаємодії та застосування Agile-методології зумовлює необхідність адаптації системи KPI до особливостей процесу розробки програмного забезпечення. Проведений аналіз свідчить, що ефективне вимірювання результативності ІТ-команд передбачає розмежування індивідуального та колективного рівнів оцінювання, а також урахування функціональних ролей учасників команди.

Індивідуальні KPI дозволяють оцінити особистий внесок і професійну компетентність працівників, тоді як командні показники та індикатори залученості відображають узгодженість дій, якість спільного результату та стійкість командної роботи. Збалансоване поєднання цих рівнів у системі KPI створює передумови для досягнення синергії, за якої взаємодія учасників команди забезпечує вищу результативність порівняно з ізольованими індивідуальними зусиллями, що є критично важливим для довгострокової ефективності IT-проектів.

1. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії [Електронний ресурс] // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 6. – С. 227–235. – Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-38.pdf>
2. Budacu E., Pocatilu P. Real Time Agile Metrics for Measuring Team Performance [Електронний ресурс] // Informatica Economica. – 2018. – Vol. 22(4). – P. 70–79. – Режим доступу: <https://ideas.repec.org/a/aes/infoec/v22y2018i4p70-79.html>
3. Cruz Villazón C., Sastoque Pinilla L., Otegi Olaso J. R., Toledo Gandarias N., López de Lacalle N. Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach [Електронний ресурс] // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 15. – Article 5977. – Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5977>
4. Shantaram S. Key Performance Indicators for Agile Software Development Methodology [Електронний ресурс] // ResearchGate: [сайт]. – 2020. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/344489915_Key_Performance_Indicators_for_Agile_Software_Development_Methodology
5. Adkins K. Developer Productivity Metrics: Measure What Matters [Електронний ресурс] // GetDX Blog: [сайт]. – 2023. – Режим доступу: <https://getdx.com/blog/developer-productivity-metrics/>
6. 6 KPIs for QA Testers to Unlock Their Full Potential [Електронний ресурс] // Kualitee Blog: [сайт]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.kualitee.com/blog/quality-assurance/6-kpis-for-qa-testers-to-unlock-their-full-potential/>
7. Сергієнко О. А., Чернова Н. Л., Момотков І. С., Гузь О. Б. Алгоритм оцінки та аналізу ефективності бізнес-процесів продуктової компанії на прикладі IT-галузі [Електронний ресурс] // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – 2024. – № 1(8). – С. 66–73. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6b9a0851-76da-4f87-873d-3839489ec9ad/content>
8. UX KPIs: How to Measure the Impact of Your UX Work [Електронний ресурс] // Maze.co: [сайт]. – 2023. – Режим доступу: <https://maze.co/collections/ux-management/kpis/>
9. Mansor F. A., Mat Jusoh Y. H., Hashim M. Z., Muhammad N., Omar S. N. Z. Employee Engagement and Organizational Performance [Електронний ресурс] // International Journal of Accounting, Finance and Business. – 2023. – Vol. 8, Issue 50. – P. 69–80. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/374327540_Employee_engagement_and_organizational_performance
10. Autrey R. L. Are Joint Performance Measures Complements or Substitutes for Good Team Players? [Електронний ресурс] // SSRN: [сайт]. – 2023. – Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4494514

ECONOMIC RESILIENCE OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS

The paper describes the economic resilience of enterprises amid war and global polycrisis, emphasizing the importance of adaptability, market diversification, digitalization, and strategic planning to ensure survival and long-term business development. It shows that combining operational and strategic measures helps maintain financial stability and competitiveness.

Повномасштабне вторгнення 2022 року в Україну стало безпрецедентним шоком для національної економіки, трансформувавши умови функціонування підприємств у режимі постійної невизначеності. Руйнування виробничої інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, вимушена релокація бізнесу, а також зниження платоспроможного попиту та валютні коливання суттєво змінили середовище прийняття управлінських рішень. Водночас ці процеси відбуваються на тлі глобальної полікризи. Поєднання фінансової нестабільності, енергетичних дисбалансів, інфляційного тиску та геополітичної турбулентності - посилює системні ризики для організацій у всьому світі [1].

За даними Державної служби статистики України, реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) країни впав на 29,1 % у 2022 році порівняно з попереднім роком - це найглибше річне скорочення економіки за всю історію незалежності, наслідком широкомасштабної війни, руйнування інфраструктури, блокади логістичних шляхів, масової міграції та інших факторів [8].

У сучасних умовах економічної турбулентності категорія економічної стійкості набуває системного значення для теорії та практики менеджменту. Підприємство вважається економічно стійким, якщо воно здатне своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зберігати фінансову рівновагу та забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов суттєвого зовнішнього тиску [2]. Під економічною стійкістю підприємства в широкому науковому розумінні розуміють не лише фінансову стабільність, а й комплексну систему взаємопов'язаних складових, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечувати сталий розвиток. Це включає фінансову, виробничу, ресурсну, маркетингову, організаційно-управлінську, інноваційну та інші форми стійкості, які разом формують універсальну основу для протидії як внутрішнім, так і зовнішнім викликам [3].

Економічна стійкість має комплексний характер і включає декілька взаємопов'язаних складових. По-перше, операційну стійкість, що передбачає здатність підтримувати виробничі та бізнес-процеси без критичних збоїв. По-друге, фінансову стійкість, яка характеризується достатнім рівнем ліквідності, платоспроможності та оптимальною структурою капіталу. По-третє, організаційну гнучкість, тобто спроможність швидко перебудовувати структуру управління, перерозподіляти ресурси та змінювати бізнес-модель залежно від зовнішніх умов.

З метою систематизації підходів до оцінювання економічної стійкості доцільно застосовувати інтегральний підхід, що поєднує фінансові, операційні та стратегічні параметри функціонування підприємства. Узагальнено економічну стійкість можна розглядати як функцію трьох груп показників: рівня ліквідності та фінансової гнучкості; ступеня диверсифікації ринків і постачальників; здатності до організаційної трансформації та адаптації бізнес-моделі. Таким чином, чим вищий рівень диверсифікації та управлінської гнучкості при збереженні фінансової рівноваги, тим вищою є інтегральна стійкість підприємства в умовах воєнних і глобальних шоків.

Серед ключових викликів - коливання валютних курсів та інфляційний тиск, що ускладнюють фінансове планування; порушення ланцюгів постачання, пов'язані з логістичними обмеженнями; скорочення або структурна зміна попиту на окремі товари й послуги; трансформація поведінки споживачів під впливом воєнних і соціально-економічних факторів.

У таких умовах війна виступає не лише дестабілізуючим чинником, а й каталізатором управлінських змін. Менеджмент підприємств змушений переходити від традиційних моделей планування до гнучких сценарних підходів, посилювати систему внутрішнього контролю та управління ризиками. Реалізація економічної стійкості відбувається через впровадження інструментів антикризового планування, оптимізацію витрат, диверсифікацію постачальників і ринків збуту, а також підвищення операційної адаптивності організації (рис.1).

Взаємозв'язок ризиків та заходів адаптації



Рис. 1. Взаємозв'язок зовнішніх факторів, ризиків та заходів адаптації підприємств

Джерело: складено автором на основі даних [1,3]

В умовах війни економічна стійкість перестає бути лише характеристикою фінансової стабільності й перетворюється на стратегічний орієнтир розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та здатність функціонувати в середовищі високої невизначеності.

Практика українських підприємств у 2022–2025 роках демонструє, що здатність до швидкої адаптації стала ключовим чинником економічної стійкості. Компанії, які раніше пройшли трансформацію під час пандемії COVID-19, виявилися краще підготовленими до воєнних викликів, оскільки вже мали досвід дистанційної організації праці, цифровізації процесів та гнучкого управління витратами.

Показовим є приклад аграрного холдингу МХП, який, попри логістичні обмеження та втрату частини експортної інфраструктури, диверсифікував канали збуту та посилив переробний напрям, зменшуючи залежність від сировинного експорту [5, 6]. У сфері роздрібної торгівлі мережа АТБ оперативно перебудувала логістику, оптимізувала товарні запаси та забезпечила безперервність постачання навіть у прифронтових регіонах [4].

ІТ-сектор також продемонстрував високу адаптивність. Компанія SoftServe швидко релокувала частину персоналу, масштабувала віддалені формати роботи та зберегла експортну орієнтацію, що дозволило підтримувати валютні надходження в економіку [7]. Такі приклади свідчать про те, що підприємства, які інвестували в цифрові рішення, диверсифікацію ринків та гнучкі бізнес-моделі, продемонстрували вищу здатність до збереження фінансової стабільності [2].

Отже, стратегія адаптації має бути проактивною та передбачати формування внутрішніх резервів гнучкості - організаційної, фінансової й технологічної. Підприємства, що інвестують у диверсифікацію ринків, партнерські моделі співпраці та цифрові рішення, демонструють вищу здатність до збереження ефективності навіть у складних умовах воєнної економіки.

У глобальному вимірі економічна стійкість інтегрується в систему стратегічного управління через диверсифікацію ринків, продуктового портфеля та впровадження ESG-підходів, що підвищують інвестиційну привабливість і знижують ризики.

В Україні ж специфіка економічної стійкості визначається насамперед воєнними ризиками та високим рівнем політико-економічної невизначеності. Якщо у глобальному контексті акцент робиться на довгостроковій трансформації бізнес-моделей, то для українських підприємств першочерговими залишаються питання безпеки, логістики, збереження трудового потенціалу та оперативного фінансового балансування. Водночас саме поєднання швидких тактичних рішень із елементами стратегічної перебудови формує нову модель управління, що відповідає умовам війни та глобальної полікризи.

Аналіз економічної стійкості підприємств в умовах війни та глобальної полікризи показує, що здатність до швидкої адаптації є ключовим чинником виживання та подальшого розвитку організацій. Українські компанії, такі як АТБ, МХП та SoftServe, демонструють, що поєднання оперативних заходів з довгостроковими стратегіями, диверсифікації ринків, цифровізації та партнерських моделей співпраці дозволяє ефективно протистояти зовнішнім шокам і зберігати фінансову стабільність.

Порівняння з міжнародним досвідом показує, що глобальні корпорації також роблять акцент на структурній гнучкості, ESG-підходах та інтеграції показників стійкості у стратегічне управління. В Україні ж особливу роль відіграють воєнні та політичні ризики, що потребують швидкого прийняття управлінських рішень і поєднання тактичних та стратегічних заходів.

Таким чином, економічна стійкість підприємств в умовах війни та глобальної полікризи трансформується з показника фінансової стабільності у системний стратегічний інструмент управління. Досвід українських компаній, зокрема АТБ, МХП та SoftServe, підтверджує, що поєднання оперативної адаптації, диверсифікації ринків, цифровізації та стратегічного планування формує основу довгострокової конкурентоспроможності. В умовах високої невизначеності ключового значення набуває інтеграція тактичних антикризових заходів із системними стратегічними змінами, що дозволяє трансформувати зовнішні шоки у чинники структурної модернізації бізнесу.

1. БЕЛІМЕНКО О. *Економічна стійкість підприємства*. Scientia fructuosa, 2024. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04)
2. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
3. Стійкість як основа економічного розвитку підприємств. *Державний податковий університет*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>
4. Forbes Україна. Стійкість і якісні зміни: як АТБ адаптує бізнес в умовах війни і зберігає динаміку розвитку. URL: <https://forbes.ua/company/stiykist-i-yakisni-zmini-yak-atb-adaptue-biznes-v-umovakh-viyni-i-zberigae-dinamiku-rozvitku-04112025-33782>
5. UNN. MHP switches to a partnership model with agricultural producers — what does this mean for the market and farmers? URL: <https://unn.ua/en/news/mhp-switches-to-a-partnership-model-with-agricultural-producers-what-does-this-mean-for-the-market-and-farmers>
6. UNN. Our logistics has become more diversified and stronger — and new directions have emerged: Dobrohorsky tells how MHP responded to the challenges of a full-scale war. URL: <https://unn.ua/en/news/our-logistics-has-become-more-diversified-and-stronger-and-new-directions-have-emerged-dobrohorsky-tells-how-mhp-responded-to-the-challenges-of-a-full-scale-war>
7. SoftServe. We stand with Ukraine. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/we-stand-with-ukraine>
8. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://stat.gov.ua/uk>

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

Білевич Владислав Дмитрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Менеджмент»

Науковий керівник: д.е.н., проф., Жилінська О.І.

COST-EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL ADAPTATION PROGRAMS FOR VETERANS

The paper substantiates the economic feasibility and profitability of professional adaptation programs for veterans as a tool for restoring human capital in the context of post-war economic transformation. It is proven that investments in adaptation measures ensure increased employment, labor productivity, and reduced budget expenditures on social support, forming a multiplier macroeconomic effect. The author proposes a matrix for assessing the profitability of adaptation programs as a tool for systematizing economic benefits and costs.

В умовах повномасштабної війни та очікуваного повернення до цивільного життя 2-3 мільйонів ветеранів проблема їх професійної адаптації набуває не лише соціального, а й чітко вираженого економічного виміру. Рентабельність програм професійної адаптації ветеранів слід розглядати як співвідношення витрат на їх впровадження та довгострокових соціально-економічних вигод для держави, бізнесу й самих ветеранів.

За визначенням В. А. Тимошенка, професійна адаптація – це пристосування працівника до вимог професії, засвоєння виробничо-технічних та корпоративних норм поведінки, необхідних для виконання трудових функцій [3, с. 73]. З економічної точки зору, впровадження програм адаптації забезпечує: підвищення продуктивності праці; збереження кваліфікованих кадрів; зниження плинності персоналу; скорочення витрат на підбір і навчання співробітників [3, с. 72]. Якщо підприємство не має програми адаптації, це призводить до призупинення виробничих процесів, підвищеного рівня стресу працівників і формування негативного бренду роботодавця [3, с. 75]. Отже, навіть у випадку з цивільним персоналом професійна адаптація є інвестицією з позитивною віддачею. У контексті ветеранів цей ефект посилюється, оскільки мова йде про специфічну категорію працівників із бойовим досвідом, фізичними чи психологічними наслідками служби.

Дослідження соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні проведене О. О. Пшик-Ковальською, І. В. Замулко та В. І. Перун підкреслює, що реінтеграція є багатовимірною проблемою, яка потребує комплексних рішень [2, с. 687]. Авторі зазначають, що 57% ветеранів побоюються труднощів із працевлаштуванням, а 50% потребують перекваліфікації [2, с. 688]. Якщо ці потреби залишаються не вирішеними, держава стикається з такими економічними наслідками: зростання безробіття; збільшення соціальних виплат; втрати податкових надходжень; поглиблення соціальної напруги. Відтак, відсутність адаптаційних програм формує непрямі бюджетні витрати, які значно перевищують витрати на саму адаптацію.

З метою систематизації економічних ефектів професійної адаптації ветеранів та оцінки її рентабельності пропонуємо авторську матрицю оцінювання витрат і вигод програм адаптації (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця оцінки рентабельності програм професійної адаптації ветеранів (PPAB)

Блок оцінки	Показник	Розрахунок	Джерело вигоди/логіка
Витрати програми (C)	C1. Навчання/перекваліфікація	грн/ветеран	Інвестиція в розвиток людського капіталу.
	C2. Наставництво/“buddy”	год× ставка наставника	Прискорення професійної інтеграції у виробничий процес.
	C3. Психологічна підтримка	грн/ветеран/міс	Зниження ризиків дезадаптації та професійного стресу.
	C4. Адаптація робочого місця	грн/роб. місце	Забезпечення ергономічної та функціональної доступності робочого місця.
Економія витрат (S)	S1. Зниження плинності кадрів	(плинність до – після)× вартість найму	Скорочення плинності кадрів і витрат на рекрутинг.
	S2. Економія на рекрутингу	зменшення вакансій× середня вартість підбору	Оптимізація процесів найму та навчання персоналу.
	S3. Економія на навчанні нових замін	зменшення замін×вартість навчання	Прискорене досягнення нормативної продуктивності.
Додатковий дохід/результат (R)	R1. Приріст продуктивності	(виробіток після – до)×період	Мінімізація виробничих помилок і операційних збоїв.
	R2. Якість/менше браку	(брак до – після)×вартість браку	Підвищення лояльності персоналу та командної ефективності.
	R3. Скорочення простоїв	(простій до – після)×вартість години	Досягнення точки беззбитковості інвестицій у програму адаптації.
Соціальний ефект з економічним змістом (E)	E1. Лояльність/залученість	індекс опитувань / HR-метрики	інвестиція в розвиток людського капіталу.
	E2. Репутація роботодавця	рейтинг/відгуки/відгук кандидатів	Прискорення професійної інтеграції у виробничий процес та формування бренду роботодавця.
	E3. Толерантний клімат в команді	конфлікти/скарги/медіації	Зниження ризиків дезадаптації та професійного стресу.
Підсумкові метрики	ROI програми	$(S + R + E) - C / C \times 100\%$	Економічна ефективність інвестиції
	Payback (період окупності)	$C / (S+R \text{ за місяць})$	Скорочення плинності кадрів і витрат на рекрутинг.

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Як видно з таблиці 1, економічний ефект формується не лише за рахунок прямої економії витрат, а й через підвищення продуктивності та соціальної стабільності персоналу. Запропонована модель соціально-професійної адаптації ветеранів включає підготовчий, фізичний, психологічний, соціальний і професійний етапи [2, с. 690]. Такий поетапний підхід мінімізує ризик повторного звільнення, професійної дезадаптації та психологічного вигорання. З точки зору рентабельності це означає: скорочення витрат на повторний рекрутинг; підвищення стабільності кадрового складу; формування довіри в колективі; зростання лояльності персоналу. Більше того, ветерани володіють компетентностями командної роботи, лідерства, стресостійкості та критичного мислення [2, с. 689], які мають високу ринкову цінність. Інвестиції в їх адаптацію дозволяють трансформувати військовий досвід у конкурентну перевагу підприємства.

Особливий економічний потенціал мають програми реабілітації через інклюзивний туризм. С. О. Остріянин та співавтори доводять, що інклюзивний туризм є ефективним інструментом соціально-економічної адаптації ветеранів [1, с. 184]. Важливо, що автори

підкреслюють можливість використання моделей соціального підприємництва, зокрема соціальних облігацій і податкових пільг, для забезпечення фінансової стійкості таких програм [1, с. 184]. Це означає, що програми адаптації можуть частково самооповуватися, залучається приватний капітал, а також зменшується навантаження на державний бюджет. Крім того, розвиток інклюзивного туризму створює нові робочі місця та стимулює локальну економіку, особливо у сільських регіонах [1, с. 188]. Отже, рентабельність має мультиплікативний характер.

Професійна адаптація ветеранів сприяє збільшенню рівня зайнятості, оскільки забезпечує їх швидке повернення до ринку праці та зменшує період економічної неактивності. Завдяки програмам перекваліфікації та наставництва ветерани ефективніше інтегруються у виробничі процеси, що підвищує їхню конкурентоспроможність як працівників. Зростання зайнятості безпосередньо впливає на розширення податкової бази та збільшення надходжень до державного бюджету. Підвищення продуктивності праці ветеранів, які володіють навичками дисципліни, командної роботи та стресостійкості, сприяє зростанню доданої вартості у різних секторах економіки. Це, у свою чергу, позитивно відображається на показниках валового внутрішнього продукту.

Скорочення тривалості безробіття ветеранів дозволяє зменшити державні витрати на соціальні виплати та допомогу, що оптимізує бюджетні ресурси. Крім того, стабільне працевлаштування знижує ризик соціальної напруги та пов'язаних із нею непрямих економічних втрат. Формування системної політики професійної адаптації демонструє інвесторам передбачуваність та соціальну відповідальність держави. Це підвищує інвестиційну привабливість країни, адже наявність ефективного механізму реінтеграції людського капіталу свідчить про здатність економіки до відновлення та сталого розвитку. У довгостроковій перспективі професійна адаптація ветеранів стає чинником структурної модернізації економіки та посилення її конкурентоспроможності. Погоджуємось із думкою В. А. Тимошенко, адаптація персоналу є запорукою конкурентоспроможності підприємства [3, с. 76]. У масштабах держави це означає підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Таким чином, рентабельність програм професійної адаптації ветеранів проявляється у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. У короткостроковому періоді зменшуються витрати на рекрутинг і соціальні виплати. У середньостроковому – зростає продуктивність праці та стабільність колективів. У довгостроковому – формується стійка економічна база для повоєнного відновлення країни. Програми професійної адаптації ветеранів не є витратною статтею бюджету, а інвестиційним інструментом із високою соціально-економічною віддачею, їх системне впровадження виступає ключовою умовою ефективної реінтеграції ветеранів і сталого розвитку України.

1. Острянин С. О., Безугла Л. С., Белобородова М. В., Кулівар В. В. Економічні стратегії розвитку інклюзивного туризму для реабілітації та реінтеграції ветеранів: сучасні виклики та перспективи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 184–194.

2. Пшик-Ковальська О. О., Замулко І. В., Перун В. І. Виклики та перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні: адміністративні механізми та управлінські рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. С. 687–691.

3. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 1 (247). С. 71–78. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-78.

BANI-CONCEPT AS A BASIS FOR HR DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF POLYCRISIS

The transition from the VUCA world to the BANI paradigm marks a fundamental shift in management approaches during a polycrisis. This article explores the application of the BANI concept (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) as a framework for human resource decision-making. The study emphasizes that in conditions of war and global instability, traditional linear management models fail. The author analyzes how HR strategies must evolve to counter brittleness with resilience, anxiety with empathy, non-linearity with context, and incomprehensibility with transparency. The interconnection between these strategic components is examined as a holistic response to chaos. Such a transition is crucial for maintaining organizational viability and fostering economic resilience in the face of modern global challenges.

Глобальна нестабільність та повномасштабний воєнний конфлікт в Україні призвели до остаточного розмиття традиційних парадигм управління, що змушує наукову спільноту шукати нові шляхи вирішення актуальних проблем сучасної економіки. Модель VUCA, яка тривалий час була головним орієнтиром для бізнесу, сьогодні вже не здатна адекватно описати стан систем, що перебувають у стадії деструкції та хаосу. На зміну їй прийшла концепція BANI, яка трактує сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та неосяжний. Ця трансформація не є простою зміною термінології, а відображає глибокий зсув у самому сприйнятті реальності, де стабільність перетворюється на аномалію. Відмова від ілюзії передбачуваності стає першим кроком до побудови стратегій, здатних витримувати екстремальні навантаження без втрати системної цілісності. Розуміння сутнісних характеристик BANI-світу дозволяє менеджменту перейти від стратегії «гасіння пожеж» до формування стійкої та життєздатної організації, здатної до випереджаючого розвитку.

Феномен крихкості (Brittleness) в межах BANI-світу проявляється у раптовій деструкції організаційних структур, які ще вчора здавалися непохитними. В умовах воєнного стану це виявляється через фізичне руйнування інфраструктури, вимушену міграцію провідних фахівців та розрив усталених комунікаційних ланцюгів. Управлінські рішення у цій площині мають базуватися на переході від стратегії «міцності» до стратегії «антикрихкості». Це передбачає свідоме створення функціональної надлишковості: підготовку спеціалістів-універсалів та впровадження систем горизонтального заміщення ролей. Менеджмент має усвідомити, що будь-яка жорстка ієрархія сьогодні є потенційною точкою відмови, тому кадрова політика повинна орієнтуватися на децентралізацію та максимальну автономію малих команд, здатних підтримувати життєздатність організації навіть у стані повної ізоляції від центрального офісу.

Тривожність (Anxiety) персоналу в умовах полікризи є не просто емоційним станом, а стратегічним ризиком, що безпосередньо корелює зі зниженням продуктивності та зростанням кількості помилок. У цьому аспекті кадрові рішення мають трансформуватися у бік побудови «психологічної броні» колективу через інструменти емпатичного лідерства. Сучасний менеджер в епоху BANI виступає не лише як адміністратор, а як когнітивний провідник, що допомагає підлеглим опановувати стан невизначеності. Тривожність блокує креативний потенціал, тому впровадження програм ментальної підтримки та культури «права на помилку» стає критичним фактором збереження інтелектуального капіталу. Коли менеджмент транслює прозорі орієнтири та забезпечує зворотний зв'язок у реальному часі, рівень колективної тривоги трансформується у конструктивну пильність, що є необхідною умовою для виживання бізнесу.

Нелінійність (Non-linearity) процесів означає повну втрату прямої залежності між обсягом витрачених зусиль та отриманим результатом. В умовах воєнного часу навіть незначні кадрові зміни, як-от перегляд графіка роботи чи зміна формату комунікацій, можуть викликати непропорційно масштабні наслідки для морального духу команди. Це вимагає від HR-менеджменту відмови від довгострокових лінійних планів на користь гнучких ітерацій та сценарного моделювання. Ухвалення рішень має спиратися на контекст кожного конкретного моменту, де маневреність стає ціннішою за дисципліну. Нелінійність потребує від персоналу високого рівня творчої адаптивності, де здатність швидко переключатися між завданнями в умовах непередбачуваного фіналу стає головною конкурентною перевагою організації.

Неосяжність або незрозумілість (Incomprehensibility) подій, що відбуваються, вимагає від менеджменту інтеграції новітніх цифрових інструментів для аналізу великих масивів даних. Оскільки традиційна логіка більше не дозволяє досягнути всі причинно-наслідкові зв'язки, кадрові рішення мають фокусуватися на розвитку критичного мислення та системного бачення у співробітників. В умовах, коли світ здається незрозумілим, відповіддю менеджменту має стати максимальна прозорість внутрішніх процесів та інтуїтивне управління, що базується на реальних потребах персоналу. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє частково структурувати хаос, перетворюючи неосяжність навколишнього середовища на простір для пошуку нових векторів розвитку та інноваційних рішень.

Важливо підкреслити, що компоненти BANI-світу не існують ізольовано, а утворюють складну екосистему взаємозалежних викликів. Крихкість структур безпосередньо генерує тривожність серед персоналу, оскільки відсутність гарантій стабільності підриває базову потребу людини в безпеці. Своєю чергою, нелінійність подій посилює стан неосяжності, роблячи будь-які спроби довгострокового прогнозування марними без постійного коригування курсу.

Взаємозв'язок між цими компонентами створює замкнене коло викликів: наприклад, незрозумілість процесів підживлює тривожність, яка своєю чергою робить систему більш крихкою перед зовнішніми шоками. Стратегія прийняття кадрових рішень має бути комплексною: резильєнтність повинна підкріплюватися емпатією. Лише через синергію цих відповідей можна досягти стану економічної стійкості, де контекстуальне розуміння нелінійних процесів поєднується з прозорістю комунікацій у незрозумілому середовищі. Такий цілісний підхід дозволяє менеджменту не просто адаптуватися до полікризи, а й вибудовувати нові вектори розвитку бізнесу через посилення взаємодії між окремими елементами стратегії.

Концепція BANI надає менеджменту необхідну теоретичну рамку для трансформації кадрових рішень у період глобальних викликів та воєнного стану. Заміна застарілих лінійних моделей на гнучкі адаптивні стратегії, що базуються на емпатії, резильєнтності та прозорості, є єдиним шляхом до збереження життєздатності організацій. Впровадження BANI-підходу дозволяє сформулювати нову корпоративну етику, де вразливість визнається як даність, а адаптивність стає ключовою компетенцією кожного співробітника. Це створює довгостроковий імунітет організації до майбутніх криз, перетворюючи хаос на простір для пошуку інноваційних управлінських рішень. Успіх українського бізнесу в умовах полікризи залежить від здатності керівництва визнати крихкість існуючих систем та перетворити її на нову якість управління, де головною цінністю є людина, здатна діяти в умовах абсолютної невизначеності.

1. LI Estrada Tello, C. (2023). Розуміння різниці між BANI та VUCA. *LinkedIn*. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/understanding-differences-between-bani-vuca-estrada-tello?l=uk>

2. Що таке світ BANI та як нам підготувати до нього дітей. (2022). *Освіторя Медія*. URL: <https://osvitoria.media/experience/shho-take-svit-bani-ta-yak-nam-pidgotuvaty-do-nogo-ditej/>

DIGITAL BUSINESS MODEL AS A KEY COMPONENT OF DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY

This study examines the role of digital technologies in shaping business models and value creation during digital transformation. It identifies the key levers of transformation, including data processing, automation of processes and products, system integration, and direct digital customer access. The research categorizes digital business models based on their value creation mechanisms: cost-based, experience-based, and platform-based. The analysis demonstrates that effective business models are essential for generating economic returns and sustaining competitive advantage. The findings highlight that digital transformation is a strategic process that enhances organizational adaptability and performance in dynamic market environments.

Цифрова трансформація сьогодні є рушійною силою розвитку багатьох підприємств. Однак недостатнє розуміння механізмів створення цінності у процесі цифрової трансформації призводить до негативних наслідків. За даними Bain & Company (2017) лише 5% компаній досягли всі поставлених очікувань від цифрових ініціатив, а звіт BCG (2020) показує, що 30% компаній досягають своїх цілей після впровадження цифрових проєктів, тоді як результати інших були обмежені [4].

Важливим аспектом цифрової трансформації є стратегія, в основу якої закладено цифровий продукт чи технологію (рис. 1). З огляду на те, що технологія не може самостійно створювати цінність, має бути розроблена відповідна стратегія бізнес-модель. Бізнес-модель визначає цілісну систему, через яку організація створює та доставляє цінність для клієнтів і водночас отримує економічний ефект. Вона визначає ціннісну пропозицію, цільові сегменти споживачів, канали взаємодії, структуру доходів та механізми монетизації.

Цифрові технології безпосередньо впливають на формування бізнес-моделей підприємств, серед таких тригерів і важелів виділяють:

- опрацювання цифрових даних – збирання, оброблення та аналітичне використання великих масивів даних із цифрових пристроїв і сервісів (Big Data, Інтернет речей, гаджети);
- автоматизація процесів і продуктів – впровадження роботизованих рішень, автономних систем і адитивних технологій у виробничі та сервісні процеси;
- інтеграція та мережеве поєднання систем – об'єднання раніше автономних технологічних і бізнес-систем у єдині цифрові середовища (хмарні обчислення, цифрові продукти);
- прямий цифровий доступ до клієнта – канали взаємодії з кінцевими споживачами через мобільні інтерфейси, онлайн-платформи, соціальні мережі та електронну комерцію [3, с. 1098].

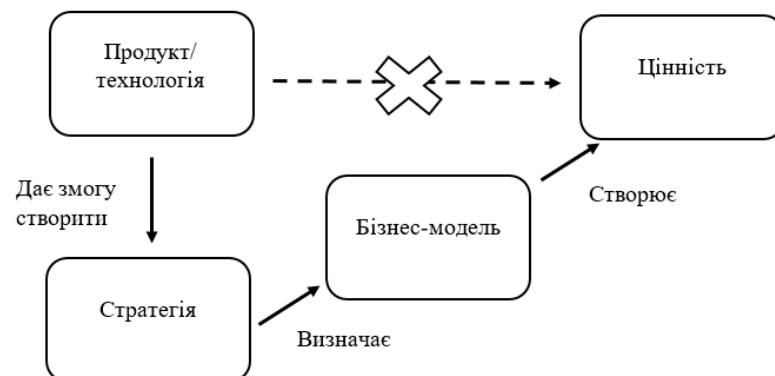


Рис. 1. Процес створення цінності при трансформації [10]

Рис. 1. Процес створення цінності при цифровій трансформації

Джерело: складено автором на основі даних [2]

У еру Індустрії 4.0 набуває популярності поняття «цифрових бізнес-моделей». Цифрові бізнес-моделі групують за способом створення цінності наступним чином:

- Цінність, заснована на витратах – формування конкурентних переваг через цифрові механізми ціноутворення та зниження транзакційних витрат (прозорість цін, модель оплати за фактичне використання, агрегування попиту, бонусні програми);
- Цінність, заснована на клієнтському досвіді – створення додаткової вартості шляхом персоналізації, автоматизації, розширення вибору та забезпечення безперервного доступу до сервісів із різних пристроїв;
- Цінність цифрової платформи – формування вартості через організацію взаємодії між різними групами користувачів у межах цифрової платформи (маркетплейси, краудсорсинг, peer-to-peer моделі, економіка спільного користування, монетизація даних) [1, ст. 6].

Отже, цифрові технології виступають фундаментальним фактором формування нових механізмів створення цінності та конкурентних переваг. Цифрова трансформація стає комплексним стратегічним процесом, який визначає не лише продуктивність і прибутковість, а й здатність компанії адаптуватися до ринкового середовища. Для успішного її впровадження у першу чергу необхідно враховувати особливості стратегії та можливості використання нових цифрових бізнес-моделей, а також фокусуватися на досягненні довгострокових цілей.

1. Aagaard, A. Digital Business Models Driving Transformation and Innovation: Driving Transformation and Innovation / A. Aagaard. – Cham: Springer, 2019. – 10.1007/978-3-319-96902-2.

2. Loucks, J. Digital vortex: How today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game / J. Loucks. – Lausanne: International Institute for Management Development, 2016.

3. Muthuraman, S. Digital Business Models for Sustainability / S. Muthuraman // Gedrag en Organisatie. – 2020. – Vol. 33. – P. 1095–1102. – DOI: 10.37896/GOR33.02/115.

4. Digital Transformation Success and Failure – Part I: Insights from Industry and Grey Literature. – Режим доступу: <https://www.einst4ine.eu/digital-transformation-success-and-failure-part-i-insights-from-industry-and-grey-literature>

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЙ

Бурець Вероніка Василівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Білорус Т.В.

PECULIARITIES OF EMPLOYER BRAND STRUCTURE IN IT COMPANIES

This paper examines the peculiarities of employer brand structure in IT companies. The study emphasizes that human capital is the key resource of the IT industry, which makes employer branding an important strategic tool for attracting and retaining highly qualified specialists. The research analyzes the main attributes of the employer brand and proposes an adapted structural model for IT companies that includes organizational, functional, economic, psychological attributes and an additional attribute of team interaction.

Сучасна ІТ-індустрія характеризується високою залежністю від людського капіталу, адже основним ресурсом таких компаній є не матеріальні активи, а знання, досвід та креативність працівників. Саме тому ефективне управління персоналом і формування привабливого бренду роботодавця набувають стратегічного значення для розвитку ІТ-компаній. В умовах зростаючої конкуренції за висококваліфікованих фахівців організації змушені приділяти значну увагу створенню позитивного іміджу роботодавця, здатного залучати та утримувати талановитих спеціалістів.

Управління брендом роботодавця має двоїстий характер. Двоїстість визначається направленістю бренду компанії як роботодавця на зовнішній та на внутрішній ринок праці [1].

Внутрішній бренд роботодавця зосереджений на формуванні позитивного ставлення працівників до компанії, посиленні їх лояльності, підвищенні рівня задоволеності роботою та гордості за приналежність до організації. Цей аспект бренду роботодавця тісно пов'язаний з розвитком корпоративної культури, що ґрунтується на розділенні цінностей компанії. Зовнішній бренд, у свою чергу, спрямований на створення привабливого іміджу роботодавця для потенційних працівників. Саме цей образ формує конкурентну перевагу компанії а ринку праці в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів.

Актуальність зовнішнього бренду роботодавця зростає, особливо в умовах високої конкуренції за таланти, що є характерним для ІТ-індустрії. Тому традиційних методів залучення працівників вже недостатньо, і важливого значення набуває корпоративний імідж організації. Сильний зовнішній бренд формує довіру ще до контакту з компанією, впливаючи на вибір кандидатів через репутацію, відгуки на сайтах пошуку роботи, активність у соціальних мережах, співпрацю з університетами. Це дає змогу залучити цільових кандидатів високої кваліфікації, скоротити час найму та зменшити витрати на рекрутинг.

На думку Білорус Т. В. та Фірсової С. Г., «бренд роботодавця – це сукупність (комплекс) організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших організацій та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників» [3, с. 319].

Автори виокремили чотири найбільш вагомні атрибути, а саме: організаційний, функціональний, економічний та психологічний [2]. Окрім цього в межах дослідження були виокремлені ключові елементи кожного з визначених атрибутів.

Враховуючи особливості діяльності ІТ-компаній, ми пропонуємо адаптовану структуру бренду роботодавця (табл. 1).

Таблиця 1

Структура бренду роботодавця ІТ-компаній

Атрибут	Складові
Загально-організаційний атрибут	1. Впізнаваність та відкритість компанії; 2. Стабільність діяльності компанії; 3. Інноваційність компанії; 4. Соціальна відповідальність компанії; 5. Корпоративна культура та модель управління.
Функціональний атрибут	1. Змістовність роботи; 2. Комбінування навичок; 3. Значущість завдань; 4. Технологічний інструментарій; 5. Рівень автономії.
Економічний атрибут	1. Конкурентна оплата праці; 2. Премії та бонуси; 3. Соціальний пакет; 4. Гарантія стабільності зайнятості; 5. Можливість професійного розвитку.
Психологічний атрибут	1. Ідентифікація з корпоративними цінностями; 2. Баланс роботи та особистого життя; 3. Соціально-психологічний клімат; 4. Відсутність жорсткої ієрархії; 5. Можливість гібридної роботи та гнучкості графіки роботи.
Атрибут командної взаємодії	1. Зацікавленість у командній роботі; 2. Мікроклімат у команді; 3. Адаптивність управлінських практик; 4. Довіра та прозора комунікація; 5. Заохочення ініціативності.

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Розроблена модель для ІТ-сфери зосереджується на особливостях сучасної технологічної індустрії та відображає специфіку її процесів, тоді як підхід Білорус Т. В. та Фірсової С. Г. має більш універсальний характер. Організаційний атрибут орієнтується на ринкову позицію, впізнаваність бренду, доступність інформації та репутацію топ-менеджменту. У випадку ІТ-компаній акцент зміщується у бік таких процесів: тут важливими є не лише позиція на ринку, а й культура, що підтримує гнучкість, ініціативність та адаптивність через використання сучасних управлінських моделей, таких як Agile чи Scrum. Це відображає потребу швидко реагувати на зміни та сприяти креативності в команді.

Щодо функціонального атрибуту, класичний підхід Білорус Т. В. та Фірсової С. Г. робить наголос на змісті роботи, можливостях навчання, кар'єрному зростанні та участі у прийнятті рішень. Адапована версія значно розширює ці аспекти, підкреслюючи змістовність завдань, які дозволяють працювати над проектами з високою технологічною складністю, інтегрувати різні професійні навички та приймати автономні рішення. Такий підхід відповідає динамічній природі ІТ-індустрії, де успіх залежить від здатності швидко опановувати нові технології та адаптуватися до змін.

В економічному аспекті обидва підходи враховують конкурентну зарплату, бонуси, стабільність зайнятості та соціальний пакет. Проте в ІТ-сфері важливим фактором також є гнучкі бонусні схеми, оскільки вони дозволяють працівникам отримувати додатковий дохід залежно від успіху компанії та проекту. Це відображає високу конкуренцію за таланти в галузі, де співробітники очікують не лише стабільності, а й постійного розвитку та можливості впливати на фінансовий успіх компанії.

Психологічний атрибут у підході, запропонованому Білорус Т. В. та Фірсовою С. Г., орієнтований на формування позитивного соціально-психологічного клімату, іміджу компанії та запобігання непрофесійному управлінню. В адаптованому нами підході окрім цих чинників особлива увага приділяється глибокій ідентифікації співробітників з корпоративними цінностями, що стимулює їхню залученість, а також сучасним умовам роботи, таким як можливість гібридного режиму та гнучкі графіки. Це відповідає сучасним очікуванням ІТ-спеціалістів, для яких важливий баланс між роботою та особистим життям та можливість самовираження в рамках корпоративної культури.

Окрім цього ми запропонували п'ятий атрибут – атрибут командної взаємодії, він відображає специфіку роботи в ІТ-середовищі, де командна співпраця є ключовою. У класичному підході цей аспект розглядається як складова загального психологічного клімату, але специфіка ІТ вимагає окремої уваги до динаміки комунікації та взаємодії між співробітниками. У сучасних ІТ-компаніях ключовим є не лише формування сприятливого мікроклімату, а й активна зацікавленість кожного члена команди у спільних завданнях, що стимулює обмін ідеями та креативні пошуки рішень. Важливим елементом є адаптивність управлінських практик: використання таких моделей, як Agile чи Scrum, дозволяє оперативно реагувати на зміни та ефективно координувати зусилля команди, забезпечуючи довіру та прозору комунікацію.

Загалом, адаптована модель для ІТ-компаній робить більший акцент на технологічні та управлінські особливості роботи, можливість впливати на кінцевий продукт, а також гнучкість у всіх аспектах: від формату співпраці до фінансової мотивації. Відмінності між підходами пояснюються тим, що традиційна модель підходить для широкого кола компаній, тоді як ІТ-сектор має власні пріоритети, зумовлені швидким розвитком галузі та високими очікуваннями працівників.

1. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця [Електронний ресурс] / С. М. Мокіна // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. - 2013. - № 1-2(2). - С. 124-131. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-2\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-2(2)_18)

2. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця [Електронний ресурс] / Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова // Economic journal Odessa polytechnic university. - 2019. - Вип. 4 (10). - С. 30-39. - Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf>

3. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця [Електронний ресурс] / Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 7. - С. 314-326. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_48

EMPLOYEE RESILIENCE MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE EMPLOYER BRAND IN WARTIME CONDITIONS

The theses examine employee resilience management as an important element of the employer brand in wartime conditions. The role of employee resilience in ensuring organizational stability and adaptation to external challenges is substantiated. The main psychological and organizational components of employee resilience are identified, as well as the key directions of resilience management, including employee well-being, conflict management, professional development, and leadership resilience. The results confirm the importance of resilience development as a factor in strengthening the employer brand and supporting sustainable organizational development.

У сучасних умовах нестабільності та зростання зовнішніх загроз проблема розвитку резильєнтності персоналу набуває особливої актуальності. В умовах війни організації стикаються з додатковими викликами, серед яких економічна нестабільність, міграція працездатного населення, дефіцит кадрів, енергетичні ризики та погіршення ментального здоров'я працівників. За таких умов здатність персоналу адаптуватися до змін, зберігати працездатність та психологічну стійкість стає важливим чинником забезпечення стабільності функціонування організації.

Резильєнтність персоналу розглядається як здатність працівників ефективно долати труднощі, адаптуватися до несприятливих умов діяльності та відновлюватися після стресових ситуацій [8, 9]. Дослідження свідчать, що працівники з високим рівнем резильєнтності характеризуються більшою продуктивністю праці, вищою психологічною стійкістю до професійного вигорання, кращою взаємодією в колективі та нижчим рівнем емоційного виснаження [4, 5, 7]. Резильєнтність також розглядається як індивідуальна здатність, що може розвиватися завдяки використанню особистісних ресурсів і сприяє професійній адаптації та зростанню [6]. У межах організаційної психології резильєнтність визначається як системне явище, що проявляється на трьох рівнях: організаційному, груповому та індивідуальному. Організаційна резильєнтність характеризує здатність організації передбачати ризики, адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових ситуацій. Резильєнтність колективу відображає здатність працівників ефективно взаємодіяти та спільно долати труднощі, тоді як резильєнтність персоналу характеризує індивідуальну психологічну стійкість працівників. Індивідуальна резильєнтність є базовим елементом формування резильєнтності колективу та організації в цілому [1].

Розвиток резильєнтності персоналу є важливим напрямом формування бренду роботодавця. Сильний бренд роботодавця передбачає створення підтримуючого організаційного середовища, яке сприяє збереженню психологічного благополуччя працівників, їх професійному розвитку та ефективній адаптації до змін. Компанії, що приділяють увагу розвитку резильєнтності персоналу, формують позитивний імідж роботодавця, підвищують рівень лояльності працівників та зменшують ризики плинності кадрів [1].

На основі узагальнення наукових підходів можна виділити основні складові резильєнтності персоналу.

До психологічних складових належать:

- емоційна саморегуляція як здатність контролювати стрес та підтримувати психологічний баланс;
- когнітивна гнучкість як здатність адаптуватися до змін і знаходити нові рішення;
- самоефективність як впевненість у власних можливостях долати труднощі;
- оптимізм і позитивне мислення як здатність формувати конструктивне ставлення до складних ситуацій.

До організаційних складових належать:

- підтримуюча корпоративна культура, що забезпечує довіру та взаємодопомігу;
- гнучкі умови праці, які сприяють зниженню рівня стресу;
- система навчання та розвитку персоналу;
- наставництво та підтримка працівників з боку керівництва [2].

У структурі управління резильєнтністю персоналу можна виділити основні напрями, які характеризують здатність організації створювати сприятливі умови для розвитку стійкості працівників. Вказані напрями відображають ключові компетенції управління резильєнтністю команд і дозволяють оцінити рівень сформованості організаційного середовища, що сприяє підтримці психологічної стійкості працівників та їх ефективній діяльності в умовах нестабільності.

Згідно з підходом до формування кластеру резильєнтності персоналу запропонованого Вартавною О. В. та Повзун Д. І. [1], основними напрямками управління резильєнтністю персоналу є:

- *управління благополуччям працівників*, що передбачає створення умов для фізичного та психологічного добробуту персоналу, формування підтримуючого робочого середовища, сприятливої корпоративної культури та забезпечення балансу між професійною діяльністю і відпочинком;
- *управління конфліктами*, яке включає формування навичок конструктивного вирішення суперечностей, здатність виявляти та аналізувати конфліктні ситуації, а також підтримання ефективної взаємодії між членами колективу;
- *професійний розвиток персоналу*, що забезпечує можливість безперервного навчання, професійного зростання та реалізації потенціалу працівників відповідно до їх індивідуальних професійних траєкторій;
- *стійкість лідерства*, яка проявляється у здатності керівників підтримувати працівників у складних умовах діяльності, формувати атмосферу довіри, демонструвати приклад ефективного подолання труднощів та сприяти розвитку стійкості членів колективу.

Таким чином, управління резильєнтністю персоналу є важливою складовою формування бренду роботодавця в умовах війни. Формування стійкого персоналу сприяє підвищенню адаптивності організації до кризових умов, забезпечує стабільність трудового потенціалу та створює основу для довгострокового розвитку організації. Водночас ефективне управління резильєнтністю персоналу дозволяє формувати позитивне сприйняття роботодавця як стабільної та відповідальної організації, що дбає про своїх працівників і створює сприятливі умови для їх професійного та особистісного розвитку. Це підвищує конкурентоспроможність організації на ринку праці та зміцнює її бренд роботодавця в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

1. Вартавною О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Journal of strategic economic research*. 2024. № 1. С. 58–68. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.6> (дата звернення: 24.02.2026).

2. Чиханцова О. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/95c36acb-a3c3-4df1-b203-1b55d60c83cf/content>.

3. Kredentser O. Basic approaches to the analysis of the concept of resilience in modern organizational psychology. *Організаційна психологія Економічна психологія*. 2024. Т. 33, № 3-4. С. 124–136. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11> (дата звернення: 24.02.2026).

4. Lazos G., Kredentser O. Resilience of psychotherapists and the relationship between their personal and professional characteristics. *American journal of applied psychology*. 2021. Т. 6. С. 162–172. URL: <https://doi.org/10.11648/j.ajap.20211006.15>.

5. Luthans F. Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of management perspectives*. 2002. Т. 16, № 1. С. 57–72. URL: <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181> (дата звернення: 24.02.2026).

6. Malik P., Garg P. Psychometric testing of the resilience at work scale using indian sample. *Vikalpa: the journal for decision makers*. 2018. Т. 43, № 2. С. 77–91. URL: <https://doi.org/10.1177/0256090918773922> (дата звернення: 24.02.2026).

7. Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: a systematic review / I. T. Robertson та ін. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2015. Т. 88, № 3. С. 533–562. URL: <https://doi.org/10.1111/joop.12120> (дата звернення: 24.02.2026).

8. Shin J., Taylor M. S., Seo M.-G. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of management journal*. 2012. Т. 55, № 3. С. 727–748. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325> (дата звернення: 24.02.2026).

9. Winwood P. C., Colon R., McEwen K. A practical measure of workplace resilience. *Journal of occupational and environmental medicine*. 2013. Т. 55, № 10. С. 1205–1212. URL: <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3182a2a60a> (дата звернення: 24.02.2026).

EFFECTIVE HR ANALYTICS AS A TOOL FOR IMPROVING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

The paper examines the role of HR analytics in strengthening managerial decision-making and organizational sustainability. Modern companies accumulate significant volumes of personnel data, yet the quality, structure, and speed of using this data remain uneven. Consequently, managerial decisions often rely on intuition rather than on systematic indicators. The work outlines the key challenges of the HR analytical cycle using the example of PJSC "Myronivsky Hliboproduct" and presents proposals for its improvement. The theoretical basis of the research is formed by modern approaches to the digitalization of accounting processes and the transformation of management systems [1; 2; 3].

Сучасні дослідження розглядають HR-аналітику як інструмент кількісної оцінки кадрових процесів і фактор, що посилює прозорість діяльності підприємства. Вона поєднує збір даних, побудову індикаторів, інтерпретацію та використання результатів у практиці управління. Ефективність такої системи залежить від якості набору даних, чіткості процесів, компетентності користувачів та моделі відповідальності. Під впливом цифрової трансформації HR-функція дедалі більше інтегрується з аналітичними підходами, що дозволяють прогнозувати поведінкові ризики, оптимізувати витрати й формувати продуктивні команди [1; 2; 3].

Досвід ПрАТ «МХП» демонструє, що навіть за достатньо високої цифрової зрілості підприємства зіштовхуються з системними бар'єрами. Серед ключових проблем: неконсистентні кадрові дані, фрагментарні процеси, різні формати файлів і обмежена доступність інформації в режимі реального часу. Частина керівників трактує HR-показники без достатнього контексту, що спричиняє відмінності в оцінках та уповільнює ухвалення рішень. Подібні проблеми підтверджуються й внутрішньою звітністю МХП, де фіксуються значні розбіжності між підрозділами в обліку персоналу, табелюванні та використанні HRIS [4].

Таблиця 1

Основні проблеми HR-аналітичного циклу у ПрАТ «МХП»

Проблема	Прояв	Наслідки	Ризики
Неповні дані	різні формати, дублікати	помилки в звітах	хибні управлінські рішення
Ручні процеси	локальні файли, різні версії	затримки оновлення	низька оперативність
Слабка інтерпретація	нерозуміння метрик керівниками	інтуїтивні дії	невірна оцінка продуктивності
Відсутність відповідального	розмитість ролей	хаотичність оновлень	невідповідність даних стандартам

Джерела: розроблено автором на основі [1; 3; 4].

Удосконалення HR-аналітичної системи в МХП передбачає створення єдиної моделі управління даними, спрощення процесів і розвиток компетенцій менеджерів. Використання єдиних довідників, автоматизованого збору даних та уніфікованих метрик зменшує ручні втручання й усуває дублювання. Почасти це підтверджують і міжнародні тренди, де компанії, що впроваджують системну HR-аналітику, демонструють зростання продуктивності та якості управлінських рішень [1; 3].

Другий напрям стосується організаційної відповідальності. Важливо закріпити функцію HR-data-ownership за окремою структурною одиницею, що відповідатиме за стандарти, актуальність та методологічну коректність даних. Централізація підвищує інтегрованість показників і прозорість процесів. У перспективі підприємство може перейти від описових звітів до прогнозової аналітики, що дозволить моделювати ризики плинності, оцінювати навантаження на команди та визначати фактори продуктивності [2; 3; 4].

Таблиця 2

Напрями вдосконалення HR-аналітики у ПрАТ «МХП»

Напрямок	Суть	Очікуваний результат
Уніфікація даних	єдині стандарти, автоматизація	точність, швидкість, менше ручних втручань
Розвиток аналітичної культури	навчання, пояснення метрик	більше обґрунтованих управлінських рішень
Централізація відповідальності	єдиний власник даних	контроль якості, прозорість
Перехід до прогнозової аналітики	моделювання ризиків і трендів	вищий рівень управлінської ефективності

Джерела: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 4].

Ми вважаємо, що ефективна HR-аналітика є визначальним інструментом підвищення управлінської результативності. Досвід МХП показує, що проблеми виникають не лише через технічні обмеження, а й через відсутність узгодженості процесів та єдиного підходу до роботи з даними. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення допоможе підприємству посилити якість рішень, підвищити продуктивність персоналу й забезпечити сталість розвитку в умовах невизначеності.

1. Davenport T. H., Harris J., Shapiro J. Competing on Talent Analytics. Harvard Business Review, October 2010, pp. 52–59.
2. Fitz-enz J. The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital. AMACOM 2010, pp. 3–28; 95–118.
3. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2020: The Social Enterprise at Work, pp. 14–27.
4. Офіційний сайт МХП. Інтегрований річний звіт 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Величко Кирил Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Овчаренко Т.С.

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE UKRAINIAN ECONOMY

The paper examines the innovative development of an industrial enterprise in the context of global competition and post-war economic recovery in Ukraine, using the example of Guala Closures Technology Ukraine LLC. A PEST analysis of external environmental factors was conducted, and key challenges and opportunities for innovative activity were identified. The role of Industry 4.0 digital technologies, in particular SAP S/4HANA, MES systems, and NFC solutions, in improving management efficiency is analyzed. It is substantiated that the integration of digitalization, R&D, and sustainable development principles ensures the competitiveness and long-term sustainability of the enterprise.

В умовах глобальної конкуренції та повоєнного відновлення економіки України критичного значення набуває здатність промислових підприємств до інноваційного оновлення. Пакувальна галузь, яскравим представником якої є ТОВ «Гуала Клозерс Технологія Україна», сьогодні стикається з подвійним викликом: необхідністю цифрової трансформації бізнес-процесів (Industry 4.0) та дотриманням суворих екологічних стандартів ЄС. Функціонування підприємства відбувається у складному, динамічному середовищі. Для об'єктивної оцінки стану дослідження доцільно провести PEST-аналіз, який виявляє політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу.

Таблиця 1

Матриця PEST-аналізу факторів зовнішнього впливу на діяльність ТОВ «Гуала Клозерс»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Воєнний стан та ризики безпеки (-)	1. Інфляція та зростання цін на енергоносії (-)
2. Курс на євроінтеграцію (+)	2. Девальвація гривні (позитивно для експорту) (+)
3. Гармонізація законодавства з ЄС (+)	3. Зростання вартості логістики (-)
4. Ризик блокування кордонів (-)	4. Скасування мит з ЄС (+)
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Відтік кадрів за кордон (-)	1. Цифровізація (Industry 4.0) (+)
2. Мобілізація кваліфікованого персоналу (-)	2. Впровадження SAP S/4HANA (+)
3. Зростання вимог до екологічності (+)	3. Розвиток технологій NFC (+)
4. Волонтерський рух та згуртованість (+)	4. Кіберзагрози для інфраструктури (-)

Джерело: розроблено автором за даними [2, 3].

Аналіз управлінської звітності підтверджує, що підприємство успішно пройшло етап цифрової трансформації. Ядром IT-інфраструктури є система SAP S/4HANA, яка інтегрує всі бізнес-процеси (таблиця 2).

Таблиця 2

MM (Material Management)	Управління за купівлями та складами. Дозволяє відстежувати партії сировини за принципом FIFO, що критично для харчової безпеки
PP (Production Planning)	Планування виробництва. Система автоматично розраховує потребу в ресурсах на основі замовлень клієнтів, мінімізуючи простій обладнання
SD (Sales and Distribution)	Управління збутом та відвантаженням
FI/CO (Finance and Controlling)	Фінансовий облік та контроль витрат

Джерело: складено автором за даними [1].

Важливим елементом інноваційної системи є впровадження MES-систем (Manufacturing Execution System), які збирають дані з датчиків на обладнанні в реальному часі (OEE – Overall Equipment Effectiveness). Це дозволяє інженерам бачити "вузькі місця" та запобігати аваріям.



Рис. 1. Архітектура IT-системи управління підприємством на базі SAP S/4HANA

Джерело: складено автором за даними [1].

Український завод має статус Центру досліджень та розробок (R&D) групи. Це підтверджується наявністю власного конструкторського бюро та інструментального цеху. Щорічно підприємство витрачає значні кошти (відображені у звітності як Роялті та інвестиції в НМА) на розробку нових видів захисту. Зокрема, розробляються рішення з NFC-мітками ("розумні ковпачки"), які дозволяють інтегрувати фізичний продукт у цифровий маркетинг. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства не може обмежуватися лише оновленням виробничих потужностей. Вона має носити комплексний характер і охоплювати три ключові вектори:

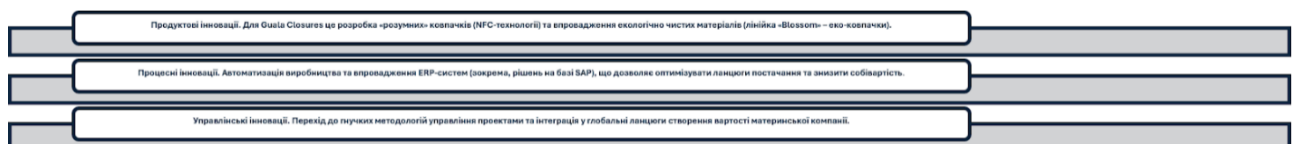


Рис. 2. Вектори інноваційного розвитку ТОВ «Гуала Клозерс Технологія Україна»

Джерело: складено автором за даними [2].

Аналіз діяльності ТОВ «Гуала Клозерс Технологія Україна» свідчить, що підприємство обрало стратегію «лідера ніші», фокусуючись на високотехнологічних рішеннях захисту від підробок. Це дозволяє зберігати високу маржинальність навіть в умовах нестабільного ринку. Важливим елементом стратегії є також корпоративна соціальна відповідальність (CSR), спрямована на зменшення

вуглецевого сліду, що є обов'язковою вимогою для роботи з міжнародними брендами напоїв. Проте існують і стримуючі фактори інноваційного розвитку, серед яких: висока вартість залучення капіталу в Україні, логістичні ризики та дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати зі складним обладнанням. Формування стратегії інноваційного розвитку для підприємств пакувальної галузі має базуватися на синергії технологічності (Smart Factory) та сталості (Sustainability). Досвід ТОВ «Гуала Кложерс» доводить, що інтеграція у міжнародну групу компаній прискорює трансфер технологій, однак локальний менеджмент повинен мати достатню автономію для адаптації глобальних стратегій до українських реалій. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізмів оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на виробничих підприємствах.

1. Приймак В. М. Цифрова економіка: навчальний посібник. Київ:Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. 464 с.
2. Офіційний сайт ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». [Електронний ресурс] // ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»:[сайт].-Режим доступу: <https://www.gua>
3. Guala Closures Group. Sustainable Development Report 2024. Milan:Guala Closures S.p.A., 2025. [Електронний ресурс] // Guala Closures Group:[сайт].-Режим доступу: <https://www.gualaclosures.com/sustainability-report>

CORPORATE BRAND AS AN OBJECT OF MANAGEMENT: BEST PRACTICES OF "FARMAK"

This article examines the brand as a complex strategic asset and a systemic reputation management process that ensures long-term sustainability and value generation in the context of global digitalization. Based on the VCI (Vision-Culture-Image) model, the study substantiates the necessity of harmonizing management's strategic vision, corporate culture, and external image to minimize organizational gaps. Using the example of market leader "Farmak," the paper demonstrates how an integrated approach to brand management transforms core values into a strategic tool for market dominance, investment attraction, and social responsibility.

У сучасних умовах глобальної цифровізації та гіперконкуренції на ринках високостандартизованої продукції традиційні методи конкурентної боротьби за ціною чи функціональними характеристиками товарів поступово втрачають свою ексклюзивну ефективність. У центрі стратегічного менеджменту сучасної організації постає бренд - не як візуальна оболонка чи маркетинговий додаток, а як складний нематеріальний актив, що генерує додану вартість, формує гудвіл та забезпечує сталість бізнесу в довгостроковій перспективі через механізми довіри та лояльності стейкхолдерів. Актуальність розгляду бренду саме як об'єкта управління зумовлена необхідністю синхронізації стратегічного бачення керівництва, корпоративної культури та зовнішнього іміджу компанії, що в англомовній літературі описується моделлю VCI (Vision-Culture-Image).

Для лідерів галузевих ринків, зокрема АТ «Фармак» як лідера українського фармацевтичного ринку, управління брендом виходить за межі суто маркетингових комунікацій і трансформується у стратегічний інструмент управління репутаційними ризиками, залучення інвестиційного капіталу та формування сильного бренду роботодавця. У контексті сучасних викликів, зумовлених соціально-економічною нестабільністю та військовими діями в Україні, бренд-менеджмент набуває додаткової актуальності як чинник організаційної стійкості, що дозволяє компанії інтегрувати соціальну відповідальність у структуру ринкового позиціонування, зміцнюючи національну ідентичність та емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

Бренд організації у сучасному науковому дискурсі визначається як системний процес створення та підтримання позитивних іміджів та репутації компанії загалом шляхом управління поведінкою, а також усіма внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Це складне стратегічне утворення, що є сумою організаційних виразів, які транслиуються через ключові цінності, поведінку працівників та корпоративні сигнали всім ключовим стейкхолдерам. Як об'єкт управління бренд вимагає інтегрованого підходу, що передбачає стратегічне узгодження функціональних сфер маркетингу, операційної діяльності, фінансів та людських ресурсів для підтримки єдиної та цілісної стратегії позиціонування.

Управління брендом, або бренд-орієнтація, передбачає розгортання ресурсів на високому стратегічному рівні, що визнається критичним драйвером створення доданої вартості для всіх зацікавлених сторін та зміцнення ринкових позицій компанії. Головний методологічний підхід для аналізу бренду як управлінського об'єкта формує модель VCI (Vision-Culture-Image), яка фокусується на гармонізації стратегічних цілей керівництва (бачення), знань та ставлення персоналу (корпоративна культура) та сприйняття зовнішніх груп (імідж) [1]. Відтак ефективність менеджменту в означеному контексті визначається здатністю організації мінімізувати або повністю закрити розриви між цими трьома складниками, оскільки будь-яке неадекватне узгодження сигналізує про дисфункціональні прояви управлінського процесу та послаблює бренд. Важливим елементом сучасного підходу є розміщення ключових цінностей у центрі управлінської моделі, оскільки вони виступають фундаментом та "спільною ниткою", що пронизує всі організаційні рішення - від досліджень і розробок (R&D) до архітектури бренду до комунікаційної стратегії та формування ідентичності. При цьому стратегічне управління вимагає чіткого розрізнення між декларованими цінностями (espoused-values), що описують ідеальний цільовий стан, та цінностями, якими скеровуються (values-in-use) членами організації у повсякденній діяльності. Впровадження таких інтегрованих практик управління дозволяє бренду стати потужним каталізатором розвитку, безпосередньо впливаючи на фінансову результативність, прибутковість та ринкову вартість компанії. Крім того, стратегічне брендудання дозволяє вибудовувати глибокі емоційні зв'язки зі споживачами через автентичність та сталість, що є необхідною умовою виживання у динамічному та конкурентному середовищі [1].

Результати аналізу системи управління брендом АТ «Фармак» через призму моделі VCI засвідчили високу ефективність узгодження стратегічних цілей організації з її внутрішньою корпоративною культурою та зовнішнім іміджем. Стратегічне бачення компанії, орієнтоване на технологічне лідерство та експансію на європейські ринки, виступає фундаментом для всіх управлінських сигналів, що спрямовуються ключовим стейкхолдерам. Узгодження такого бачення з корпоративною культурою в АТ «Фармак» реалізується через значні інвестиції у дослідження і розробки (R&D) та залучення персоналу до інноваційних процесів, що перетворює співробітників на реальних амбасадорів бренду, здатних транслювати цінності якості та безпеки [3]. Зовнішнє сприйняття організації базується на стійкій репутації виробника високотехнологічної продукції - лікарських засобів європейського рівня, що формує основу кредитоспроможності та довіри на міжнародній арені. Управлінські процеси в АТ «Фармак» спрямовані на постійний моніторинг, виявлення та закриття потенційних розривів між декларованими обіцянками та реальним досвідом взаємодії з брендом, оскільки будь-яка невідповідність може призвести до негативного впливу на фінансову результативність та зменшення ринкової частки. Застосування інтегрованих управлінських практик дозволяє компанії синхронізувати маркетинг з операційною діяльністю та HR-стратегією, забезпечуючи послідовність брендových сигналів на кожному етапі створення високотехнологічної продукції. Важливим елементом управління є інтеграція ключових цінностей у центр бізнес-моделі, що виступає "спільною ниткою" для прийняття рішень та формування ідентичності бренду. Крім того, використання цифрових інструментів та фокус на соціальній відповідальності дозволяють АТ «Фармак» зміцнювати автентичність та емоційний резонанс із аудиторією в умовах мінливого ринкового середовища. Таким чином, бренд АТ «Фармак» виступає не просто як торговельна марка, а як стратегічний об'єкт управління, що забезпечує стійку конкурентну перевагу цій фармацевтичній компанії через синергію внутрішніх ресурсів та репутаційних активів.

Управління брендом організації є системним процесом формування позитивної репутації через координацію внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Ефективність цього процесу залежить від впровадження інтегрованих управлінських практик, що узгоджують маркетинг, операційну діяльність, фінанси та людські ресурси для підтримки єдиної стратегії позиціонування. Модель VCI демонструє, що успіх бренду базується на гармонізації стратегічного бачення керівництва, корпоративної культури та сприйняття зовнішніх стейкхолдерів. Ключові цінності виступають фундаментом для прийняття рішень та архітектури бренду, забезпечуючи його автентичність та емоційний зв'язок із аудиторією. Сильний бренд, як засвідчив досвід лідерів ринку, безпосередньо корелює з підвищенням прибутковості, ринкової частки та ринкової вартості компанії. Таким чином, ефективне стратегічне управління брендом дозволяє трансформувати його в потужний ресурс та інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку високотехнологічної компанії - лідера національного фармацевтичного ринку.

1. Lorenz J. G. Corporate Brand Management: Aligning Core Values, Strategic Vision, Corporate Culture and Image : Master's Thesis / University of Twente : essay repository. URL: <https://essay.utwente.nl/60563/>

2. Muhammad Mitsal Islami, Sri Rahyuni, Alitha Rukayyah. Strategic Branding: Building Market Positioning and Business Growth through Integrated Management Practices. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 110-122.

URL: https://www.researchgate.net/publication/380884386_Strategic_Branding_Building_Market_Positioning_and_Business_Growth_through_Integrated_Management_Practices

3. АТ «Фармак» : офіц. вебсайт. URL: <https://farmak.ua/>

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Гануліч Василь Петрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

MOTIVATIONAL MECHANISMS OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR FORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

This paper summarizes the theoretical foundations of personnel motivation in innovation-oriented organizations under conditions of digital transformation. There is substantial evidence that innovative performance is determined by the interaction of three interconnected levels: individual psychological factors (intrinsic motivation, self-efficacy, psychological safety), managerial mechanisms (transformational leadership and empowerment), and organizational conditions (innovation climate and knowledge-sharing culture). The findings emphasize that sustainable innovation outcomes emerge from the synergistic integration of these levels rather than from isolated motivational tools.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до інноваційної моделі зростання, в якій ключову роль відіграє людський капітал. Конкурентоспроможність організацій дедалі більше залежить від здатності персоналу створювати, адаптувати та впроваджувати нові ідеї. Цифровізація бізнес-процесів, глобалізація ринків та зростання швидкості технологічних змін зумовлюють необхідність формування нових підходів до мотивації працівників.

У цих умовах особливої актуальності набуває проблематика формування внутрішніх мотиваційних механізмів, здатних забезпечити не лише виконання функціональних обов'язків, а й ініціативність, креативність та готовність до змін.

Традиційні системи стимулювання персоналу, що ґрунтуються переважно на матеріальному заохоченні, не повною мірою відповідають вимогам інноваційного середовища. Інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем невизначеності, необхідністю прийняття нестандартних рішень та відповідальністю за результати змін. За таких умов визначальними стають нематеріальні чинники: внутрішня мотивація, автономія, довіра, підтримка керівництва та сприятливий організаційний клімат.

Попри значну кількість досліджень у сфері управління персоналом, проблема інтеграції психологічних, управлінських та організаційних чинників у єдину модель мотивації інноваційної поведінки залишається недостатньо систематизованою. Це зумовлює потребу в узагальненні сучасних підходів та формуванні комплексного бачення механізмів стимулювання інноваційної активності персоналу.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що інноваційна поведінка працівників формується під впливом трьох взаємопов'язаних рівнів.

1. Індивідуальний рівень. На індивідуальному рівні ключову роль відіграє внутрішня мотивація, яка виникає за умови задоволення потреб автономії, компетентності та професійного розвитку. Працівники, які відчувають контроль над власною діяльністю та усвідомлюють значущість своєї праці, демонструють вищий рівень креативності та ініціативності.

Важливим чинником є віра у власну ефективність (self-efficacy), що визначає готовність діяти в умовах ризику та невизначеності. У цифровому середовищі впевненість у власних професійних і технологічних компетентностях стає передумовою активної участі у процесах інновацій.

Не менш значущою є психологічна безпека — можливість відкрито висловлювати ідеї без страху негативних наслідків. Наявність безпечного середовища стимулює експериментування та підвищує рівень залученості працівників.

2. Управлінський рівень. Управлінський рівень виступає механізмом активації внутрішнього потенціалу персоналу. Трансформаційне лідерство передбачає формування стратегічного бачення, підтримку інноваційних ініціатив та розвиток довіри в колективі. Керівник у цьому контексті виступає не лише адміністратором, а й агентом змін.

Механізми делегування повноважень та розширення відповідальності (empowerment) підвищують автономію працівників і формують відчуття причетності до стратегічних цілей організації. Регулярний зворотний зв'язок та підтримка професійного розвитку сприяють зміцненню внутрішньої мотивації та інноваційної активності.

3. Організаційний рівень. Організаційний рівень охоплює інноваційний клімат, культуру обміну знаннями та цифрове робоче середовище. Інноваційний клімат визначає відкритість організації до змін і підтримку нових ідей. Культура knowledge sharing забезпечує швидке поширення інформації та інтеграцію індивідуальних ініціатив у спільні проекти.

Цифрові інструменти управління підвищують гнучкість організаційної структури, прискорюють комунікацію та сприяють формуванню мережних моделей взаємодії.

Таким чином, ефективна система мотивації в інноваційно орієнтованій організації має будуватися як інтегрована багаторівнева система, де кожен рівень підсилює інший.

Інноваційна результативність організації є наслідком синергетичної взаємодії психологічних ресурсів працівників, управлінських механізмів та організаційного середовища. Ізольоване застосування окремих мотиваційних інструментів не забезпечує стійкого ефекту. Максимальна ефективність досягається за умови комплексного впровадження внутрішньої мотивації, трансформаційного лідерства, механізмів розширення повноважень та формування інноваційного клімату.

1. Nilasari M., Nisfiannoor M., Barizfallah T. The role of intrinsic motivation on innovative work behavior // International Journal of Organizational Innovation. 2022. Vol. 14, No. 4.

2. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Press, 2020.

3. Workplace innovation behavior: The role of motivation and psychological empowerment // Journal of Innovation & Knowledge. 2023. Vol. 8. 4. Innovation climate, knowledge sharing, and employee innovation // Sustainability. 2021. Vol. 13.

5. Wang Y., Chen J., Luo X. Employee autonomy and innovative performance // Journal of Business Research. 2024. Vol. 172.

DIGITAL TOOLS FOR EMPLOYER BRAND DEVELOPMENT OF A BANK IN THE CONTEXT OF GLOBAL POLYCRISIS

These theses highlight the role of the employer brand in responding to the dynamic talent market of 2025. They emphasize the importance of using digital tools — such as social media, corporate websites, HR platforms, internal communication systems, and artificial intelligence — to attract, engage, and retain highly skilled professionals. Ensuring authenticity, consistency in communication, and responsiveness to feedback is essential for strengthening corporate culture and enhancing the company's external image. In the banking sector, the effective use of these digital resources supports the development of an attractive employer brand and reinforces competitive advantage in the labor market.

У 2025 році організації стикаються з дедалі динамічнішим ринком талантів, сформованим економічними коливаннями, технологічним прогресом і зміною пріоритетів працівників. Розуміння та врахування цих тенденцій є критично важливими для роботодавців, які прагнуть залучити й утримувати найкращих фахівців. У цих умовах саме бренд роботодавця перетворюється на один із ключових інструментів конкурентної боротьби за висококваліфіковані кадри. Згідно з аналітичними матеріалами Universum, ключовим чинником розвитку стає зростаюча роль штучного інтелекту, соціальних медіа та даних, що докорінно змінюють механізми залучення, взаємодії та утримання талантів. Велика частина молодого покоління уже активно використовують ШІ у повсякденній діяльності, що зумовлює потребу роботодавців адаптувати свої комунікації та HR-процеси до алгоритмічних моделей пошуку інформації та цифрових форматів взаємодії [2].

За результатами дослідження Randstad Employer Brand Research, 52% кандидатів, перш за все, досліджують вебсайт компанії та соціальні мережі, щоб дізнатися більше про роботодавця [3]. Це вказує на те, що бренд роботодавця у сучасній екосистемі має бути обов'язково представлений на цих каналах комунікації, щоб було легше залучити потенційних фахівців та талановитих працівників. Формування бренду роботодавця є безперервним процесом, який дозволяє ідентифікувати корпоративну культуру, розвивати її цінності та стратегічно комунікувати місію організації з метою залучення, утримання, мотивації та спрямування талановитих фахівців.

Сучасні кандидати очікують, що процес пошуку роботи та найму буде максимально цифровізованим, зручним і інтерактивним. Вони цінують можливість брати участь у віртуальних подіях, проходити онлайн-співбесіди та активно користуватися соціальними мережами як основним каналом для отримання інформації про роботодавця та відкриті вакансії. Оцифровування стосується не лише етапу найму, а досвід працівників протягом усього часу роботи в компанії також потребує цифрових рішень та сучасних технологій, що дозволяють ефективно взаємодіяти, навчатися та розвиватися. Ті, хто отримав належну увагу та ресурси для адаптації, демонструють більшу лояльність і готовність рекомендувати компанію як місце роботи, що прямо підсилює бренд роботодавця на ринку праці. Активне залучення працівників до процесів трансформації – чи то цифрової модернізації, чи адаптації нових моделей роботи – дозволяє формувати внутрішніх амбасадорів бренду, які поширюють позитивний імідж компанії, зміцнюють її репутацію та допомагають залучати нові таланти [4]. На основі цих тенденцій можна переходити до опису конкретних цифрових інструментів, які допомагають будувати та зміцнювати бренд роботодавця в сучасних умовах.

Використання зовнішніх платформ дозволяє формувати позитивне сприйняття компанії, демонструвати відкритість та професійність і залучати талановитих кандидатів на глобальному рівні. Виклик полягає у необхідності постійного оновлення контенту, швидкої реакції на публічну критику та стратегічного управління репутацією. Цифрові платформи дозволяють також активно комунікувати з кандидатами в реальному часі, надавати відповіді на запитання, демонструвати корпоративну культуру через публікації, а також формувати бренд роботодавця на основі даних аналітики та відгуків. Це потребує високої професійної підготовки команди з управління HR-комунікаціями та постійного моніторингу активності на платформах [5].

Цифрові ресурси, що застосовуються для внутрішньої комунікації, дають змогу забезпечувати безперервний обмін інформацією, підтримувати командну взаємодію та підвищувати прозорість організаційних процесів. До найбільш поширених інструментів внутрішньої комунікації належать корпоративні месенджери (Microsoft Teams, Slack, Workplace by Meta), інструменти електронної пошти (Outlook 365, Gmail for Business), а також платформи для відеоконференцій (Zoom, Google Meet). Комплексні HR-платформи дедалі частіше використовуються для інтеграції процесів управління персоналом, організації навчання, оцінювання результативності та збору зворотного зв'язку. Важливе місце посідають і системи управління проектами, які забезпечують чітке структурування робочих процесів, підвищують відповідальність співробітників та сприяють ефективній координації між підрозділами. Додатково застосовуються платформи електронного навчання, що дають змогу формувати індивідуальні траєкторії розвитку та підвищувати професійну компетентність персоналу. Рациональне використання цифрових ресурсів дає змогу підвищити ефективність внутрішньої взаємодії та водночас зберегти комфортні умови роботи для персоналу.

Наступним інструментом є соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Tik Tok та Twitter, надають можливість залучати аудиторію з різних країн і регіонів світу. Кожна платформа має власну специфіку та унікальні інструменти, що дає змогу компаніям обирати оптимальні канали комунікації залежно від цільової аудиторії та стратегічних цілей. Завдяки цьому соціальні мережі активно використовуються для інформування про діяльність організації, формування позитивного зовнішнього іміджу та підтримання двосторонньої взаємодії з користувачами. Важливим напрямом є заохочення працівників ділитися власним досвідом та корпоративними цінностями у професійних мережах. Такі рекомендації з боку співробітників значно підсилюють бренд роботодавця, адже демонструють автентичність і реальні переваги роботи в компанії. Компанія має враховувати репутаційні ризики, швидкість поширення інформації та необхідність реагування на зворотний зв'язок аудиторії. Важливим є й забезпечення інформаційної безпеки та дотримання етичних стандартів онлайн-комунікації. [2].

Штучний інтелект (ШІ) стає важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності компаній у сучасному світі, проте його ефективність значною мірою залежить від інтеграції з людським фактором. ШІ слід використовувати як партнерський інструмент для підсилення комунікацій і персоналізації взаємодії, а не для заміни людського фактора. Використання алгоритмів для аналізу зворотного зв'язку та прогнозування HR-трендів дозволяє компанії своєчасно реагувати на потреби працівників і кандидатів. Фокус на формуванні довгострокових стосунків створює довіру до бренду роботодавця та зміцнює його репутацію на ринку праці [1].

Офіційний сайт компанії та кар'єрна сторінка є ключовими каналами для надання актуальної інформації про вакансії, цінності компанії та діяльність. Рекомендується використовувати його як кар'єрну візитівку, демонструючи переваги працевлаштування, корпоративну культуру та реалізовані проекти. Це дозволяє не лише інформувати кандидатів, а й формувати позитивне враження про бренд роботодавця. Варто забезпечувати інтерактивний контент, публікувати відгуки співробітників та історії успіху, оскільки це допомагає підтримувати зацікавленість кандидатів і зміцнює довіру до бренду роботодавця.

Подолання викликів цифрового брендингу передбачає забезпечення автентичності, послідовності та ефективної роботи з негативними відгуками. Відображення реального досвіду роботи через соціальні мережі, кар'єрну сторінку та історії співробітників підсилює довіру до бренду, тоді як узгодженість повідомлень на всіх платформах — від корпоративних месенджерів і HR-систем до відеоплатформ і електронної пошти формує цілісне сприйняття компанії. Аналітичні інструменти та ШІ дозволяють своєчасно реагувати на зворотний зв'язок, прогнозувати HR-тренди та адаптувати комунікації, мінімізуючи репутаційні ризики. Рациональне поєднання цих цифрових ресурсів із людським фактором забезпечує безперервний обмін інформацією, підвищує прозорість внутрішніх процесів, зміцнює корпоративну культуру та підсилює зовнішній імідж бренду роботодавця.

Використання цифрових інструментів у формуванні бренду роботодавця в банківській сфері є ефективним і доцільним, оскільки забезпечує створення привабливого іміджу компанії для існуючих і потенційних працівників. Цифрові платформи, соціальні мережі, HR-аналітика, штучний інтелект та внутрішні комунікаційні ресурси сприяють підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури, персоналізації досвіду кандидатів і автоматизації HR-процесів.

1. AI and Employer Brand: Why Humanity and Authenticity Matter URL: <https://www.menseek.eu/en/ai-and-employer-brand-why-humanity-and-authenticity-matter>

2. Employer Branding Trends for 2025: Insights and Strategies URL: <https://universumglobal.com/resources/blog/employer-branding-trends>

3. Друге дослідження бренду роботодавця Randstad Employer Brand Research URL: <https://eba.com.ua/druge-doslidzhennya-brendu-robotodavtsya-randstad-employer-brand-research-ukrayina-2020/>

4. Bapic, I. O., Кравчук, О. І., & Спіріна, К. Є. (2022). Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та управління* URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>

5. Кобець, Д., Приддильас О. Цифрові інструменти у формуванні бренду роботодавця в банківському секторі // *Global Economic Journal*. 2025. Вип. 95, №4. С. 21–28. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50283/2/GEJ_2025v95n4_Kobets_D-Digital_tools_in_employer_21-28.pdf

STRATEGIC GUIDELINES FOR FORMING THE MARKETING SYSTEM OF A FOOD INDUSTRY ENTERPRISE

The elements of the strategic marketing system at the enterprise are revealed. The influence of external factors on the formation of the marketing system at the food industry enterprise is determined. It is proved that the basis of the enterprise management system is the interaction of strategic tools and business processes.

Сьогодні харчова промисловість України стикається з ключовими викликами, що безпосередньо впливають на ефективність формування маркетингової системи підприємства. Зокрема, контроль якості залишається критичним аспектом: у 2023 році Держпродспоживслужба зафіксувала порушення стандартів у 17% харчових підприємств, що ставить під загрозу довіру споживачів і можливість виходу на зовнішні ринки без впровадження HACCP та ISO 22000.

Крім того, неефективне управління запасами призводить до втрат у розмірі 20–25% на всіх етапах виробничо-логістичного циклу, а відсутність автоматизації спричиняє додаткові витрати та ризики зупинки виробництва. Паралельно з цим, зростання тарифів на енергоносії збільшило частку енерговитрат до 30% загальних операційних витрат у 2024 році, а у 2025 році очікується зростання до 35% [4].

У таких умовах стратегічне формування маркетингової системи має враховувати не лише продукт і споживача, а й внутрішні виробничі процеси, рівень автоматизації, якість управління ресурсами та відповідність міжнародним стандартам.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним використанням інструментів маркетингу у практичній діяльності підприємств, зокрема харчової промисловості. Незважаючи на наявні можливості досягнення високого рівня конкурентоспроможності, вітчизняні підприємства через нераціональне застосування маркетингових інструментів не досягають максимальної ефективності, що ускладнює конкуренцію з іноземними виробниками.

Зазначимо, що підприємства харчової промисловості функціонують одночасно на споживчому та промисловому ринках. На харчовому ринку виробництво є вузькоспеціалізованим, тому вибір стратегій обмежений. Натомість на споживчому ринку підприємства мають більше можливостей у виборі маркетингової стратегії завдяки орієнтації на кінцевого споживача [1]. На рис. 1 наведено систему стратегічного маркетингу підприємства на ринку виробництва харчових продуктів. Продажі стимулюються з використанням традиційних методів, таких як знижки для постійних клієнтів або при закупівлі великих партій. Поведінка споживача визначається чітко окресленими потребами.

Формування системи розподілу продукції є динамічним процесом, на який впливають численні системоутворювальні чинники. Це потребує формалізації організаційно-економічного механізму. Розподіл продукції — завершальний етап виробничо-комерційного циклу, що формує результат кожного обороту капіталу. Водночас підприємство самостійно визначає напрями збуту, але його дії обмежені прогнозованою поведінкою інших учасників ринку [1].

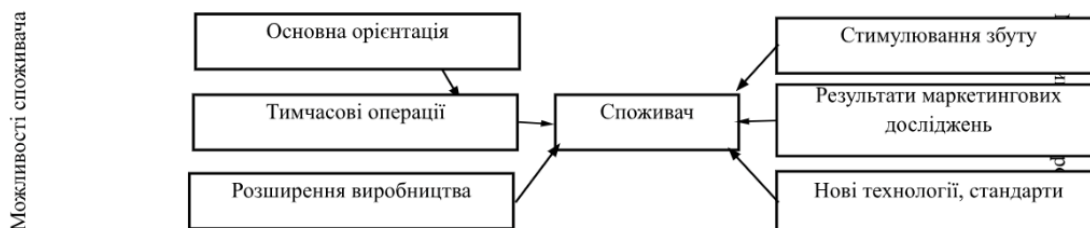


Рис. 1. Стратегічна маркетингова система підприємства харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Яке зазначено у праці [1], маркетингова система формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори включають: поведінку споживачів на цільовому ринку; цінову ситуацію на ринку; державну регуляторну політику, що впливає на концентрацію капіталу; стан ринкової інфраструктури; особливості фінансування виробничо-комерційного циклу підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться: маркетингова політика підприємства як концептуальна основа його розвитку; політика збуту, яка визначає канали реалізації; тип відтворення, що впливає на мобілізацію ресурсів і ефективність діяльності.

Таким чином, елементи стратегічного маркетингового управління підприємства мають бути орієнтовані на створення й підтримку довгострокових конкурентних переваг. Ключовою складовою має бути інноваційна стратегія, що передбачає не лише використання досвіду конкурентів (бенчмаркінг), а й безперервне впровадження нових рішень.

Інновації є критичним елементом стратегічного маркетингу, оскільки спираються на ресурси, компетенції та управлінські системи організації для створення нових рішень. Успішні інновації приносять компанії значну цінність, зокрема у вигляді інтелектуальної власності (патенти, торгові марки, авторські права тощо) [2].

Отже, система управління підприємством має поєднувати стратегічні інструменти з ефективною взаємодією бізнес-процесів. Нематеріальні активи створюються та реалізуються через процеси розробки продукту, розвитку бізнесу й управління відносинами з клієнтами, що формує основу ефективної маркетингової системи підприємства харчової промисловості.

1. Abuselidze G., Talavyria M., Vyshnivska B., Bondarenko L., Makedon H., Kniazieva T., Salkova I. – The economic mechanism of marketing activity management of food enterprises [Електронний ресурс] // E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 371. Режим доступу: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105002>

2. Drucker P. – The Practice of Management. New York: Harper and Row Publishers. 1954.

3. Kanagal N. B. – Innovation and product innovation in marketing strategy [Електронний ресурс] // Journal of Management and Marketing Research. 2015. Vol. 18. С. 1–25. Режим доступу: <https://www.aabri.com/manuscripts/152209.pdf>

4. SB1 – 3 головні виклики в харчовій індустрії у 2025 році [Електронний ресурс] // SB1: [сайт]. Режим доступу: <https://sb1.com.ua/3-golovni-vyklyky-v-harchovij-industriyi-u-2025-rotsi/>

ESG-CONCEPT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANIZATION

The paper examines the origin, content and structural components of the ESG concept as a contemporary approach to ensuring the sustainable development of an organization. The necessity of integrating ESG principles into the strategic management system to enhance long-term performance is justified. The study analyzes the impact of ESG factors on the direction of the main management functions. The ESG approach plays an important role in shaping responsible management policy under conditions of modern socio-economic transformations.

Еволюція підходів до управління є результатом постійного технологічного, промислового, економічного та соціального розвитку. Початок ХХІ століття характеризується появою та становленням концепції управління, в основу якої покладено використання передових цифрових й технологічних інструментів для заміни людської праці та досягнення максимальної ефективності усіх бізнес-процесів. Дана концепція, хоча й сприяла активному розвитку промисловості, не враховувала негативний вплив виробництва на навколишнє середовище та загалом загострення соціальних проблем. У результаті виникла потреба у трансформації фундаментальних засад діяльності людини з урахуванням не тільки економічних, а й соціальних та екологічних наслідків. Концепція “Суспільства 5.0”, що була розроблена у відповідь на виклики сучасності, передбачає забезпечення гармонійного поєднання інноваційного розвитку, автоматизації виробничих процесів та забезпечення сталого розвитку суспільства зі збереженням центральної ролі людини як суб’єкта прийняття рішень [2]. Таким чином, зміни в бізнес-середовищі та підвищена увага до екологічних і соціальних проблем зумовили появу ESG-підходу до управління організаціями.

ESG є комплексною системою стратегічного та оперативного управління, яка дає можливість будь-якій організації імплементувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Використання ESG-підходу до управління всіма процесами в організації сприяє створенню механізму регулювання її впливу на навколишнє середовище, а також уможливорює оцінювання впливу зовнішніх факторів на саму організацію [5]. ESG-підхід охоплює 3 основних аспекти підприємницької діяльності, а саме екологічний, соціальний та управлінський. Кожна з цих складових включає низку чинників, через які будь-яка організація впливає на довкілля та суспільство.

Екологічний вимір охоплює питання відповідального ставлення компанії до навколишнього середовища та ефективності використання природних ресурсів. Реалізація цієї складової вимагає від організацій реалізації відповідних заходів зі зменшення викидів парникових газів, запобігання забрудненню водойм, збереження біорізноманіття. Крім того, використання відновлюваних джерел енергії для обслуговування виробництва, а також загальна екологізація бізнесу з метою підвищення його стійкості у довгостроковій перспективі [6].

Соціальна складова підходу включає аспекти відповідальної взаємодії організації з працівниками, споживачами та суспільством загалом. Реалізація цього виміру в межах компанії передбачає дотримання трудових прав працівників, забезпечення охорони праці та гідних умов для роботи, участь у соціальних та благодійних ініціативах, що допомагає формувати позитивний імідж та зміцнює репутацію організації як відповідального і надійного суб’єкта господарювання [6].

Управлінський вимір відображає ефективність та прозорість самої системи управління організацією, яка охоплює дотримання нормативно-правових вимог до ведення підприємницької діяльності, наявність дієвих механізмів запобігання та боротьби з корупцією, забезпечення чесного та прозорого подання звітності, а також дотримання високих етичних стандартів в роботі [6].

Інтеграція ESG-підходу у систему стратегічного менеджменту передбачає дотримання екологічних, соціальних та управлінських принципів у процесі формування стратегії, місії, довгострокових цілей і планів розвитку організації, які в подальшому визначають базові орієнтири її діяльності. Цілі та пріоритети, сформовані з урахуванням принципів ESG, впливають на особливості планування та координацію діяльності, формування системи мотивації персоналу, а також здійснення контролю за результатами. Таким чином, йдеться про системну трансформацію управлінських процесів, за якої будь-які дії в межах компанії орієнтовані на дотримання принципів сталого розвитку, а рішення приймаються з урахуванням їхніх наслідків на довкілля та суспільство. Такий підхід забезпечує узгодженість між економічними цілями суб’єктів господарювання та очікуваннями усіх зацікавлених сторін, сприяє стабільному розвитку бізнесу та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Схематичне зображення інтеграції ESG-підходу у систему стратегічного управління організацією на (рис. 1).

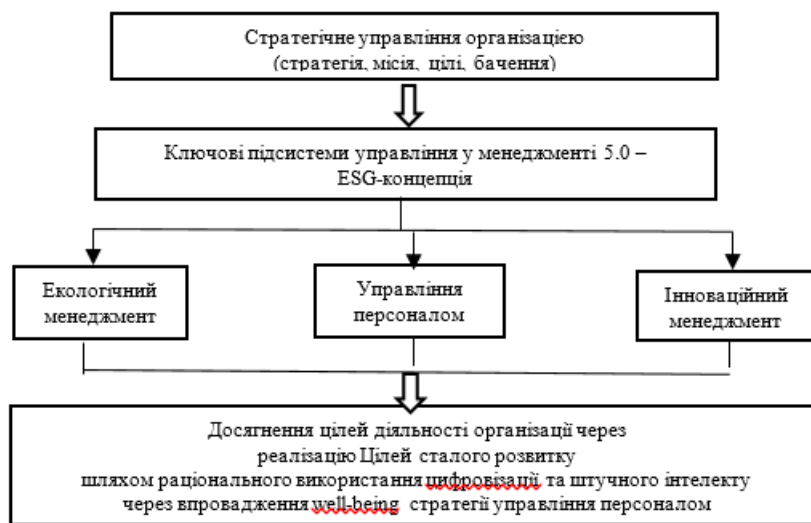


Рис. 1. ESG-підхід у системі стратегічного управління організацією
 Джерело: складено автором на основі даних [2]

Стратегічне управління на основі ESG-підходу створює передумови для узгодження пріоритетів та планів організації з Цілями сталого розвитку (ЦСР). За сучасних умов господарювання прийняття рішень має ґрунтуватись не тільки на їх економічній доцільності, а й на комплексному оцінюванні соціальних та екологічних наслідків. Таким чином, кожна зі складових ESG реалізується через конкретні інструменти та ініціативи, що можуть мати певний вплив на досягнення Цілей сталого розвитку [1]. Детальна характеристика механізму впливу складових підходу на досягнення ЦСР представлена в (табл. 1).

Взаємозв'язок компонентів ESG та ЦСР

Складова ESG	Механізм впливу	ЦСР
Екологічна	- Зменшення негативного впливу на довкілля; - Рациональне використання природних ресурсів; - Захист навколишнього середовища; - Використання енергоефективних та енергозберігаючих технологій; - Ефективне управління відходами виробництва;	№6: Чиста вода та належні санітарні умови №7: Доступна та чиста енергія №12: Відповідальне споживання №13: Боротьба зі зміною клімату №14: Збереження морських ресурсів №15: Збереження екосистем суші
Соціальна	- Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу; - Безпечні та гідні умови праці; - Створення робочих місць; - Підтримання інклюзивності та гендерної рівності; - Надання рівних можливостей для навчання та розвитку; - Забезпечення загального добробуту працівників; - Забезпечення якісного сервісу та задоволення потреб споживачів;	№1: Подолання бідності №2: Подолання голоду №3: Міцне здоров'я №4: Якісна освіта №5: Гендерна рівність №8: Гідна праця та економічне зростання №9: Інновації та інфраструктура №10: Зменшення нерівності №11: Сталий розвиток міст і громад
Управлінська	- Дотримання етичних стандартів ведення бізнесу; - Дотримання принципів чесної конкуренції; - Протидія корупції всередині організації; - Забезпечення довіри та якісної взаємодії з громадськістю; - Прозорість фінансової та нефінансової звітності;	№16: Мир та справедливість №17: Партнерство заради сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі даних [1, 3, 4, 5]

Отже, інтеграція екологічних, соціальних та корпоративних принципів у стратегічне управління є ключовим етапом на шляху до забезпечення довгострокового сталого розвитку як самої організації, так і суспільства загалом. Аналіз змісту складових цього підходу дає можливість визначити конкретні механізми впливу, завдяки яким компанії можуть реалізовувати свої економічні цілі з користю для суспільства, сприяючи зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін та забезпеченню стійких конкурентних переваг на ринку. Таким чином, концепція ESG виступає не тільки інструментом оцінювання та контролю, а й орієнтиром розвитку організації, який впливає на процеси формування стратегічних планів та подальшого прийняття управлінських рішень з урахуванням довгострокових наслідків для суспільства та довкілля.

1. Костюченко В., Пашенко І., Саковець І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. Grail of science. 2023. № 27. С. 117–123. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012> (дата звернення: 22.02.2026).

2. Оліх Л. Розвиток підсистем управління в менеджменті 5.0. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154> (дата звернення: 22.02.2026).

3. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів esg у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 93–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93> (дата звернення: 22.02.2026).

4. 17 Цілей сталого розвитку | Global Compact. Global Compact. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 22.02.2026).

5. IWA 48:2024(en). Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles. Geneva: ISO, 2024.

6. Li L. Integrating ESG principles into corporate strategic management: implementation pathways and performance evaluation systems. Leadership and organizational insights. 2025. Т. 1, № 1. С. 7–11. URL: <https://doi.org/10.64229/51qp6898> (дата звернення: 22.02.2026).

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)**

Гончар Гліб Володимирович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

**TRANSFORMATION OF PERSONNEL MOTIVATION METHODS IN POSTAL AND LOGISTICS COMPANIES
UNDER CRISIS CHALLENGES (ON THE EXAMPLE OF LLC "NOVA POSHTA")**

This study analyzes the transformation of motivation methods in postal and logistics companies under martial law, focusing on LLC "Nova Poshta". It highlights the shift to innovative HR technologies like gamification, well-being ecosystems, and AI analytics to maintain employee engagement and psychological stability.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентним впливом кризових явищ, зумовлених дією воєнного стану. В умовах енергетичних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, інфраструктурних руйнацій ключовим драйвером операційної стійкості логістичних компаній стає високомотивований персонал. Забезпечення безперебійної роботи логістичних гігантів, як ТОВ «Нова Пошта», безпосередньо залежить від рівня залученості, відчуття причетності, ініціативності, психологічної стійкості співробітників. Традиційні (переважно матеріальні) методи мотивування в умовах тотальної невизначеності втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним та цифровим HR-технологіям [1; 3]. Нововведення в системі мотивування персоналу інтегрують інструменти гейміфікації, well-being-менеджменту, гнучкі форми та гібридні формати зайнятості, індивідуалізовані траєкторії кар'єрного розвитку, цифрові платформи комунікацій. Маємо підстави для твердження про перехід від парадигми стимулювання результату до підтримки залученості, ментального здоров'я, психологічної стійкості, резильєнтності працівників.

Практика сучасної реальності підтверджує, що дія воєнного стану докорінно змінила архітектуру потреб працівників: базові потреби у безпеці та стабільності знову стають пріоритетними. У відповідь на виклики соціально-політичної турбулентності передові компанії переходять до моделей «гібридної мотивації», що інтегрують матеріальні стимули із посиленими програмами турботи (well-being) [2]. Для розуміння фінансових можливостей ТОВ «Нова Пошта» щодо впровадження інновацій проаналізовано динаміку її основних операційних та фінансових показників (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних операційних та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2024–2025 рр.

	2024 рік	2025 рік	Відхилення (абс.)	Темп зростання, %
Обсяг відправлень, млн шт.	480	522	+42,0	108,7
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	44,77	54	+9,23	120,6
Чистий прибуток, млрд грн	2,5	2,6	+0,1	104
Сплачені податки та збори, млрд грн	12,1	16,2	+4,1	133,8
Капітальні інвестиції, млрд грн	1,8*	4	+2,2	222,2

Джерело: складено автором з використанням офіційного сайту <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>

Позитивна динаміка чистого доходу від реалізації, чистого прибутку, сплачених податків та зборів, капітальних інвестицій формує фінансово-економічний фундамент для соціально-економічної стабільності персоналу, створюючи передумови для підвищення заробітної плати, виплати бонусів за результати праці, розширення спектру нематеріальних стимулів через інвестиційну активність, гарантії зайнятості, мінімізацію соціальних ризиків. Все це сприяє посиленню відчуття соціально-економічної значущості праці співробітників та підвищенню довіри до компанії як роботодавця.

Зростання показників операційної діяльності означає гіперінтенсивне навантаження на персонал [4]. Для підвищення ефективності менеджменту в умовах дефіциту людських ресурсів нами пропонується імплементація інноваційних методів, які вже підтвердили їх дієвість:

1. Інтеграція гейміфікованих систем KPI у мобільні додатки. Нарухування віртуальних балів за швидкість обробки вантажів чи відсутність скарг, які можна обміняти на корпоративні бенефіти. Це підвищує залученість через механізм внутрішньої мотивації.
2. Розширення екосистеми well-being. Впровадження регулярних чек-інів емоційного стану через чат-боти та забезпечення доступу до корпоративних психологів. Створення екологічного середовища слугує головним медіатором продуктивності.
3. Впровадження AI-аналітики для аналізу цифрового профілю та цифрових маркерів діяльності працівників з метою превентивного управління плинністю персоналу та виявлення ознак вигорання на ранніх стадіях.

Інновації в системі методів мотивування персоналу поштово-логістичних компаній сприятимуть операційній безперебійності та підвищеній адаптивності бізнес-процесів, оскільки високомотивовані працівники проявляють готовність швидко реагувати на збої в логістичних ланцюгах, працювати в нестандартних режимах роботи, сумішати операційні функції, змінювати ролі в команді, опановувати цифрові інструменти.

Отже, трансформація методів мотивування у поштово-логістичних компаніях України є невідворотним процесом. Перехід від жорсткого адміністрування до інноваційних методів (гейміфікація, well-being, цифровізація) дозволить не лише утримувати ключових співробітників у кризових умовах, а й посилювати їхню мотивацію. У стратегічному контурі трансформація системи мотивування стає системоутворюючим чинником збереження та примноження людського капіталу, що забезпечуватиме безперервність логістичних ланцюгів, підвищення організаційної стійкості, зміцнення конкурентоспроможності. Інноваційні методи мотивування персоналу поштово-логістичних компаній в умовах кризових викликів – це не лише управлінська інновація, а стратегічна необхідність забезпечення стійкості компаній та безперервності й доступності соціально важливих послуг. Трансформація методів мотивування персоналу поштово-логістичних компаній відбувається за вектором переходу від переважно матеріальних до комплексно адаптивної системи, яка гармонізує фінансові інструменти, безпекові складові, ціннісні компоненти та формує фінансову стабільність, базову безпеку у професійному середовищі, відчуття захищеності, залученості та лояльності. Для ТОВ «Нова Пошта» імплементація запропонованих людиноцентричних рішень стане запорукою збереження операційної гнучкості та посилення соціально-економічної резильєнтності.

1. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 71-80.
2. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 7-19.
3. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. № 1 (1). С. 122-130.
4. Суворова І., Білоног А. Personnel Management as a Key Factor in the Efficiency of Logistics Services. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2025.

EMPLOYER BRAND DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF BEST DOMESTIC AND INTERNATIONAL PRACTICES

The study examines the theoretical foundations of the employer branding concept, its key functions and components, in the context of contemporary labor market challenges. Particular attention is paid to the relevance of employer brand development for Ukrainian organizations under conditions of war-related and post-crisis transformations of the labor market. The paper also emphasizes the importance of analyzing best domestic and international employer branding practices as benchmarks for strengthening the competitiveness of Ukrainian employers.

Бренд роботодавця є відносно новою міждисциплінарною категорією, що сформувалася на перетині маркетингу та управління персоналом і відображає унікальний образ організації як місця роботи в сприйнятті наявних і потенційних працівників. У вітчизняних дослідженнях поняття «бренд роботодавця» трактується по-різному: від розуміння його як сукупності функціональних, економічних і психологічних вигод для працівника до бачення бренду роботодавця як цілісного іміджу організації «як привабливого місця роботи» для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. При цьому деякі автори розмежовують поняття «імідж», «бренд», «репутація» щодо роботодавця [4, с. 240]. Водночас автори підкреслюють, що бренд роботодавця можна інтерпретувати також і як процес цілеспрямованого формування унікальної ідентичності роботодавця з метою залучення, мотивації та утримання персоналу [2]. Сутнісно бренд роботодавця охоплює як матеріальні складові, так і нематеріальні чинники. Дослідження також підтверджують, що сильний бренд роботодавця сприяє підвищенню задоволеності працівників, їх організаційної ідентифікації та готовності рекомендувати компанію як привабливого роботодавця, що посилює її позиції у конкуренції за таланти [7].

Актуальність проблематики розвитку бренду роботодавця для України суттєво зросла в умовах воєнних та післякризових трансформацій ринку праці. Масова зовнішня та внутрішня міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна очікувань працівників щодо безпеки, стабільності та соціальної відповідальності бізнесу посилюють конкуренцію між роботодавцями за людський капітал. У таких умовах бренд роботодавця перетворюється на важливий стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності організацій та інструмент утримання персоналу [5]. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що системна робота над формуванням і розвитком бренду роботодавця має здійснюватися на основі чітких методичних підходів до його оцінювання, оскільки саме рівень лояльності, задоволеності умовами праці, кар'єрними перспективами та корпоративною культурою визначає реальну силу бренду роботодавця на національному ринку праці [3].

Емпіричні результати сучасних досліджень свідчать, що на формування позитивного бренду роботодавця найбільше впливають нематеріальні складові, пов'язані з розвитком персоналу, різноманітним завданням та репутацією організації. Зокрема, встановлено, що цінність розвитку, цінність різноманіття та репутаційна цінність мають статистично значущий позитивний вплив на ставлення працівників до роботодавця, їх задоволеність роботою та організаційну ідентифікацію, що, своєю чергою, підсилює привабливість компанії для потенційних кандидатів [7]. Водночас економічна складова не продемонструвала значущого впливу на ставлення працівників у межах досліджуваної вибірки, що дозволяє зробити висновок про зростання ролі нематеріальних факторів у формуванні бренду роботодавця в сучасних умовах.

Таблиця 1

Десять найкращих роботодавців в Україні, 2025

Ранг	Назва компанії	Галузь
1	Intellias	Програмне забезпечення та IT-послуги
2	Vodafone Group	Телекомунікації
3	Headway	Програмне забезпечення та IT-послуги
4	Philip Morris	Тютюнова промисловість
5	appflame	Програмне забезпечення та IT-послуги
6	Київстар	Телекомунікації
7	Servier	Фармацевтика
8	Carlsberg	Харчова промисловість та напої
9	Imperial Tobacco	Тютюнова промисловість
10	AB InBev EFES	Харчова промисловість та напої

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Таблиця 2

Десять найкращих роботодавців у світі, 2025

Ранг	Назва компанії	Галузь	Країна
1	Microsoft	Програмне забезпечення та IT-послуги	США
2	Delta Air Lines	Транспорт і логістика	США
3	Alphabet	Програмне забезпечення та IT-послуги	США
4	Adobe	Програмне забезпечення та IT-послуги	США
5	BMW Group	Автомобільна промисловість	Німеччина
6	NVIDIA	Напівпровідники, електроніка та електротехніка	США
7	Sony	Конгломерат	Японія
8	IBM	Напівпровідники, електроніка та електротехніка	США
9	Apple	Напівпровідники, електроніка та електротехніка	США
10	Lego Group	Упаковані споживчі товари	Данія

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Аналіз досвіду найкращих брендів роботодавця як на міжнародному, так і на національному рівнях дозволяє виокремити сформовані моделі HR-практик, які довели свою ефективність у реальному конкурентному середовищі. Наприклад, рейтинг Forbes World's Best Employers, що ґрунтується на відгуках сотень тисяч співробітників у більш ніж 50 країнах, включає до списку кращих глобальних роботодавців такі відомі компанії як Microsoft, Delta Air Lines, Alphabet, Adobe та BMW Group, які відзначаються високими показниками корпоративної культури, можливістю професійного розвитку, підтримкою добробуту працівників та балансом між роботою і життям [6]. Дослідження кращих практик цих компаній допомагає зрозуміти, які саме інноваційні політики та програми здатні підтримувати високий рівень лояльності співробітників і стійкий бренд роботодавця та бути корисними для впровадження в українських реаліях.

У національному контексті щорічні рейтинги Forbes Ukraine також виділяють компанії зі сформованим брендом роботодавця на українському ринку праці. Серед лідерів українських рейтингів 2025-го року — Intellias, Vodafone Group, Headway, Philip Morris Ukraine та інші, що отримали високу оцінку від працівників за умови роботи, корпоративну культуру та можливості розвитку кар'єри [1]. Аналіз практик таких компаній є важливим для інших вітчизняних організацій, оскільки вони демонструють, як адаптувати принципи бренду роботодавця до високого рівня конкуренції за кваліфіковані кадри та до інших викликів, спричинених міграційними процесами й мобілізацією населення в умовах війни в Україні. Зокрема, йдеться про створення середовища гнучкої роботи, інвестиції в навчання та менторські програми, акцент на благополуччя персоналу та підтримку стабільності навіть за складних зовнішніх умов. Запозичення таких практик може стати основою для розробки власних HR-стратегій, що підвищать конкурентоспроможність українських роботодавців на внутрішньому ринку праці.

1. 50 найкращих роботодавців. Рейтинг Forbes Ukraine – Forbes.ua [Електронний ресурс] : URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-kraini-12052025-29504?utm> (дата звернення 19.02.2026)

2. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії "бренд роботодавця". Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції *"Теорія та практика управління розвитком економіки"*. 2019. С. 316–318. [Електронний ресурс] : URL : https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf#page=317 (дата звернення 19.02.2026)
3. Гонtareва І. В., Тимошенко К. А. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі IT-компаній. Соціальна економіка. 2019. Вип. 58. С. 59–69. [Електронний ресурс] : URL : <file:///D:/Downloads/15326-Article%20Text-30194-1-10-20200119.pdf> (дата звернення 19.02.2026)
4. Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С. 238–242.
5. Швалюк Н. В. Актуальність бренду роботодавця у воєнних умовах // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції *"Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу"*, 17-19 квітня 2024 р. / [відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик] ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ : ВД "Києво-Могилянська академія", 2024. – Т. 2. С. 317-319.
6. Forbes World's Best Employers 2025 – Top Companies To Work For. Офіційний вебсайт Forbes [Електронний ресурс] : URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/> (дата звернення 19.02.2026)
7. Ha Thi Thao, Lisa Hyunjung Kim, Young-Ju Kim. Employer Branding: How Current Employee Attitudes Attract Top Talent and New Customers. *Administrative Sciences*. 2024. Issue 14. Vol. 342. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14120342> (дата звернення 19.02.2026)

QUALITY AS AN INTRA-ORGANIZATION VALUE OF ENTERPRISES AND INSTITUTIONS IN THE PUBLIC SECTOR

This paper examines the role of the human factor in ensuring product quality as a key condition of enterprise competitiveness. It explores differences between the public and private sectors in how they shape employee motivation and responsibility for work outcomes. Particular attention is paid to the influence of organizational culture, leadership, and intrinsic motivation on maintaining quality standards. The study argues that sustainable product quality depends not only on technical or financial resources but largely on employee engagement, competence, and shared corporate values, which ultimately determine long-term performance and competitiveness.

У сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства безпосередньо пов'язане не лише зі здатністю відповідати вимогам ринку, але й із гарантуванням належного рівня якості продукції, яка має задовольнити потреби споживачів. Водночас підходи до формування та збереження на належному рівні якості продукту суттєво відрізняються у приватному та державному секторах.

Виникнення невідповідної встановленим вимогам продукції є явищем, яке може виникнути незалежно від форми власності підприємства. Для визначення причин факту браку доцільним є використання методу 6М у діаграмі К. Ісікави: methods, manpower, machines, materials, measurements, mother nature. Серед перерахованих ключових напрямів – персонал. До об'єктивних факторів у цій категорії належать: компетентність (рівень професійної підготовки), навчання (участь у конференціях, семінарах, підвищення кваліфікації), кількість працівників. До суб'єктивних – мотивованість (заохочення), вміння взяти відповідальність, психоемоційний стан та ставлення працівників до виконання роботи. У цьому контексті важливим є розуміння особливостей мотивації працівників державного сектору. Для обґрунтованого визначення причин виникнення продукції, що не відповідає встановленим вимогам, доцільно застосувати системний підхід до аналізу.

Фінансування з Державного бюджету формує у працівника уявлення про стабільність оплати праці незалежно від результатів діяльності, тому він розуміє, що навіть у випадку дотримання не всіх вимог у процесі виробництва продукту його оклад залишиться без змін. Мотивація через підвищення заробітної плати є способом заохочення працівника, але не є гарантією покращення якості виконаних завдань. Проблемним питанням у державному секторі є усвідомлення працівником відсутності реальних санкцій за неналежне виконання обов'язків. Основною причиною цього є складний процес доказовості вини конкретного працівника за виробництво продукту невідповідної якості. За таких умов особливого значення набуває формування внутрішньої відповідальності працівника. У даному випадку рівень освіти та психоемоційний стан персоналу безпосередньо визначають його здатність до відповідального виконання професійних обов'язків. Важливу роль у цьому процесі також відіграють виховання та свідомість працівників, на формування яких впливає навчання.

На відміну від установ державного сектору, все більше приватних компаній розуміють, що прибуток та соціальні цінності можуть бути взаємопов'язані та взаємовигідні. Соціальна відповідальність підприємств сприяє покращенню внутрішньої корпоративної культури та мотивації співробітників. Коли співробітники бачать, що компанія дбає про їх благополуччя, вони почуваються більш цінними та мотивованими. Це допомагає покращити роботу колективу, підвищити продуктивність та знизити плинність кадрів [2]. Дієвими засобами підвищення якості можуть слугувати гуртки якості, які вперше були сформовані в Японії, а також зростання поінформованості працівників щодо місії, цілей та стратегії підприємства. Важливим є їх залучення до процесу ухвалення управлінських рішень і надання можливості приймати самостійні оперативні рішення. Останній спосіб потребує значної уваги, адже може мати наслідки, тому доцільним є здійснення аналізу та оцінки виникнення можливих ризиків. Має значення також належна організація робочого місця, формування сприятливого виробничого середовища та гуманізація умов праці, що передбачає чергування видів діяльності, баланс фізичних і психологічних навантажень. У приватному секторі, де конкурентоспроможність є визначальною умовою діяльності, ключове значення має ретельний підбір персоналу, належний рівень оплати праці та готовність працівника брати відповідальність за результати своєї роботи. Незмінним є те, що дієвість використання капіталу та виробничих ресурсів безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки персоналу, оскільки саме наявність висококваліфікованих працівників створює передумови для досягнення підприємством стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Для покращення ситуації у державному секторі, враховуючи досвід приватних підприємств, необхідно зрозуміти наступне. Цінність працівника проявляється через його усвідомлення значення якісно виконаної роботи. Саме це сприяє формуванню дисципліни та звички працювати якісно навіть за відсутності постійного контролю з боку керівництва. Якість у такому випадку починає розглядатися не лише як вимога, а як бажана мета. Крім ставлення працівників до значення якості, слід звернути увагу на безпосередніх керівників, які повинні усвідомлювати її ключову роль у діяльності підприємства. Керівнику необхідно сформувати такі корпоративні цінності підприємства, які стануть й особистісними цінностями самих працівників і займатимуть вагоме місце в мотиваційній структурі їхньої поведінки. Такі працівники стають джерелом цінності і прикладом поведінки для інших. Ефективне управління якістю вимагає встановлення та розвитку корпоративної культури, що охоплює навчання та розвиток персоналу, впровадження системи цінностей, постійне вдосконалення виробничих процесів і дотримання високих стандартів у всіх аспектах діяльності. Створення такої культури підтримує внутрішній бренд компанії та стимулює мотивацію персоналу [3]. Метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства в цілому [1].

Порівняння з приватним сектором демонструє інші підходи до управління персоналом (таблиця 1).

Таблиця 1

Особливості управління на підприємствах державного та приватного секторів*

Критерій	Приватний сектор	Державний сектор	Стимули
Фінансова мотивація	Пряма залежність доходу від результату	Заробітна плата часто не залежить від якості	Ефективно: бонуси за результат. Неефективно: підвищення заробітної плати.
Санкції	Реальні та швидкі	Формальні, складні у реалізації	Ефективно: персональна відповідальність. Неефективно: колективна відповідальність.
Відбір персоналу	Конкурентний	Переважає формальний	Ефективно: перевірка компетентності кандидатів, рівня залученості. Неефективно: виключно аналіз відповідності кваліфікаційним вимогам.
Кар'єрне зростання	За результатами роботи	За стажем / за суб'єктивним ставленням	Ефективно: прозорі персоналізовані КРІ. Неефективно: автоматичне просування.
Культура якості	Цінність	Переважає декларативна	Ефективно: місія підприємства. Неефективно: інструкція без усвідомлення значення.
Навчання	Інвестиція у майбутнє	Формальність	Ефективно: практичне навчання, отримання досвіду, знань. Неефективно: отримання підтвердження підвищення кваліфікації.
Участь персоналу	Висока	Обмежена	Ефективно: делегування повноважень. Неефективно: надмірна централізація.

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Ефективне управління якістю у державному секторі ґрунтується не лише на адміністративному контролі чи формальних фінансових стимулах, а й на формуванні відповідальності працівника, його усвідомлення суспільної значущості результатів виконаної ним роботи. На відміну від приватного сектору, де якість забезпечується за рахунок прямої залежності винагороди від результату, санкції, у державних установах визначальну роль відіграють організаційна культура, лідерство та відчуття причетності до виконання важливої місії для суспільства. В умовах війни ця особливість посилюється у зв'язку з тим, що на державний сектор покладається відповідальність за безпеку суспільства, стабільність функціонування об'єктів критичної інфраструктури, ними здійснюється титанічна праця (працівники рятувальних служб, медичні працівники, енергетики, працівники правоохоронних органів, залізничники). Усвідомлення важливості та ролі своєї праці стає потужним стимулом до якісного виконання покладених обов'язків навіть за обмежених ресурсів. Однак тривала діяльність у стані підвищеного навантаження призводить до психоемоційного виснаження. Відтак сучасні підходи до управління якістю у державному секторі повинні поєднувати розвиток внутрішньої мотивації, залучення персоналу до прийняття рішень та підтримку професійної стійкості, що стане запорукою високої якості діяльності навіть у кризових умовах.

1. Вараксіна, О., & Шульга, В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, (49). Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
2. Обріза, О., & Чернобай, Л. (2024). Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальний цінностей. *Економіка та суспільство*, (59). Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>
3. Koriuhin A. B., & Shpatakova O. L. (2024). Economic Problems of Product Quality at the Present Stage. *Problems of Modern Transformations*. Series: Economics and Management, (12). Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/380306721_Ekonomichni_problemi_akosti_produkcii_na_sucasnomu_etapi

FORMATION OF A PERSONNEL RISK MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATIONS UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

In the face of systemic instability, the focus shifts from traditional labor turnover control to an integrated approach that positions human resource security as a core element of an enterprise's economic safety. The model combines strategic diagnostics, risk mapping, calculation of an integrated HR Risk Index, and implementation of flexible operational measures. Emphasis is placed on continuous monitoring and early warning mechanisms. The proposed system ensures organizational stability and economic security by synchronizing strategic planning with preventive risk mitigation at all stages of the employee lifecycle. Particular attention is given to the development of adaptive workforce structures, including cross-functional training, remote work arrangements, and the creation of strategic personnel reserves.

В умовах воєнного стану в Україні через загострення проблем підтримання ефективності управління персоналом, збереження трудового потенціалу, забезпечення кадрової стабільності система управління кадровими ризиками набуває значущості стратегічного чинника організаційної стійкості. Соціально-політична турбулентність зумовлює масштабні трансформації внутрішнього середовища функціонування організацій. Важливою та необхідною передумовою для довгострокового розвитку організацій та забезпечення безперервності діяльності є формування цілісної, системної моделі управління кадровими ризиками. За даними Європейської Бізнес Асоціації станом на лютий 2025 року, 75 % організацій стикаються з дефіцитом персоналу, що робить кадровий голод домінуючою загрозою навіть для компаній, які змогли зберегти повний обсяг операційної діяльності в умовах воєнного стану [2]. Вимушена міграція населення, мобілізаційні процеси, релокація бізнесу, перебої в роботі через безпекові загрози та часті відключення світла, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури формують ситуацію постійної нестабільності. Через неможливість точного прогнозування чисельності персоналу, ризики раптової втрати ключових працівників, зміну професійного складу персоналу та мотиваційних установок працівників організації потребують переходу до гнучкого, адаптивного та ризик-орієнтованого підходу, який базується на сценарному плануванні, цифровізації HR-процесів, створенні кадрового резерву та розвитку універсальних компетентностей працівників. Інноваційний розвиток персоналу стає стратегічним фундаментом життєстійкості організацій, посилюється важливість поглиблення цифрових компетентностей для ефективної дистанційної роботи та самоменеджменту, актуалізується розвиток високої адаптивності працівників до прийняття рішень під час невизначеності, набуває особливої значущості впровадження культури безперервного навчання через менторство та обмін досвідом [3]. Окрім фізичної відсутності частини працівників спостерігаються також й ознаки психологічної дестабілізації, що проявляється у зниженні продуктивності праці, професійному вигоранні, погіршенні морально-психологічного клімату, обмеженні можливостей професійного розвитку в колективах, що суттєво погіршує кадрову складову ресурсного забезпечення діяльності організацій. Як наслідок, організація може формально зберігати чисельність персоналу, але втрачати критично важливі компетентності, зокрема такі як управлінський досвід і інтелектуальний капітал, що створює передумови виникнення довгострокових ризиків і для конкурентоспроможності, і для інноваційного розвитку організацій.

Воєнний стан формує ситуацію, коли зростає роль антикризового управління, інтеграції HR-функцій з системами управління безперервністю бізнесу, впровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, внутрішнього навчання та перекваліфікації працівників, оскільки ризики мають високий рівень невизначеності, кадрові втрати відбуваються раптово, а персонал потребує не лише матеріальної, а й комплексної психологічної підтримки та гарантій безпеки. Тому концепція управління кадровими ризиками трансформується з традиційного контролю плинності кадрів та стабілізації колективу і стає невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки організації [4].

Кадрові ризики трактуються як імовірність виникнення подій або процесів у підсистемі управління персоналом організації, що можуть призвести до втрат економічного, соціального чи репутаційного характеру. Управління ними передбачає послідовні етапи, серед яких – ідентифікація ризиків, їх аналіз та оцінювання, розроблення заходів мінімізації, моніторинг і коригування управлінських рішень. Досвід підтверджує: HR-фахівцями повинні здійснюватись постійні моніторинги кадрових ризиків, розроблятися сценарії заміщення критично важливих посад, впроваджуватись програми психологічної підтримки, формуватись внутрішні комунікації, що стане катализатором формування культури взаємної підтримки, довіри та адаптивності. В умовах нинішніх реалій це є основою збереження людського капіталу. Стратегічними кадровими ризиками, які пов'язані з довгостроковими наслідками для розвитку організації, є ризики втрати ключових працівників, дефіциту висококваліфікованих співробітників, порушення наступності управління, зниження рівня професійних компетентностей, які посилюються через воєнний стан. Друга важлива група – операційні кадрові ризики – включають перебої у виконанні функціональних обов'язків, зниження продуктивності праці, порушення виробничих або управлінських процесів, нестачу персоналу на окремих ділянках роботи та часто виникають раптово і потребують оперативного реагування. Доцільно виділити і правові ризики, які пов'язані зі змінами трудового законодавства та регуляторного середовища в період воєнного стану, неправильним застосуванням норм чинного законодавства і як наслідок – юридичні спори, репутаційні втрати та фінансові санкції.

Для мінімізації кадрових ризиків важливо впроваджувати захисні заходи на кожному етапі життєвого циклу працівника в організації: 1) набір та відбір персоналу, 2) адаптація персоналу до умов праці в організації, 3) оцінювання та атестація працівників, 4) навчання та розвиток персоналу, 5) звільнення працівників [1]. Підвищення ефективності системи управління персоналом передбачає ретельне відпрацювання технологій відбору кандидатів від перевірки рекомендаційних листів та вхідного тестування на відповідність критичним компетентностям до використання випробувального терміну як механізму запобігання невідповідності очікуваням роботодавця. Система управління ризиками має гарантувати, що програми підвищення кваліфікації та навчання персоналу підходять для тактичних й стратегічних цілей організації, забезпечуючи цільове використання ресурсів і зростання продуктивності праці. Ще одним елементом мінімізації загроз є встановлення контролю за дотриманням технологічних і кадрових регламентів, що уможливує збереження стійкості організації в нестабільному середовищі [5].

Адаптивна модель системи управління кадровими ризиками в умовах воєнного стану є комплексною інтегрованою системою, особливістю якої є перехід до превентивного управління, заснованого на прогнозуванні, кількісній оцінці ризиків і безперервному моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Стратегічний рівень формує довгострокові орієнтири кадрової стійкості, він передбачає проведення стратегічної діагностики кадрової системи. На даному етапі здійснюється аудит кадрової структури, визначаються критичні компетентності та ключові посади, аналізується рівень кадрової вразливості та значущості окремих фахівців, формується карта кадрових ризиків із зонуванням за ступенями критичності, що є підставою для визначення стратегічних пріоритетів реагування. Сценарне прогнозування, в межах якого моделюються різні варіанти розвитку подій – від стабільного функціонування до критичного дефіциту персоналу – формує фундамент для розроблення превентивної кадрової політики та резервних стратегій. Аналітично-прогностичний рівень забезпечує обробку даних і розрахунок індикаторів ризику, він є ядром моделі та забезпечує її інноваційність. У межах цього блоку формується інтегрований показник кадрового ризику, який узагальнює ключові параметри: рівень плинності персоналу, ризик мобілізації, дефіцит компетентностей, показники продуктивності, індикатори психоемоційної стабільності персоналу. Даний показник слугує інструментом оцінювання стану кадрової безпеки в динаміці та виявлення критичних відхилень. Важливим аспектом в системі управління кадровими ризиками є функціонування системи раннього попередження, що базується на моніторингу показників зростання лікарняних, збільшення заяв на звільнення, зниження ефективності праці. В разі перевищення порогових значень зазначених індикаторів система ініціює перегляд управлінських рішень або запуск антикризових заходів. Операційний рівень реалізує конкретні управлінські заходи та забезпечує формування гнучкого кадрового резерву, розвиток кросфункціональних компетентностей, залучення зовнішніх фахівців, використання дистанційних та гібридних форм зайнятості. Ще однією важливою складовою є диверсифікація людських

ресурсів, що уможливило мінімізацію залежності від окремих працівників чи підрозділів. Окрема увага приділяється програмам психологічної стабілізації та підтримки персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій і збереженню мотивації в умовах підвищеної невизначеності. Таким чином можна забезпечити не лише компенсацію кадрових втрат, а й підтримку організаційної ефективності. Самоадаптивний механізм є завершальним елементом, який забезпечує циклічність функціонування моделі і коригування рішень, передбачає постійний моніторинг показників, порівняння фактичних значень із нормативними або пороговими, автоматичну реакцію на відхилення та коригування стратегічних і операційних рішень, результати яких використовуватимуться для оновлення карти ризиків, перегляду кадрової політики, уточнення сценаріїв.



Рис. 1. Адаптивна модель системи управління кадровими ризиками в умовах воєнного стану.

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Модель, схему якої наведено на рис. 1, базується на кількісній оцінці ризиків, забезпечує синхронізацію стратегічного й операційного управління та створює цілісну систему забезпечення кадрової безпеки організації в умовах воєнного стану. Результатом реалізації запропонованої моделі є формування ситуації кадрової стійкості, що відображає здатність організації зберігати продуктивність, відновлювати кадровий потенціал і підтримувати стабільність діяльності в умовах воєнних ризиків. Дана модель створює передумови для організації не лише реагувати на кадрові загрози, спричинені воєнним станом, а й прогнозувати їх вплив на функціональну спроможність.

1. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства: [Електронний ресурс]: URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35773/240560maketmanagement-5-13.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Дерев'яно А. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. Європейська Бізнес Асоціація. : [Електронний ресурс]: URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-u...> (дата звернення: 25.02.2026).
3. Дрейчук М. А., Ситник Й. С. Інноваційний розвиток персоналу як відповідь на виклики ринку праці воєнного часу: [Електронний ресурс]: URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/204/196> (дата звернення: 27.02.2026).
4. Шандова Н. В., Сидорук П. В. Економічні аспекти управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства: [Електронний ресурс]: URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/539/409> (дата звернення: 28.02.2026).
5. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства: [Електронний ресурс]: URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2769/2805> (дата звернення: 28.02.2026).

MANAGEMENT OF ENTERPRISE INNOVATION UNDER GLOBAL POLYCRISIS: ESG AS A STRATEGIC APPROACH

The paper examines ESG management as a strategic direction of innovation management under conditions of global polycrisis. The study substantiates the role of sustainable innovation in ensuring enterprise resilience amid war, climate change and economic instability. It is argued that integrating Environmental, Social and Governance (ESG) principles into innovation processes enhances competitiveness, reduces risks and improves long-term performance. The case of Ukrainian enterprises illustrates the practical application of ESG-oriented innovation management. The results confirm that ESG serves not only as a sustainability framework but also as a driver of innovation effectiveness.

Сучасне глобальне середовище характеризується полікризою, де війна, зміна клімату, пандемії та економічна нестабільність взаємодіють та посилюють системні ризики [1]. За таких умов підприємства повинні вийти за рамки короткострокової адаптації та зосередитися на сталих інноваціях як механізмі стійкості.

Тому управління інноваціями має бути узгоджено з ширшими соціальними та екологічними цілями. Сталі інновації дозволяють підприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й пом'якшувати ризики та забезпечувати довгострокову стабільність [2].

Екологічно-соціальне управління (ESG) являє собою комплексну основу для оцінки корпоративної стійкості та впливу на суспільство [3]. ESG інтегрує три ключові виміри:

- Екологічний – ефективність використання ресурсів, чистіше виробництво, енергозберігаючі технології;
- Соціальний – добробут працівників, довіра клієнтів, соціальна інтеграція;
- Управління – прозорість, етичне управління, діалог із зацікавленими сторонами.

ESG передбачає впровадження принципів сталого розвитку в основну стратегію підприємства [4]. Це зміщує фокус з короткострокової максимізації прибутку на збалансовану економічну ефективність у поєднанні із соціальною та екологічною відповідальністю.

Емпіричні дослідження підтверджують тісний зв'язок між показниками ESG та результатами інновацій. Дослідження показують, що цифровізація та практики ESG взаємно підсилюють одна одну, покращуючи інноваційну ефективність підприємств [2]. Зокрема, екологічні та управлінські компоненти посилюють внутрішній контроль, підвищують довіру інвесторів та зменшують обмеження фінансування. Як результат, підприємства, орієнтовані на ESG, демонструють вищу інноваційну активність та сильнішу адаптивність.

У часи полікризи управління інноваціями повинно пріоритизувати стійкість та стратегічну гнучкість [1]. Досвід України показує, що кризові умови посилюють стимули для інновацій. Національна інноваційна стратегія 2030 підкреслює модернізацію промисловості та технологічне оновлення як ключові механізми відновлення [3].

На рівні підприємства ефективне управління інноваціями в умовах кризи включає [4]:

- Переорієнтацію на критичні сектори (енергетична безпека, цифрова інфраструктура, охорона здоров'я);
- Цифрову трансформацію для автоматизації процесів та підвищення операційної ефективності;
- Співпрацю екосистеми з університетами, стартапами та інноваційними кластерами;
- Інтеграцію цілей ESG в інноваційні стратегії для забезпечення соціальної легітимності та інвестиційної привабливості.

Навіть під час воєнного часу інновації залишаються ключовим рушієм економічної стійкості. Підприємства повинні керувати всім інноваційним конвєрсом — від генерування ідей до комерціалізації — оцінюючи не лише технічну доцільність, але й вплив на навколишнє середовище та соціальне сприйняття [4].

ESG можна вважати стратегічним напрямом управління інноваціями підприємств [2]. Інтегруючи критерії сталого розвитку в інноваційні процеси, компанії гарантують, що нові продукти та бізнес-моделі відповідають реальним суспільним викликам.

Приклади включають:

- розробку енергоефективних технологій;
- впровадження моделей циркулярної економіки;
- цифрові рішення, що зменшують споживання ресурсів.

У цих рамках управління інноваціями виходить за межі фінансових показників і враховує добробут зацікавлених сторін та зниження ризиків.

Ключові аспекти інновацій, орієнтованих на ESG, включають [2]:

- Ресурсоефективність – зменшення витрат та впливу на навколишнє середовище;
- Інклюзивні інновації – залучення різноманітних команд та зацікавлених сторін;
- Етичне управління – забезпечення прозорості та зміцнення довіри, що сприяє інвестуванню в дослідження та розробки.

Випадок Inzhur REIT демонструє, як принципи ESG можуть спрямовувати інновації в кризових умовах. Компанія запровадила нову модель колективного інвестування в нерухомість, що дозволяє громадянам спільно інвестувати в комерційну нерухомість та підтримувати економічне відновлення.

Модель базується на:

- демократизації інвестицій (соціальний вимір);
- високої прозорості та довірі інвесторів (вимір управління);
- інвестиціях у стійкі активи, що забезпечують стабільну економічну активність під час кризи.

Цей приклад ілюструє, як інновації (нова фінансова модель) можуть бути успішно поєднані з принципами ESG для підвищення стійкості в умовах полікризи [1].

Підприємства можуть впроваджувати ESG в управління інноваціями шляхом [4]:

1. Інтеграції критеріїв ESG у цілі досліджень та розробок та показники ефективності.
2. Залучення зацікавлених сторін до інноваційного процесу.
3. Вимірювання екологічного, соціального та управлінського впливу.
4. Використання стійких фінансових інструментів (зелені облігації, кредити, пов'язані з ESG).
5. Постійного моніторингу та коригування інноваційних проектів відповідно до показників ESG.

Глобальна полікриза вимагає від підприємств переглянути традиційні підходи до управління інноваціями [1]. ESG забезпечує комплексну основу, яка узгоджує інновації зі стійкістю, очікуваннями зацікавлених сторін та довгостроковим зниженням ризиків.

Дослідження та практика підтверджують, що ефективність ESG покращує результати інновацій та зміцнює стійкість підприємств. Інновації, зумовлені ESG, сприяють конкурентоспроможності, інвестиціям.

1. Jani J. S., Salonen A. O. (2024). Towards a Sustainable Future in the Age of Polycrisis. *Frontiers in Sustainability*, 5:1436740.
2. Liu X., Wang L. (2025). Digital Transformation, ESG Performance and Enterprise Innovation. *Scientific Reports*, 15, 23874.
3. Міністерство економіки України. (2020). *Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року*. Київ.

PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT: CLASSIC CONCEPTS AND MODERN TRENDS

This paper explores the critical role of personnel motivation in achieving organizational goals and adapting to contemporary challenges. It delves into various theoretical approaches to motivation and analyzes practical strategies for its enhancement in diverse business environments. The study addresses the evolving nature of workforce expectations and the impact of global trends on motivational practices, aiming to provide insights into fostering a highly engaged and productive workforce.

У динамічному світі, що постійно змінюється, де конкуренція на ринку праці зростає, а вимоги до продуктивності та інноваційності співробітників стають дедалі вищими, ефективне управління мотивацією персоналу є однією з найважливіших функцій менеджменту [1]. Мотивація – це внутрішня сила, що спонукає людину до дії, визначає її зусилля, наполегливість та спрямованість поведінки. Високомотивований персонал є основою успіху будь-якої організації, забезпечуючи не тільки досягнення стратегічних цілей, але й формування лояльної та відданої команди, здатної адаптуватися до нових викликів. Недостатня увага до мотивації може призвести до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та погіршення загального клімату в колективі. Це дослідження має на меті проаналізувати ключові теоретичні підходи до мотивації, виявити сучасні виклики, з якими стикаються організації, та запропонувати ефективні стратегії управління мотивацією персоналу в умовах сьогодення.

Розуміння механізмів мотивації ґрунтується на низці класичних та сучасних теорій. Змістові теорії зосереджені на вивченні потреб, які спонукають людину до дії; до них належать ієрархія потреб А. Маслоу, що визначає п'ять рівнів потреб, які задовольняються послідовно, а також двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка розрізняє "гігієнічні" фактори та "мотиватори". Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, у свою чергу, виділяє потреби у досягненнях, владі та приналежності як основні рушійні сили. Процесуальні теорії, такі як теорія очікувань В. Врума, що базується на взаємозв'язку зусиль, результатів та цінності винагороди, теорія справедливості Дж. Адамса, яка наголошує на важливості сприйняття співробітниками справедливості розподілу винагород, та теорія встановлення цілей Е. Лока та Г. Латама, що підкреслює роль конкретних та досяжних цілей, пояснюють, як відбувається процес мотивації [4]. Розуміння цих теорій дозволяє керівникам створювати більш цілеспрямовані та ефективні мотиваційні системи.

Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, що створює нові виклики для управління мотивацією персоналу. Серед ключових тенденцій – зміна демографічного складу робочої сили, де різні покоління мають різні цінності та очікування, а також вплив розвитку технологій та діджиталізації, що вимагає від співробітників нових навичок. Поширення гібридних та віддалених форматів роботи створює нові виклики для підтримки командного духу та залученості, а зростання значущості нематеріальної мотивації вимагає від керівництва більшої уваги до створення сприятливої корпоративної культури, забезпечення прозорого зворотного зв'язку та індивідуалізованих програм розвитку. Крім того, зростає увага до психологічного благополуччя та запобігання вигоранню співробітників, а також до ESG-факторів, оскільки молоді покоління все більше звертають увагу на соціальну відповідальність компаній [2].

Для успішного управління мотивацією сучасні організації повинні застосовувати комплексний підхід, що поєднує різноманітні стратегії. Матеріальна мотивація включає конкурентну та справедливую зарплату, ефективні системи преміювання та бонусування, а також додаткові пільги та соціальний пакет. Водночас, нематеріальна мотивація відіграє все більшу роль; це включає визнання та заохочення, можливості для професійного та кар'єрного зростання через навчання та програми менторства, делегування повноважень та розширення відповідальності. Створення сприятливого психологічного клімату, що включає відкриту комунікацію та чесний зворотний зв'язок, забезпечення балансу між роботою та особистим життям через гнучкі графіки та можливість віддаленої роботи, а також надання змістовної роботи та залучення до прийняття рішень є також потужними мотиваційними факторами. Індивідуалізація підходів до мотивації є критично важливою, оскільки ефективні програми повинні бути адаптовані до унікальних потреб та цілей кожного співробітника, що вимагає проведення регулярних бесід та оцінки потреб.

Управління мотивацією персоналу – це безперервний, динамічний процес, що вимагає глибокого розуміння людської психології та здатності адаптуватися до мінливих умов. Успіх організації в сучасному світі значною мірою залежить від її здатності створити таке середовище, де співробітники почуватимуться цінними, визнаними, матимуть можливості для розвитку та реалізації свого потенціалу. Комплексне застосування матеріальних та нематеріальних стимулів, з урахуванням індивідуальних особливостей та сучасних трендів, дозволяє не лише підвищити продуктивність та лояльність персоналу, але й сформувати стійку, інноваційну та конкурентоспроможну команду, готову до будь-яких викликів майбутнього [3]. Інвестиції в мотивацію – це інвестиції в довгостроковий успіх компанії.

1. Галайда Т.О., Кривошея Д. С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу [Електронний ресурс] // Інфраструктура ринку: [сайт]. – 2021. – № 54. – С. 78–84. – Режим доступу: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/9956>.

2. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства [Електронний ресурс] // Science and Global Studies: [збірник тез]. – Прага, 2020. – С. 46–48. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/56743>.

3. Кімлик В.М. Актуальні проблеми управління мотивацією персоналу [Електронний ресурс] // Економічні інновації: [журнал]. – 2021. – № 28. – 2023. – С. 124–130. – Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/593/576>.

4. Носань Н.С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство: [журнал]. – 2021. – № 26. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379/366>.

ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Денис Марія Степанівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

П курс магістратури, ОНП "Менеджмент організації та адміністрування"

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кухта П.В.

PRESERVATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

The paper investigates how the strategic potential of Ukrainian agro-industrial enterprises is preserved during martial law, focusing specifically on Astarta-Kyiv LLC. The research emphasizes the significance of financial resilience, export diversification, operational flexibility, and vertical integration in maintaining competitiveness within a high-risk context. It also proposes strategic priorities aimed at fostering sustainable development and long-term value generation.

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для агропромислового комплексу, який традиційно відіграє важливу роль у забезпеченні валютних надходжень та продовольчої безпеки країни. У таких умовах збереження стратегічного потенціалу агрокомпаній стає системним завданням, що вимагає перегляду підходів до управління ресурсами, ризиками та інвестиційною діяльністю [1].

Відповідно до концепції стратегічного управління І. Ансоффа, довгострокова конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища через диверсифікацію діяльності та оновлення стратегічного портфеля [1]. У свою чергу, Т. Сааті підкреслює важливість системного прийняття рішень в умовах конфлікту й невизначеності, що особливо релевантно для воєнного періоду [2].

Проведений аналіз показав, що основними загрозами для збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств під час воєнного стану є не лише фізичні втрати активів та порушення виробничих процесів, а й обмежений доступ до фінансування, скорочення інвестиційної діяльності і зменшення прогнозованості ринкової ситуації. У відповідь на ці виклики підприємствам необхідно змінювати свої підходи до стратегічного управління, переходячи від традиційних моделей зростання до моделей виживання і відновлення [1]. Досвід свідчить, що підприємствам варто орієнтуватись на турбулентність зовнішнього середовища. І. Ансофф підкреслює, що здатність організації адаптуватись до умов швидких змін та застосовувати різні стратегічні підходи та моделі поведінки є запорукою успіху [4].

Характерним прикладом ефективної реалізації завдань щодо збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств в умовах воєнного стану є провідна вітчизняна компанія – ТОВ «Астарта-Київ», що функціонує як вертикально інтегрований агрохолдинг України, зокрема займається рослинництвом, цукровим виробництвом, переробкою сої та тваринництвом. За підсумками дев'яти місяців 2025 року консолідована виручка компанії становила 342,8 млн євро (рис. 1), з яких 63% формувалося за рахунок експорту [3]. Незважаючи на річне зниження доходів на 22%, EBITDA залишилася на рівні 101,5 млн євро з маржею в 30% (рис. 2), що свідчить про відносну операційну стійкість бізнес-моделі [3].

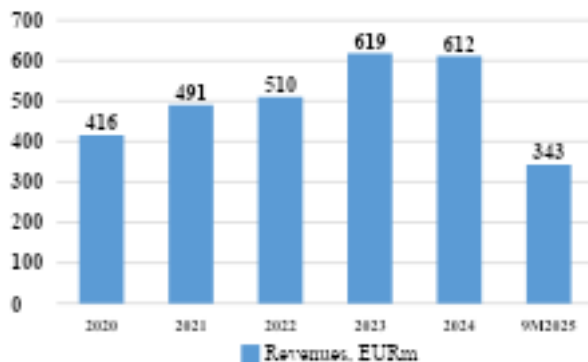


Рис.1. Дохід, EURm

Джерело: складено автором на основі даних [3], [5]

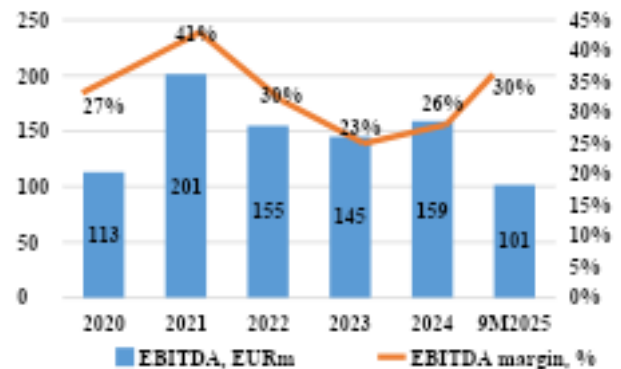


Рис.2. EBITDA, EURm та рентабельність EBITDA (%)

Джерело: складено автором на основі даних [3], [5]

Структура виручки компанії є диверсифікованою: 33% припадає на рослинництво, 32% – на виробництво цукру, 22% – на переробку сої та 12% – на тваринництво [3]. Така багатосегментність відповідає положенням стратегічної диверсифікації, обґрунтованим у класичних роботах зі стратегічного менеджменту [1]. Фінансова стійкість компанії підтверджується показником Net Debt/EBITDA на рівні 1,5 [3], що відповідає прийнятному рівню боргового навантаження у кризових умовах [4]. Досвід ТОВ «Астарта-Київ» демонструє, що стратегічна стійкість у період воєнного стану ґрунтується не лише на ресурсному забезпеченні, але й на здатності до швидкої трансформації бізнес-моделі відповідно до нових ризиків і викликів.

Таким чином, систематизація наявних даних та результати аналізу свідчить, що нині пріоритетними заходами у напрямі збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств в умовах воєнного стану є: диверсифікація ринків і продуктового портфеля [1]; застосування системного підходу до прийняття управлінських рішень [2]; підтримання фінансової дисципліни та ліквідності [3]; впровадження антикризових механізмів управління [4]. Наразі для агропромислових підприємств є доречним перехід від моделі «зростання» до моделі «адаптивної стійкості», зокрема для вертикально інтегрованих холдингів важливо забезпечити перехід від експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю. Зазначене уможливить зменшення залежності від блокування портів і дасть змогу знизити логістичні витрати. Є доцільним створення на кордоні з країнами ЄС власних логістичних хабів, що уможливають швидке перевантаження продукції з української залізничної колії на європейську. Необхідне послідовне налагодження прямих контрактів з європейськими переробними компаніями і збутовими мережами. Також важливим напрямом є підтримання автономності енергозабезпечення, наприклад, монтаж біогазових установок та використання наявних відходів сільськогосподарського виробництва, впровадження сонячних панелей для підтримки роботи елеваторів та переробних потужностей. В управлінні ризиками варто застосовувати механізми страхування воєнних ризиків та хеджування цін на продукцію для стабілізації грошових потоків. Крім того, важливо підтримувати людський капітал шляхом розвитку ключових компетенцій працівників і корпоративної культури відповідальності та гнучкості. Комплекс цих заходів створює основу для підтримання стратегічних позицій підприємства й мінімізації втрат із подальшим формуванням умов для повосної модернізації та тривалого зростання.

1. Ковальчук С. В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності. К. : КНЕУ, 2018. 312 с.
2. Сааті Т. Прийняття рішень в умовах конфлікту та невизначеності. К. : Основи, 2013. 384 с.
3. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. Kyiv, 2025. 234 p.
4. Ansoff, H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2011. 256 p.
5. Astarta Holding PLC. 9M2025 Operating and Financial Results. Kyiv, 2025. 25 p.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Дзерун Ілля Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курсу магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Степанова А.А.

TRANSFORMATION OF INVESTMENT FINANCING SOURCES FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

The full-scale invasion of Ukraine has catalysed a structural shift in the investment landscape, moving from traditional bank lending toward a state-donor model. This study analyzes the current dynamics of investment support for the industrial sector, emphasizing the rising role of international financial institutions and risk-sharing mechanisms. Despite a 25% decrease in Foreign Direct Investment (FDI) in 2024, the resilience of the private sector is maintained through reinvested earnings and preferential state programs. The research highlights the critical importance of the Ukraine Investment Framework (UIF) and blended finance instruments as primary drivers for the modernization and recovery of Ukraine's industrial base in a high-risk environment.

Сучасна економічна ситуація в Україні, що характеризується екзогенними шоками та системною невизначеністю, докорінно змінює парадигму інвестиційного забезпечення промислових підприємств. Процеси, що відбуваються сьогодні, вимагають від менеджменту не просто пошуку капіталу, а глибокої адаптації до нових каналів фінансування, які виникли внаслідок повномасштабного військового вторгнення. Згідно зі звітом Світового банку RDNA3, прямі збитки промислового та торговельного секторів України перевищили 152 млрд дол. США, а загальні потреби у відновленні промисловості оцінюються у понад 64 млрд дол. США на наступні десять років [1]. Такі масштаби деструктивного впливу роблять традиційні джерела фінансування, зокрема комерційне кредитування, недостатніми та подекуди недоступними через надвисокі ризики.

Трансформація джерел фінансування у 2024–2026 роках відбувається за декількома ключовими векторами:

- По-перше, спостерігається критична залежність від внутрішніх ресурсів підприємств. В умовах обмеженого доступу до зовнішніх ринків капіталу, реінвестований прибуток став основним драйвером підтримання операційної діяльності. Аналітичні дані свідчать, що у 2024 році частка реінвестованих доходів іноземних інвесторів у загальній структурі ПІІ склала близько 71,6–75% (приблизно 2,38 млрд дол. США). Це свідчить про те, що бізнес, який вже присутній на ринку, воліє вкладати кошти у відновлення існуючих потужностей, аніж виводити капітал, що створює фундамент для майбутнього зростання [3].
- По-друге, відбулася масштабна інтеграція державних програм у систему інвестиційного забезпечення. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» перетворилася з інструменту підтримки на основний канал забезпечення ліквідності промисловості. У 2024 році в межах цієї ініціативи було видано більше 16 тисяч кредитів на суму понад 60 млрд грн. [2]. Проте, варто зауважити, що більша частина цих коштів спрямовується на рефінансування заборгованості або поповнення обігових коштів, тоді як частка інвестиційних кредитів на модернізацію обладнання залишається меншою, ніж вимагають потреби реального сектору.
- Третім вектором трансформації є зростання ролі міжнародних фінансових інституцій (МФО) та запровадження інструментів «змішаного фінансування» (blended finance). Провідну роль тут відіграє Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який у 2024 році інвестував в Україну рекордні 2,4 млрд євро, а на 2025 рік запланував збільшення фінансування до 2,9 млрд євро. Прикметно, що 57% цих коштів спрямовуються безпосередньо у приватний сектор, що підкреслює зміщення фокусу з державних інфраструктурних проєктів на підтримку стійкості окремих промислових суб'єктів [4].

Важливим кроком у забезпеченні сталого фінансування стало затвердження плану «Ukraine Plan 2024–2027» у межах Ukraine Facility від ЄС. Другий компонент цієї програми, Ukraine Investment Framework (UIF), з бюджетом у 9,3 млрд євро, спрямований на надання гарантій та грантів для залучення приватних інвестицій [5]. Це дозволяє знизити вартість капіталу для підприємств та відкриває доступ до довгострокового фінансування, яке було закрито через воєнні ризики. Окрему роль відіграє страхування воєнних ризиків через багатостороннє агентство MIGA та корпорацію DFC, що є критичною умовою для залучення іноземних інвесторів у капіталомісткі проєкти [5].

Окрім офіційних каналів, бізнес адаптується через використання альтернативних фінансових інструментів. Україна демонструє високий рівень адаптивності у використанні криптовалют та стейблкоїнів для операційних розрахунків, що дозволяє обходити затримки у традиційній банківській системі під час кризових періодів. Хоча ці інструменти ще не є повноцінним джерелом довгострокових інвестицій, вони забезпечують фінансову маневреність підприємств.

Ефективність інвестиційної діяльності в сучасних умовах залежить не лише від наявності капіталу, а й від здатності підприємств адаптувати свої стратегії до вимог «зеленого відновлення» (Green Recovery). Міжнародні донори та приватні фонди все частіше надають перевагу проєктам, що відповідають стандартам ESG (Environmental, Social, and Governance). Це створює додаткові виклики для застарілої вітчизняної промисловості, але водночас відкриває доступ до дешевших «зелених» кредитів та грантів [5].

Підсумовуючи, можна констатувати, що інвестиційне забезпечення промисловості України трансформувалося з ринкової моделі в гібридну систему, де поєднуються внутрішні ресурси підприємств, державна підтримка та міжнародні гарантійні інструменти. Конкурентоспроможність українських підприємств у довгостроковій перспективі залежатиме від їхньої здатності інтегруватися у нові фінансові механізми ЄС, успішного страхування ризиків та впровадження технологічних рішень на засадах енергоефективності. Удосконалення методичних підходів до оцінки таких інвестицій дозволить мінімізувати вплив зовнішніх шоків та забезпечити сталий розвиток навіть у період тривалої економічної турбулентності.

1. Світовий банк (World Bank): Оцінка потреб на відновлення України (RDNA3): URL:

<https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>

2. Міністерство економіки України: Програма «Доступні кредити 5-7-9%»: URL:

https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrld_gm_zh_programo_iu_dostupni_krediti_5-7-9-4780

3. Національний банк України: Статистика зовнішнього сектору та прямих іноземних інвестицій: офіц. веб-сайт.

URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

4. ЄБРР (EBRD): Інвестиційна діяльність та звіти щодо України: офіц. веб-сайт. URL:

<https://www.ebrd.com/ukraine.html>

5. Ukraine Facility: План України на 2024–2027 роки: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF ASSORTMENT POLICY OF E-COMMERCE ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

The paper examines the key factors influencing the formation of assortment policy of e-commerce enterprises under conditions of digital transformation and economic instability. The approaches of scholars to the classification of influencing factors are generalized, and the necessity of their adaptation to the specifics of the online environment is substantiated. Macroeconomic, technological, competitive, logistical and behavioral factors determining the structure of assortment are identified. The role of data analytics and digital tools in making assortment management decisions is emphasized.

Сучасні підприємства торгівлі функціонують в умовах високої динамічності ринкового середовища, посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки. За таких умов формування асортиментної політики підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме структура та якість товарної пропозиції відіграють важливу роль у конкурентоспроможності підприємства, рівня задоволеності споживачів та загалом фінансових результатах діяльності. Особливої актуальності ця проблема набуває у сфері електронної торгівлі, оскільки швидкість зміни попиту та інформаційна прозорість ринку для такого формату торгівлі значно вищі, ніж у традиційних продажах.

Серед наукових досліджень особливостей формування асортиментної політики підприємств торгівлі переважає підхід, відповідно до якого ключовими факторами впливу є попит споживачів, конкурентне середовище, ресурсні можливості підприємства та макроекономічні умови. Зокрема, у працях вітчизняних дослідників (М. Дубель [1], І. Іпполітова [2], І. Максютенко [3] та ін.) асортиментна політика розглядається як результат взаємодії ринкових і внутрішньоорганізаційних чинників. Автори виокремлюють такі групи факторів: споживчі, конкурентні, фінансово-економічні та організаційні.

Схожу класифікацію можна простежити також і в зарубіжних дослідженнях [4, 5, 6], де акцент робиться саме на управлінні товарними категоріями, аналізі попиту, життєвому циклі товару та прибутковості асортименту. Таким чином, традиційна наукова парадигма формування асортиментної політики базується на наступних базових групах факторів:

- попит та поведінка споживачів;
- конкурентне середовище;
- ресурсні можливості підприємства;
- макроекономічні умови.

Проте важливо зазначити, що в сучасних умовах цифрової трансформації економіки та розвитку електронної торгівлі зазначений перелік не є достатнім. Далі розглянемо фактори, що дозволяють більш широко розкрити дане питання саме у контексті електронних торгівлі.

По-перше, електронна торгівля функціонує в середовищі майже повної інформаційної прозорості, що впливає на природу конкурентного впливу. Так, якщо в традиційній торгівлі конкуренція обмежується локальним ринком, то онлайн-платформи забезпечують миттєве порівняння цін та характеристик товарів. Це формує додатковий фактор впливу — цифрову видимість товару, яка визначає його позицію у пошуковій видачі та рекомендаційних системах.

По-друге, важливо зазначити, що в електронній торгівлі вагомим значення набуває алгоритмічний фактор — тобто вплив цифрових алгоритмів сортування, персоналізації та таргетованої реклами. Асортиментна політика повинна враховувати не лише наявність товару, а також його оптимальну представленість у цифровому середовищі — на онлайн-платформах.

Ще одним важливим аспектом є те, що у сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності істотно зростає роль логістичних і ризик-орієнтованих факторів. Таким чином, виникають нові суттєві фактори впливу, такі як: порушення ланцюгів постачання, зміна транспортних маршрутів, коливання валютних курсів, що безпосередньо впливають на глибину та стабільність асортименту. Підприємства електронної торгівлі змушені скорочувати низькообігові позиції, концентруючись на товарах із прогнозованим попитом і стабільним постачанням.

Також суттєвим є те, що сучасні умови характеризуються зниженням платоспроможності частини населення та зміною структури споживання. Це формує соціально-економічний адаптивний фактор, який зумовлює переорієнтацію асортименту на більш доступні товари або альтернативні бренди з більш низьким рівнем ціни за продукцію.

Не можна також знехтувати і таким фактором як інформаційно-аналітичний. Так, на відміну від традиційної торгівлі, управлінські рішення щодо асортименту в електронній торгівлі приймаються на основі великих масивів даних: статистики продажів, показників конверсії, маржинальності, обіговості та поведінки клієнтів на сайті. Це переводить управління асортиментом у площину даноорієнтованого менеджменту.

Таким чином, порівняльний аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що традиційна система факторів потребує доповнення з урахуванням специфіки електронної торгівлі та сучасних економічних викликів. До класичних груп чинників (споживчих, конкурентних, ресурсних, макроекономічних) доцільно додати:

- цифрово-технологічні фактори;
- алгоритмічні фактори онлайн-платформ;
- логістично-ризикові фактори;
- інформаційно-аналітичні фактори;
- соціально-економічні адаптивні фактори.

Отже, в сучасних умовах формування асортиментної політики підприємств електронної торгівлі відбувається під впливом розширеного комплексу факторів, що поєднує як традиційні ринкові чинники так і специфічні елементи вже цифрового середовища. Це обумовлює необхідність перегляду підходів до управління асортиментом та переходу до інтегрованої моделі, що враховує технологічні, поведінкові, логістичні та ризикові аспекти функціонування підприємства.

1. Дубель М.В., Барвінченко О.О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. Економіка та управління національним господарством. 2023. Вип. 27. С. 16–22.. - Режим доступу: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/573> (дата звернення: 20.02.2026).

2. Іпполітова І.Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 47. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2106> (дата звернення: 22.02.2026).

3. Максютенко І. Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. Економіка та суспільство. 2024. № 64. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4275> (дата звернення: 20.02.2026).

4. Berman B., Evans J. R. *Retail Management: A Strategic Approach*. 13th ed. Boston : Pearson, 2018. 656 p.

5. Cui K. J., Fan X. The Impact of E-Commerce on the Development Model of the Modern Economy. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. No. 134. P. 172–178. - Режим доступу: <https://aemps.ewapub.com/article/view/18601> (дата звернення: 20.02.2026).

6. Levy M., Weitz B. A., Grewal D. *Retailing Management*. 10th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 720 p.

Довганич Анастасія Андріївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: д.е.н., проф., Жилінська О.І.

THE TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT DURING MARTIAL LAW: THE CASE OF STRATEGIC PLANNING
OF SE "UKRNUKAGEOCENTR"

This paper is about the impact of the full-scale war on activities and market position of SE "Ukrnaukageocentr" within the geological and geodetic services sector. It examines how the Russian invasion has already increased operational risks simultaneously preserving and highlighting the strategic importance of the mining and extractive industry in economy of Ukraine.

ДП «Укрнаукагеоцентр» як науково-виробниче підприємство є унікальним у сфері геології та надрокористування в Україні. Це один із операторів українського ринку геологічних і геодезичних послуг, сфера діяльності якого охоплює найширший спектр видів робіт, починаючи з стратиграфічного розмежування і поплатової кореляції розрізів свердловин, складання геологічних проєктів, тематичних звітів, супроводу буріння свердловин, комплексного дослідження керна матеріалу в польових та лабораторних умовах, у тому числі рентгеноструктурний аналіз, геохімічні дослідження електронної мікроскопії, до науково-практичних та методичних розробок націлених на пошуково-розвідувальний процес традиційної і нетрадиційної вуглеводневої сировини [1].

Підприємство виконує повний комплекс науково-дослідних та виробничо-тематичних робіт, проведення геолого-розвідувальних робіт на нафту та газ на різні типи покладів, а саме:

- Аналіз геолого-геофізичної інформації;
- Обґрунтування перспективних ділянок надр;
- Складання бізнес-проєктів;
- Проєктування будівництва свердловин та облаштування родовищ;
- Геолого-економічне обґрунтування перспективних напрямків ГРП;
- Геолого-економічну оцінку запасів та ресурсів вуглеводнів;
- Побудову геолого-технологічних моделей родовищ;
- Промислові дослідження свердловин [1].

У макроекономічному контексті важливість ринку геологічних та геодезичних послуг в Україні підкреслює той факт, що за офіційними даними у 2022 році прямий внесок видобувної галузі у ВВП України склав 295,55 млрд. грн, і це становить 5,69% від загального його обсягу, причому частка видобувних галузей у загальній вартості українського експорту товарів та послуг склала 7,68%. Найбільшою залишається частка неагломерованих руд заліза, що становила 6,59% від загальної вартості експорту товарів та послуг в Україні в 2022 році [2].

Хоча, згідно з результатами системних досліджень ринку геологічних та геодезичних послуг в Україні, які проводяться аналітиками компанії Pro-Consulting, попит на геодезичні та геологічні послуги залишається на високому рівні з тенденцією до зростання, незважаючи на складний економічний стан у країні унаслідок повномасштабного вторгнення держави-агресора, тимчасової окупації частини української території, що стало факторами зменшення розмірів ринку, ключовою проблемою стала неможливість здійснення традиційного довгострокового планування за умов невизначеності, нестабільних замовлень і волатильності витрат як Замовників, так і самого ДП «Укрнаукагеоцентр». Обсяги геологорозвідувальних і геодезичних робіт суттєво зменшилися на прифронтових територіях, де високі ризики проведення військових операцій [3]. До того ж, 2025 рік став періодом нових викликів: падіння видобутку, експортних обмежень, втрати стратегічних ресурсів. Тобто інвестиції зростають, але політична та військова ситуація несуть значні ризики. Проте галузь залишається одним з основних секторів української економіки, особливо разом із металургією, генеруючи 4-6% ВВП країни [4]. Також суттєвий вплив на ринок геологічних та геодезичних послуг створюють такі чинники, що значно ускладнюють здійснення прогнозування та планування на підприємстві:

- нестабільні замовлення через аварії та простої свердловин замовників, що спричинене військовою агресією;
- перерозподіл замовниками бюджетів та зміна структури (скорочення) витрат, надаючи пріоритет відновленню інфраструктури, аніж проведенню геологорозвідувальних робіт;
- скорочення замовлень з інженерно-геологічного та інженерно-геодезичного пошуку та робіт екологічного моніторингу через появу на ринку робіт та послуг даного напрямку нових учасників, а саме ФОПів, які суттєво занижують очікувані закупівельні вартості замовників та пропонують ціни виконання замовлень, що є нерентабельними для підприємства;
- зниження цін на роботи (послуги) у сфері діяльності підприємства через високу конкуренцію і постійно зростаючу кількість виконавців робіт при одночасному збільшенні собівартості робіт при постійному підвищенні цін на сировину, матеріали, роботи та послуги, які необхідні для безперервного функціонування компанії;

Турбулентні умови, спричинені повномасштабним вторгненням, вимагають переглянути доречність використання традиційних моделей управління, особливо, коли йдеться про прогнозування та планування. Зазначені макроекономічні дисбаланси безпосередньо торкнулися і трансформували внутрішнє управлінське середовище, зокрема, діяльність економічних служб підприємства. Планово-економічний відділ відчув необхідність переходу від річного планування на більш гнучке та адаптивне сценарне, що, на думку фахівців ЕУ, однієї із консалтингових компаній «Великої четвірки», є релевантним в умовах війни, коли часовий горизонт є меншим, ніж 1 рік [5]. Також зросло ризик-менеджменту, як і необхідність постійного моніторингу ризиків. Таким чином, стратегічне планування перетворилося з інструменту довгострокового розвитку у превентивний механізм адаптивної витривалості та стійкості підприємства.

Отже, аналіз, проведений на прикладі ДП «Укрнаукагеоцентр», демонструє вплив повномасштабної війни як каталізатора глибоких змін у менеджменті організацій, які провадять діяльність у сфері геології. Навіть з урахуванням збереження високої питомої ваги видобувного сектору в економіці України, чітко прослідковуються ускладнення в здійсненні традиційного менеджменту, а саме довгострокового планування через макроекономічну нестабільність, волатильність витрат, скорочення замовлень та посилення конкуренції.

1. Офіційний вебсайт ДП «Укрнаукагеоцентр». [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrnaukageocenter.com/about/history/>
2. Внесок видобувної галузі у ВВП України у 2022 році: Офіційний вебсайт Державної служби геології та надр України [Електронний ресурс]: URL : <https://www.geo.gov.ua/vnesok-vydobuvnoyi-haluzi-u-vvp-ukrayiny-v-2022-rotsi-sklav-29555-mlrd-hrn/>
3. Аналіз ринку послуг геології та геодезії в Україні. 2023 рік : URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-uslug-s-geologii-i-geodezii-v-ukraine-2023-god>
4. Що відбувається у добувній промисловості на четвертому році війни. [Електронний ресурс]. URL: <https://gmk.center.ua/posts/shho-vidbuvaetsya-u-dobuvnij-promislovosti-na-chetvertomu-roci-vijni/>
5. Сценарне планування як інструмент роботи в умовах невизначеності. [Електронний ресурс]. URL: https://www.ey.com/uk_ua/insights/academy/articles-scenario-planning-overview

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ

Дроб Назарій Русланович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилінська О.І.

MANAGING PROFESSIONAL BURNOUT AMONG IT PERSONNEL AS A TOOL FOR ENSURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE CONTEXT OF A POLYCRISIS

In the context of war and global polycrisis, it is critically important to distinguish between professional burnout and post-traumatic stress disorder (PTSD) among employees to preserve the economic resilience of a business. Misidentification of these conditions and the application of standard burnout prevention methods to individuals with PTSD leads to ineffective costs, team retraumatization, and the loss of human capital. To address this issue, it is proposed to implement an organizational model of trauma-informed HR management that clearly separates managerial tools for burnout prevention from crisis intervention protocols for PTSD.

В умовах затяжної кризи, воєнного стану в Україні та глобальної полікризи особливого значення набуває проблема збереження ментального здоров'я працівників як базової умови для забезпечення економічної резильєнтності бізнесу. Як зазначають сучасні дослідники, повномасштабна війна стала найпотужнішим «коваріантним шоком» для економіки, що вимагає від організацій не просто виживання, а здатності до адаптації та швидкого відновлення [2]. У цьому контексті в науковому дискурсі важливо розрізняти *резильєнс* (як динамічний процес успішної адаптації людини до складних обставин) та *резильєнтність* (як сталу внутрішню здатність особистості чи системи долати труднощі). Сьогодні HR-менеджмент стикається зі складним викликом — необхідністю розмежування синдрому професійного вигорання та посттравматичного стресового розладу (ПТСР), що безпосередньо руйнують его-резильєнтність — здатність працівника бути гнучким та адекватно реагувати на стрес.

Згідно з МКХ-11, професійне вигорання (код QD85) класифікується як фактор, що впливає на стан здоров'я, і виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці [1]. Натомість ПТСР (код 6B00) є клінічним розладом, що розвивається після впливу подій надзвичайно загрозливого характеру [5]. Якщо не застосовувати інтервенцію, це може закінчитися руйнацією стосунків, роботи та здоров'я.

Неправильна ідентифікація стану працівника становить пряму загрозу організаційній стійкості. Застосування стандартних інструментів профілактики вигорання (корпоративні заходи, тренінги з тайм-менеджменту) для працівників із прихованим ПТСР є фінансово неефективним і може призвести до ретравматизації та стрімкого зростання плинності кадрів.

Метою дослідження було вивчення феномену вигорання та його взаємозв'язку з наслідками травматичних подій з позицій менеджменту організацій. Дослідження серед фахівців досліджуваної ІТ-компанії, які працюють у віддаленому режимі, виявило високий базовий рівень емоційного виснаження. Так, 61% респондентів іноді або завжди почуваються емоційно спустошеними, а 75% після робочого дня відчують себе «як вичавлений лимон». Виснажена постійними дедлайнами психіка має значно менший ресурс для опрацювання зовнішніх травматичних подій, що робить професійне вигорання предиктором розвитку ПТСР, а ПТСР, у свою чергу, прискорює вигорання.

Це підтверджується новітніми емпіричними дослідженнями 2025 року (на вибірці з 98 осіб), які довели наявність значущого прямого кореляційного зв'язку між симптомами ПТСР та вигоранням. Зокрема, інтрузії та гіпербудження суттєво посилюють емоційне виснаження (кореляції $r=0,498$ та $r=0,524$ відповідно). Водночас доведено, що використання активних копінг-стратегій виступає захисним механізмом ($r=-0,362$), тоді як пасивне уникнення лише поглиблює деструктивні стани. Працівники, які не мають розвиненої резильєнтності, реагують на нові ситуації ригідною поведінкою та втратою контролю [6].

Для збереження кадрового потенціалу керівникам необхідно чітко диференціювати ці стани за ключовими маркерами (Таблиця 1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика професійного вигорання та ПТСР	
Професійне вигорання (Burnout)	Посттравматичний стресовий розлад (PTSD)
Основна причина (Тригер)	
Хронічний стрес, пов'язаний з робочим середовищем (навантаження, конфлікти, рутини). Розвивається поступово.	Одинична або повторювана травматична подія (загроза життю, насильство, катастрофа). Може виникнути раптово.
Сфера впливу	
Специфічна для професійного контексту. Людина може почуватися нормально поза роботою (на ранніх стадіях).	Глобальна. Впливає на всі сфери життя, незалежно від контексту (робота, дім, відпочинок).
Ключові симптоми	
1. Емоційне виснаження. 2. Деперсоналізація (цинізм). 3. Редукція особистих досягнень.	1. Повторне переживання (флешбеки, кошмари). 2. Уникнення нагадувань про травму. 3. Гіпербудження (постійне відчуття загрози).
Емоційне тло	
Домінування почуттів втоми, розчарування, байдужості, смутку.	Домінування страху, жаху, безпорадності, провини вцілілого.
Специфічні прояви	
Прокрастинація, зниження мотивації, формалізм у роботі.	Нав'язливі спогади (інтрузії), панічні атаки, дисоціація (відчуття нереальності).
Прояви в HR-менеджменті	
Зниження продуктивності, регулярне порушення дедлайнів, абсентеїзм (часті відгули/лікарняні), зростання плинності кадрів, скарги на перевантаження, «тихе звільнення» (виконання лише мінімуму).	Непередбачувані емоційні реакції в колективі (агресія або повна ізоляція), неадекватна реакція на робочі тригери (гучні звуки, контроль), потреба у зміні умов праці та спеціалізованому супроводі.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5].

Отже, на основі проведеного дослідження пропонується впровадження організаційної моделі «травмо-інформованого HR-менеджменту» (Trauma-Informed Management). У цій моделі управлінські рішення диференціюються: для працівників із вигоранням застосовується гнучкий графік та оптимізація рутини; для працівників із ПТСР — впроваджуються протоколи кризової інтервенції, програми реінтеграції ветеранів/ВПО та медичний супровід. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати втрати людського капіталу, але й сприятиме «посттравматичному зростанню» колективів — виходу з кризи з приростом функціональних компетенцій, що забезпечить комплексну економічну резильєнтність ІТ-бізнесу в Україні.

1. World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. [Електронний ресурс] : URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

2. Шульга О. Резильєнтність у контексті війни: економіко-правові аспекти адаптації та відновлення. Наукові перспективи. 2025. №3. : [Електронний ресурс] : URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/21932/21902>

3. World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases : [Електронний ресурс]: URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

4. Profiling Police Forces against Stress: Risk and Protective Factors for Post-Traumatic Stress Disorder and Burnout in Police Officers : [Електронний ресурс] : URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/15/9218>

5. «Що треба знати про посттравматичний стресовий розлад» : [Електронний ресурс] : URL: <https://moz.gov.ua/uk/scho-treba-znati-pro-posttravmatichnij-stresoviy-rozlad>

6. Асєєва Ю.О., Плахотний О.А. Ментальне здоров'я волонтерів у воєнний період: посттравматичні симптоми та вигорання. Ментальне здоров'я. 2025. №2. С. 3 – 8. [Електронний ресурс] : URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/62/59>

ALGORITHM FOR INCREASING TEAM EFFICIENCY THROUGH REFLECTIVE TRANSFORMATION OF LEADERSHIP STYLES

This paper is devoted to the development of an algorithm for increasing the efficiency of teams using reflective management. Teams are considered here as structural units of organizations. The created algorithm, focused on the leadership styles of managers, allows to increase the efficiency of team members and create harmonious working conditions, leading to the sustainable development of organizations as a whole. To create the mentioned algorithm, various leadership styles were considered and the most popular of them among managers were selected.

Підходи до управління організаціями та командами швидко змінюються через зростаючий акцент на інноваційному лідерстві та лідерських здібностях. Інноваційне лідерство, як нове явище привертає дедалі більшу увагу, оскільки акцент на впровадженні інноваційних практик у менеджменті тільки зростає. Тому зараз лідерські здібності для сприяння та керівництва інноваційними процесами стали критично важливими в контексті функціонування команд як структурних підрозділів організацій. Від лідерів усе частіше очікують втілення цінностей як інновацій, так і дизайну [6, с. 16]. Прості дії, такі як реагування на критику членів команди або усунення недоліків команди, можуть передати пріоритети лідера та сформувати майбутню взаємодію в команді. Такий підхід до лідерства має на меті мінімізувати розбіжності у владі в команді, надати членам можливості висловитися та оцінити їхній внесок [3, с. 2]. Таким чином, стилі лідерства керівників впливають на практики рефлексивного управління командами, що формує інструментарій рефлексивного менеджменту організацій в цілому. Тому питання створення алгоритму підвищення ефективності команд через рефлексивне управління прямо пов'язане з оглядом особливостей стилів лідерства їхніх потенційних керівників.

Необхідно зауважити, що стиль лідерства кожного окремого керівника залежить від особливостей конкретної команди та його особистого досвіду менеджменту. Першими з розглянутих стилів стали морально-етичні стилі лідерства. Вони вимагають етичної поведінки, чесності та відданості моральним цінностям. Серед останніх ключовими є справедливості, право на чесний суд та повага до особистості кожного члена команди. Морально-етичні стилі лідерства охоплюють автентичне, етичне та «лідерство служіння». Також у сучасних дослідженнях стилів лідерства почало згадуватися «скромне лідерство», як самостійний компонент морально-орієнтованих підходів [2, с. 204]. Всі ці морально-орієнтовані стилі лідерства надають керівникам команд унікальне філософське бачення того, як вони повинні взаємодіяти зі своїми підлеглими, розвиваючи їхні моральні цінності, заохочуючи етичну поведінку та досягаючи поставлених керівництвом організацій цілей. Шляхом до заохочення етичної поведінки тут виступає інтеграція етики чеснот, що створює культуру відносин в організації, у межах якої цінується чесність [5, с. 155]. Таким чином, практика лідерства, яка формується на основі моральних принципів та переконань, сприяє покращенню взаємних відносин членів команди та посилює почуття довіри між ними та керівником.

Наступними з розглянутих стилів лідерства стали інклюзивне та деструктивне лідерство (стиль невтручання). Перше з них ґрунтується на створенні організаційного середовища та культури, в яких цінується різноманітність. В умовах реалізації цього стилю лідерства лідери зосереджують свою увагу на структурах, домовленостях та системах, які дозволяють цінувати різноманітність та роблять можливими відмінності між підлеглими [4]. Використання цього стилю лідерства є важливим для керівників тих команд, члени яких відрізняються через власне розуміння робочого процесу або фізичні та психологічні особливості розвитку. Також саме цей стиль лідерства притаманний керівникам команд, які сприяють створенню безпечного та гармонійного простору з метою залучення представників маргіналізованих соціальних груп, таких як люди з інвалідністю, етнічні меншини та члени ЛГБТ-спільноти. Деструктивне лідерство, а саме стиль невтручання – це стиль керівництва, який зазвичай вважається неефективним і характеризується уникненням та відсутністю конструктивної поведінки. Незважаючи на це, стиль керівництва за принципом невтручання дозволяє свободу дій та може мати позитивний вплив залежно від цілеспрямованості співробітників та оцінок викликів [7, с. 9]. У табл. 1 описано прояви концепції лідерства у персональних та суспільних аспектах.

Таблиця 1

Прояви різних стилів лідерства у персональних та суспільних аспектах

Стилі лідерства	Лідерство та особистісний розвиток	Мотивація лідерства та соціальна відповідальність	Лідерство та соціальна місія
Морально-орієнтовані стилі	Підтримує особистісний ріст працівників шляхом дотримання етичних принципів та моральної чесності. Однак працівники, які ставлять на перше місце власний прибуток, можуть не цінувати орієнтацію морально орієнтованого лідера	Мотивує працівників бути взірцем для наслідування та демонструвати соціальну відповідальність. Морально орієнтований лідер може мати труднощі з мотивацією працівників з іншими нормами та практиками	Сприяє суспільному прогресу та трансформації через моральне керівництво. Лідер, орієнтований на мораль, може мати труднощі з балансуванням різноманітних та суперечливих інтересів, особливо коли етичні принципи суперечать соціальній місії
Інклюзивне лідерство	Заохочує особистісний розвиток, приймаючи та інтегруючи індивідуальні навички та сприяючи відчуттю причетності	Мотивує, визнаючи та цінуючи індивідуальні відмінності та сприяє створенню інклюзивного середовища	Сприяє суспільному прогресу шляхом пропаганди різноманітності, рівності та інклюзії
Деструктивне лідерство	Лідерство за принципом невтручання часто перешкоджає особистісному розвитку через брак спрямування та зворотного зв'язку	Може призвести до низької мотивації та відсутності соціальної відповідальності, оскільки співробітники можуть відчувати себе занедбаними та без підтримки	Може негативно вплинути на соціальну місію через брак організаційного керівництва та лідерства

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Після опису популярних серед менеджерів стилів лідерства та виявлення їх проявів у членів команди та суспільних аспектах діяльності структурного підрозділу організації, було створено алгоритм підвищення ефективності команди через рефлексивну трансформацію розглянутих стилів лідерства (рис. 1).

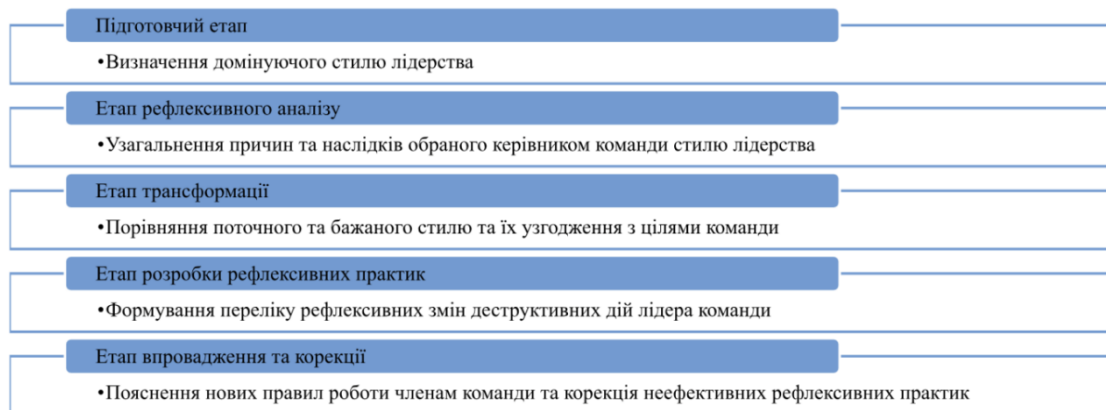


Рис. 1. Алгоритм підвищення ефективності команди через рефлексивну трансформацію стилів лідерства

Джерело: самостійна розробка автора [3]

Підготовчий етап запропонованого алгоритму сконцентровано навколо дослідження рівня психологічної безпеки та залученості членів команди до прийняття рішень. Для цього можна використати такі інструменти, як анкети для опитування та тести для визначення самооцінки лідера. Узагальнення причин та наслідків обраного керівником команди стилю лідерства потребує відтворення зв'язку: поведінка лідера, прояви членів команди, результат з погляду цілей команди. Якщо ж поведінка лідера викликає негативну реакцію команди або заважає зростанню ефективності її результатів, то відбувається аналіз інших стилів лідерства і вибір стилю, який найкраще узгоджується з цілями команди. Для розробки рефлексивних практик необхідно виявити найшкідливіші для команди деструктивні патерни та замінити їх новими управлінськими рішеннями. Наприклад, якщо лідер ігнорує думки, то в умовах нового управлінського рішення він має перейти до їх загального обговорення чи колективної моральної оцінки. Останній етап запропонованого алгоритму вимагає видимості змін лідерської поведінки та встановлення впливу цих змін на продуктивність роботи команди та рівень конфліктності. Отже, інтеграція створеного алгоритму підвищення ефективності команди через рефлексивну трансформацію стилів лідерства вимагає співпраці всіх співробітників та готовності лідера до рефлексивних змін.

1. Ellingsen P. Leadership as a philosophical attitude—a qualitative study of reflective practice in everyday working life. *Journal of Managerial Psychology*. 2026. Vol. 41. no. 1. P. 120–132. URL: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0134> (date of access: 19.02.2026).
2. Kelemen T. K. et al. Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*. 2023. Vol. 44. no. 2. P. 202–224. URL: <https://doi.org/10.1002/job.2608> (date of access: 19.02.2026).
3. Leblanc P. M., Harvey J. F., Rousseau V. A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34. no. 4. P. 1–24. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101042> (date of access: 18.02.2026).
4. Roberson Q., Perry J. L. Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*. 2022. Vol. 47. no. 4. P. 755–778. URL: <https://doi.org/10.1177/10596011211013161> (date of access: 19.02.2026).
5. Scalzo G., Akrivou K., Fernandez Gonzalez M. J. A personalist approach to business ethics: New perspectives for virtue ethics and servant leadership. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2023. Vol. 32. P. 145–158. URL: <https://doi.org/10.1111/beer.12435> (date of access: 19.02.2026).
6. Shani A. B., Coghlan D. Action research in business and management: A reflective review. *Action research*. 2021. Vol. 19. no. 3. P. 518–541. URL: <https://doi.org/10.1177/1476750319852147> (date of access: 18.02.2026).
7. Zhang J., Wang Y., Gao F. The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in psychology*. 2023. Vol. 14. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357> (date of access: 19.02.2026).

VETERAN INCLUSION: A NEW ETHICAL PARADIGM FOR MODERN UKRAINIAN BUSINESS

This study examines how the protracted russian war against Ukraine is fundamentally redefining the ethical foundations of the national business environment. With the veteran population now exceeding 1.5 million individuals, as documented in the Unified State Register of War Veterans, this demographic has become a critical stakeholder group. Veterans represent a significant share of modern firms' ecosystems – acting as customers, partners, suppliers, competitors, and employees – and typically comprise approximately 5% of a company's stakeholder base, depending on the industry. Given that the majority of veterans are of working age and command high levels of societal trust, this research posits that proactive, veteran-inclusive corporate policies and committed leadership are no longer optional. Instead, they must be integrated as core components of modern business ethics and essential drivers of organisational resilience in a post-conflict economy.

Війна росії проти України, яка триває вже 12 рік та є причиною появи нового покоління ветеранів та ветеранок, що підтверджують дані Єдиного державного реєстру ветеранів війни, де наразі налічується понад 1,5 млн записів [1]. Вже можемо стверджувати, що кожен двадцятий громадянин України має статус ветерана / ветеранки або особи з інвалідністю внаслідок війни [1, 2]. З огляду на поточну військово-політичну ситуацію можна прогнозувати зростання абсолютного та відносного значень цих показників. Також важливо зазначити, що левова частка людей з бойовим досвідом – чоловіки та жінки віком від 25 до 60 років, і це працездатне населення, що матиме вагомий вплив на українську економіку.

Для українського бізнесу це означає, що близько 5% (з відхиленнями для різних ринків та різних умов) усіх клієнтів, партнерів, постачальників, конкурентів та кандидатів на вакансії – це ветерани і ветеранки. Й оскільки будь-яка бізнес-організація є відкритою системою, то не реагувати на зміни зовнішнього середовища було б згубною практикою.

Захисники та Захисниці у час найбільших загроз заради суспільного блага піддали небезпеці свої особисті найвищі цінності: здоров'я, життя, свободу та сімейні стосунки, їх внесок у наше сьогодення і майбуття є неоціненним. Кожен і кожна удостоєні пожиттєвої поваги. Їх жертвою українська економіка змогла продовжувати функціонувати в умовах триваючої військової агресії. Опитування Центру Разумкова за січень-лютий 2026 року свідчить, що баланс довіри до Збройних сил України становить 88,5, що є найвищим показником серед запропонованих альтернатив [3]. Подібно високій рівень довіри підтверджує і дослідження Українського ветеранського фонду, проведене у вересні-грудні 2025 року: 77% опитаних українців впевнені, що суспільство поважає ветеранів [4, с. 5]. Отже, повага є соціальним результатом етичного ставлення Захисників і Захисниць до українського народу.

Кожен діючий український бізнес завдячує своїм існуванням та можливістю сплачувати податки до українського бюджету ветеранам та ветеранкам. Їх життя є безумовною цінністю, а цінності – невід'ємна складова етики, яку частина українського бізнесу чітко усвідомлює. 12 лютого 2026 року в Києві відбувся захід, присвячений річниці спільноти бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок [5]. Упродовж року CEO та засновники 110 компаній підписали Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок [6]. Це означає, що керівники провідних компаній різних галузей особисто залучені до підтримки ветеранів та ветеранок через створення внутрішніх політик, реалізацію проєктів, підтримку сімей. CEO та співзасновник мережі мультимаркетів Аврора Тарас Панасенко у своєму виступі зазначив, що побудова спільного суспільства з ветеранами – це щонайменше етика сучасного бізнесу.

Спільнота дружніх до ветеранів та ветеранок бізнес-організацій має зростати. Навіть без формальної участі, кожна організація, яка працює в Україні, повинна враховувати нову невід'ємну складову нашого суспільства – ветеранів і ветеранок. Тоді як ігнорування ветеранів та ветеранок має вважатися неетичним та зазнавати суспільної критики. До прикладу, відомий часопис Форбс з 2022 року змінив формат рейтингів та укладає щорічний рейтинг «202 найбільші приватні компанії України», щорічний рейтинг «25 найкращих CEO України» доповнює рейтинг «30 найкращих роботодавців для ветеранів та ветеранок», у штаті яких працевлаштовано сумарно майже 8000 ветеранів і ветеранок. За результатами дослідження «Ветеранські ініціативи: ветеранські політики найбільших компаній» проведеним агенцією TopLead, в Україні станом на 1 півріччя 2025 року 97 % компаній зі списку «top-200 Forbes» уже мають у своєму штаті ветеранів (Укрзалізниця – 1470 осіб, Метінвест та ДТЕК – по 1000 осіб), 100% промислових компаній, згаданих у рейтингу, впроваджують практики підтримки ветеранів, 72% компаній – запускають програми психоемоційної допомоги ветеранам та їх родинам. Водночас 55% компаній з рейтингу, на який опирається TopLead, поки що не мають власної політики щодо працевлаштування ветеранів [7].

Отже, війна росії проти України сформувала й продовжує формувати масштабне покоління ветеранів і ветеранок (понад 1,5 млн осіб), які становлять відчутну частку працездатного населення та приблизно 5% стейкхолдерів будь-якого бізнесу – від клієнтів і партнерів до кандидатів на вакансії. Відтак системна адаптація політик і практик взаємодії з ними стає питанням виживання та конкурентоспроможності кожної бізнес-організації. З огляду на суспільну довіру й моральний внесок Захисників і Захисниць, проактивна підтримка ветеранів має бути етичною нормою сучасного українського бізнесу, тоді як ігнорування – неетичною практикою, що закономірно викликати суспільну критику.

1.Веремсева Т., Гончарова К. Ветеранів в Україні стає більше: як зміниться їх кількість після завершення війни [Електронний ресурс]. – РБК-Україна. – 02.12.2025. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/veteraniv-ukrayini-stae-bilshe-k-zminitsya-1764664391.html> (дата звернення: 18.02.2026).

2.Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження від 30.09.2024 № 922-р [Електронний ресурс]. – Законодавство України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.02.2026).

3.Разумков Центр. Оцінка громадянами ситуації в країні, бачення шляхів вирішення безпекових проблем (січень–лютий 2026р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-bachennia-shliakhiv-vyrishennia-bezpekovykh-problem-sichen-liutyi-2026r> (дата звернення: 18.02.2026).

4.Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів України. Портрет ветерана 2025 [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/Portret-veterana-2025.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).

5.Міністерство у справах ветеранів України. Спільнота бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок: рік системної роботи та відповідальності [Електронний ресурс]. – Урядовий портал. – 13.02.2026. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/spilnota-biznesu-druzhnoho-do-veteraniv-i-veteranok-rik-systemnoi-roboty-ta-vidpovidalnosti> (дата звернення: 18.02.2026).

6.Starlight Media. Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок [Електронний ресурс]. – 23.08.2024. – Режим доступу: <https://starlight.media/stalyi-rozvytok/principi-biznesu-druzhnoho-do-veteraniv-ta-veteranok/> (дата звернення: 18.02.2026).

7.30 найкращих роботодавців для ветеранів та ветеранок. 2025. Офіційний вебсайт часопису Forbes Ukraine [Електронний ресурс]. – 08.10.2025. – Режим доступу: <https://forbes.ua/ratings/30-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-ta-veteranok-2025-09102025-33117> (дата звернення: 18.02.2026).

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

This paper examines the peculiarities of strategic management of enterprise development under wartime conditions. The study identifies the key challenges faced by enterprises during war, including the destruction of production capacities, disruption of supply chains, financial instability, declining consumer demand, and labor shortages. Strategic directions for enterprise development are substantiated, in particular through adaptive management models, diversification of activities, digital transformation, financial stabilization mechanisms, risk management systems, and human capital development.

В умовах воєнного стану підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, ризиків та нестабільності. Війна суттєво змінює параметри зовнішнього середовища, порушує звичні господарські зв'язки, ускладнює доступ до ресурсів і ринків збуту. За таких умов стратегічне управління розвитком підприємства набуває критичного значення, оскільки саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити адаптацію до кризових факторів, зберегти конкурентні позиції та сформувати передумови для відновлення у післявоєнний період. Метою дослідження є визначення ключових проблем функціонування підприємств у воєнний час та обґрунтування стратегічних напрямів їх розвитку.

Аналіз динаміки кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні за 2021–2026 роки (рис. 1) свідчить про трансформаційні процеси у підприємницькому секторі в умовах війни.

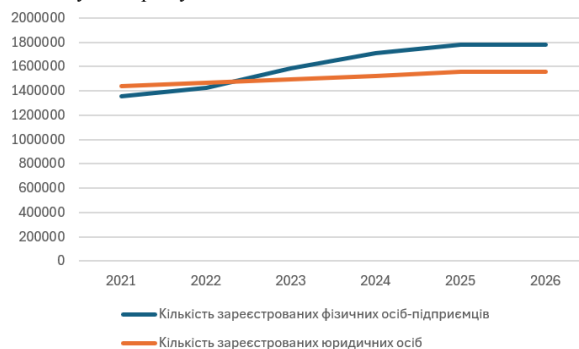


Рис. 1. Динаміка кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні за 2021–2026 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних [1].

Зокрема, кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців зростає з 1 359 002 у 2021 році до 1 782 000 у 2026 році. Аналогічна тенденція простежується і щодо юридичних осіб: їх кількість збільшилася з 1 437 009 у 2021 році до 1 555 900 у 2026 році.

Попри повномасштабні воєнні дії з 2022 року, підприємницька активність демонструє відновлення та поступове зростання. Така динаміка може пояснюватися адаптацією бізнесу до нових умов, спрощенням процедур реєстрації, розвитком цифрових сервісів, а також релокацією підприємств у безпечніші регіони. Разом із тим кількісне зростання не завжди означає якісну стабільність функціонування, оскільки значна частина підприємств працює в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків [2].

В умовах воєнного стану підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, ризиків та нестабільності. Війна суттєво змінює параметри зовнішнього середовища, порушує звичні господарські зв'язки, ускладнює доступ до ресурсів і ринків збуту. За таких умов стратегічне управління розвитком підприємства набуває критичного значення, оскільки саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити адаптацію до кризових факторів, зберегти конкурентні позиції та сформувати передумови для відновлення у післявоєнний період. Метою дослідження є визначення ключових проблем функціонування підприємств у воєнний час та обґрунтування стратегічних напрямів їх розвитку.

Воєнні дії створюють комплекс системних викликів для підприємств незалежно від галузевої належності. Насамперед, суттєво зростають виробничі ризики. Руйнування або пошкодження виробничих потужностей, складської інфраструктури та логістичних маршрутів призводить до часткової або повної зупинки діяльності. Порушення ланцюгів постачання сировини й комплектуючих ускладнює виконання контрактних зобов'язань та знижує обсяги виробництва.

Однією з ключових проблем є фінансова нестабільність. Зниження обсягів реалізації продукції, зростання витрат на енергоносії, логістику та безпекові заходи негативно впливають на ліквідність і платоспроможність підприємств. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, посилення валютних коливань та інфляційні процеси додатково ускладнюють фінансове планування та реалізацію інвестиційних проєктів.

Суттєвим фактором є скорочення попиту на внутрішньому ринку. Погіршення економічного становища населення та бізнесу зменшує купівельну спроможність, що змушує підприємства переглядати асортиментну політику та цінові стратегії. Одночасно змінюється структура попиту, зростає потреба в товарах і послугах критичного призначення, тоді як інші сегменти ринку демонструють спад [4].

Кадровий дефіцит також є серйозним викликом. Мобілізація працівників, міграційні процеси та релокація бізнесу призводять до нестачі кваліфікованого персоналу. Втрата ключових спеціалістів знижує ефективність управлінських рішень, ускладнює реалізацію інноваційних проєктів і погіршує загальний рівень організаційної стійкості підприємства.

Додатковим ризиком є енергетична та інфраструктурна нестабільність. Перебої з електропостачанням, обмеження транспортного сполучення та проблеми зі зв'язком впливають на безперервність бізнес-процесів. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати резервні системи енергозабезпечення та розробляти плани безперервності діяльності (business continuity plans).

З огляду на зазначені виклики, стратегічне управління розвитком підприємства в умовах війни має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та ризик-орієнтованого підходу. Першочерговим завданням є формування системи антикризового управління, що передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища, сценарне планування та оцінювання стратегічних ризиків. Використання сценарного аналізу дозволяє підприємству підготувати альтернативні варіанти розвитку подій та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій.

Важливим стратегічним напрямом є диверсифікація діяльності. Розширення ринків збуту, вихід на міжнародні ринки, освоєння нових продуктів або послуг сприяють зниженню залежності від окремих сегментів і підвищують стійкість підприємства. У воєнних умовах актуальним є також релокація виробничих потужностей у більш безпечні регіони, що дозволяє зберегти виробничий потенціал і забезпечити безперервність діяльності.

Цифрова трансформація стає одним із ключових чинників стратегічного розвитку. Впровадження цифрових технологій у сфері управління, обліку, логістики та комунікацій дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, оптимізувати витрати та забезпечити віддалений формат роботи персоналу. Автоматизація бізнес-процесів сприяє зменшенню залежності від людського фактора та підвищує загальну ефективність функціонування підприємства.

Фінансова стратегія в умовах війни має бути спрямована на забезпечення ліквідності та оптимізацію витрат. Доцільним є перегляд інвестиційних програм із фокусом на пріоритетні напрями, формування резервних фондів, залучення державних програм підтримки та міжнародної фінансової допомоги. Особливу увагу слід приділяти управлінню грошовими потоками та зниженню боргового навантаження.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу. Підприємствам необхідно впроваджувати програми навчання та перекваліфікації персоналу, створювати гнучкі умови праці та застосовувати мотиваційні механізми для утримання ключових фахівців. Підтримка корпоративної культури та психологічної стійкості працівників також є важливою складовою стратегічного управління в умовах тривалого стресу [3].

Отже, попри складні умови воєнного часу, статистичні дані свідчать про збереження підприємницької активності та поступову адаптацію бізнесу до нових реалій. Разом із тим кількісне зростання суб'єктів господарювання не усуває системних ризиків, пов'язаних із фінансовою нестабільністю, інфраструктурними загрозами та кадровим дефіцитом.

Стратегічний розвиток підприємства в умовах війни повинен ґрунтуватися на адаптивному управлінні, диверсифікації діяльності, цифровізації, фінансовій стабілізації та розвитку людського потенціалу. Реалізація зазначених заходів забезпечить не лише виживання підприємства в кризових умовах, а й створить основу для його конкурентного зростання та стійкого розвитку у післявоєнний період.

1. Банк даних | Державна служба статистики України. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=dcd704332e630f36f58ca4f3bebc2d15&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAYnJpZBEUnpWMDRQeDdiTnRRZIJWN3NydGMGYXBwX2lkEDlYmJAzOTE3ODgyMDA4OTIAAR6IVsgDK2J-MyOpgEEtv-PgT6l7ncnaJtFgEs2E2II-W3dT2wdX3yGoDcuCKw_aem_8qp07vOq2Ng1sm6rffIuxA (дата звернення: 19.02.2026).

2. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення: 19.02.2026).

3. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 19.02.2026).

4. Оводов Д.А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник ужгородського університету. серія «економіка». 2024. № 1(63). С. 194–200. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (дата звернення: 19.02.2026).

ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ
ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Зімін Анатолій Володимирович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

INCLUSIVE MANAGEMENT AS A STRATEGIC IMPERATIVE: REINTEGRATION OF VETERANS
AND PERSONS WITH DISABILITIES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S WARTIME ECONOMY

This paper examines inclusive management as a strategic instrument for reintegrating veterans and persons with disabilities in Ukraine's wartime economy. As of late 2024, the number of persons with disabilities exceeded three million, yet their employment rate remains around 30% — well below the EU average. The paper argues that the primary barrier is managerial stereotypes, and proposes practical HR instruments for systemic transformation of organizational culture.

Повномасштабне воєнне вторгнення Російської Федерації спричинило найбільшу демографічну трансформацію в сучасній історії Європи, наслідки якої вітчизняна система управління персоналом досі не осмислила належним чином. Серед ключових викликів — стрімке зростання чисельності осіб з інвалідністю та масштабне повернення ветеранів до цивільного ринку праці, що разом формують принципово нову кадрову реальність для українського бізнесу.

Станом на кінець 2024 року показник чисельності осіб з інвалідністю офіційно перевищив позначку в 3 мільйони, що становить близько 10 % усього населення України [1], і продовжує зростати. Для порівняння: на початку 2022 року чисельність осіб з інвалідністю складала приблизно 2,7 млн [2, с. 9]. Однак справжня управлінська проблема полягає не стільки в кількісному зростанні, скільки в якісній зміні структури цієї групи. Якщо до початку повномасштабного вторгнення переважну частку осіб з інвалідністю складали люди похилого віку, які перебували поза активним ринком праці, то сьогодні значну частку формують особи працездатного віку від 20 до 50 років, які отримали травми внаслідок бойових дій або обстрілів цивільної інфраструктури. Станом на жовтень 2025 року в Україні чисельність ветеранів війни становить 1,9 млн. осіб. Водночас, за попередніми прогнозами Мінветеранів, після закінчення воєнного стану, чисельність ветеранів війни та членів їх родин становитиме 5–6 млн. осіб [1]. Це кардинально змінює як соціальний портрет явища, так і логіку управлінської відповіді на нього.

Попри зазначену ситуацію, рівень офіційного працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні залишається одним із найнижчих у Європі — близько 30 %, тоді як середній показник по країнах ЄС становить не менш як 50% [1; 9]. Детальне порівняння розриву у рівні зайнятості між особами з інвалідністю та без інвалідності по країнах ЄС та Україні наведено в табл. 1, яка засвідчує, що навіть країни з найгіршими показниками в ЄС — зокрема Хорватія (35,9 в.п.) та Румунія (41,5 в.п.) — демонструють менший розрив, ніж Україна (~ 42 в.п. за 2024 рік) [3]. Такий розрив не пояснюється виключно об'єктивними функціональними обмеженнями. Він відображає несвідоме переконаннями менеджменту щодо продуктивності та цінності певних категорій працівників. Іншими словами, українські компанії можуть декларувати однакові можливості, проте на рівні щоденних кадрових рішень відтворювати стереотип про «непрацездатність» людей з інвалідністю. Саме це є основним блокуючим чинником реінтеграції.

Таблиця 1

Розрив у рівні зайнятості осіб з інвалідністю та без неї по країнах ЄС та Україні, 2022–2024 роки (відсоткові пункти)

№	Країна	Роки		
		2022	2023	2024
ЄС країни з найнижчим розривом				
	ЄС – середнє значення	14,5	14,4	16
1	Швейцарія	9,7	9,6	9,2
2	Словенія	16,8	11	9,5
3	Німеччина	13,1	12	11,1
4	Естонія	17,8	9,5	11,8
5	Австрія	15,5	17,1	11,9
ЄС країни з найвищим розривом				
16	Бельгія	24,8	22	22,6
17	Польща	24,3	26,8	26,2
18	Болгарія	24,1	33,4	33,1
19	Хорватія	31,1	33,5	35,9
20	Румунія	26,7	24,4	41,5
Україна (для порівняння)				
21	Україна*	~ 39	~ 42	~42

* Показники розриву для України є оціночними через відсутність офіційних обстежень Держстату в умовах воєнного стану.
Джерело: складено автором на основі даних [3] та для України на основі даних [1; 10; 11; 12; 13]

Паралельно з цим, ринок праці зазнав значного тиску через два взаємопов'язані процеси – масову вимушену міграцію та мобілізацію. За даними УВКБ ООН (UNHCR), станом на 2024 рік чисельність українських вимушених переселенців за кордоном перевищила 6,3 млн осіб [4], значну частку яких складають особи працездатного віку, що фактично означає суттєве скорочення пропозиції

робочої сили на внутрішньому ринку праці. Це безпосередньо відобразилося на пропозиції робочої сили та суттєво посилює конкуренцію роботодавців за наявних кандидатів. В умовах такого дефіциту ігнорування мільйонів осіб працездатного віку є не просто соціальною проблемою – це прямі економічні втрати. Витрати на адаптацію одного робочого місця є відносно незначними завдяки державним компенсаціям до 120 тис. грн та програмі компенсацій від ДСЗ, де бізнес отримує 50% витрат на зарплату [5], тоді як збитки від простою ключових бізнес-процесів через брак персоналу є суттєво більшими. З позицій ресурсного підходу, організація, яка першою навчиться ефективно залучати цей кадровий резерв, отримає конкурентну перевагу, яку складно відтворити.

Окремої уваги заслуговує питання реінтеграції ветеранів. За даними дослідження Accenture спільно з Disability:IN та AAPD (2023), компанії-лідери у сфері інклюзії осіб з інвалідністю отримують у 1,6 рази більше виручки та у 2,6 рази більше чистого прибутку порівняно з галузевими аналогами, а також на 25% перевищують конкурентів за показником продуктивності праці (рис. 1)[6]. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови психологічної безпеки в колективі. Практика показує: ветеран, який повертається до цивільного трудового середовища, розкриває свій потенціал — зокрема здатність приймати рішення в умовах невизначеності та лідерства під тиском — лише тоді, коли не побоюється осуду за помилку або власну позицію. Без цієї умови навіть формально правильно побудована система адаптації не дає результату.

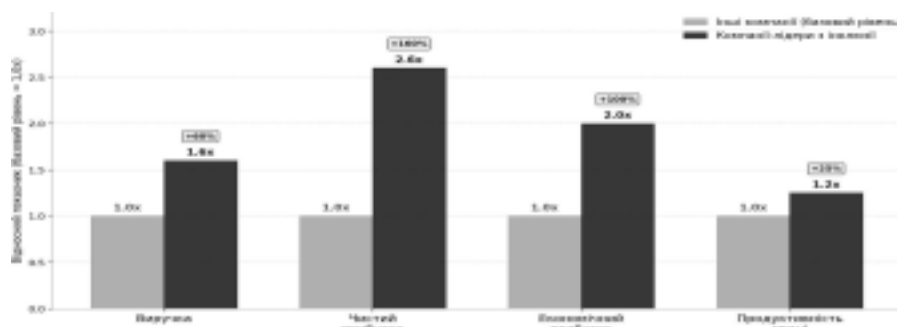


Рис. 1. Порівняння ключових фінансових показників компаній-лідерів з інклюзії осіб з інвалідністю та інших компаній

Джерело: складено автором на основі [6]

Одним із ключових, але часто недооцінених чинників, що стримують впровадження інклюзивних практик, є психологічні бар'єри та стереотипні установки керівників середньої ланки. Саме ця категорія менеджерів, яка безпосередньо взаємодіє з персоналом та приймає оперативні кадрові рішення, здатна або забезпечити реальну інтеграцію осіб з інвалідністю та ветеранів у робочий процес, або нівелювати будь-які стратегічні ініціативи вищого керівництва на рівні щоденної практики. У зв'язку з цим цілеспрямована підготовка менеджерів середньої ланки – з акцентом на формування інклюзивного мислення та подолання несвідомих упереджень – є необхідним елементом системної трансформації корпоративної культури організації.

На практичному рівні перехід до інклюзивної моделі управління вимагає реконфігурації ключових HR-процесів за чотирма напрямками. По-перше, використання генеративного штучного інтелекту для персоналізації онбордингу та мінімізації несвідомих упереджень при відборі персоналу. По-друге, впровадження системи eNPS (Employee Net Promoter Score) для регулярного вимірювання рівня психологічної безпеки та своєчасного виявлення ознак дискримінації в колективі. По-третє, програми корпоративного навчання, менторства та формат «Напарника», які забезпечують соціальну, а не лише професійну інтеграцію нового співробітника. По-четверте, перехід до гнучких моделей організації праці з акцентом на управлінні результатом замість контролю часу присутності – що фактично знімає проблему архітектурної недоступності та суттєво розширює пул потенційних кандидатів.

Варто також зазначити репутаційний вимір інклюзії. В сучасному українському контексті ставлення компанії до ветеранів та осіб з інвалідністю є індикатором її ціннісної зрілості. За даними LinkedIn 75 % кандидатів досліджують бренд роботодавця ще до подачі заявки на вакансію, а компанії з сильним інклюзивним брендом зростають на 20 % швидше за конкурентів [7]. У поєднанні з даними про те, що молоде покоління на 17 % частіше за старше обирає роботодавця за ознакою інклюзивності [8], це робить репутаційний вимір самостійним стратегічним чинником залучення талантів.

Таким чином, успішна реінтеграція мільйонів осіб з інвалідністю та ветеранів є не лише гуманітарною місією, а й необхідною умовою економічної стабільності України. Держава вже сформувала інструменти фінансового стимулювання – гранти та компенсації. Проте реальна інтеграція людського капіталу відбувається всередині організацій, через управлінські рішення та корпоративну культуру. Лише через синергію державної підтримки та прогресивного менеджменту Україна зможе перетворити демографічний виклик на можливість для управлінського та технологічного розвитку.

1. 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 07.01.2026 № 92-р [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.02.2026).

2. Працевлаштування осіб з інвалідністю: практичний посібник для роботодавців / О. Мірошніченко, В. Назаренко, О. Степаненко та ін. ; за ред. О. Мірошніченка. Вид. 2-ге, змін. і допов. Київ : Конфедерація роботодавців України, 2025. 88 с.

3. Eurostat. Disability employment gap by level of activity limitation and sex [hlth_dlm200] [Електронний ресурс] // Eurostat Data Browser: [сайт]. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth_dlm200/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=4bd07205-8d36-4f8d-9dc6-21881a70369d&c=1744294337286 (дата звернення: 26.02.2026).

4. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Ukraine Global Report 2024: Situation Summary [Електронний ресурс] // UNHCR: [сайт]. Режим доступу: <https://www.unhcr.org/sites/default/files/2025-06/Ukraine%20GR2024%20Situation%20Summary%20v3.pdf> (дата звернення: 26.02.2026).

5. Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 серп. 2023 р. № 893 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF> (дата звернення: 26.02.2026).

6. Accenture, Disability:IN, AAPD. Companies that Lead in Disability Inclusion Outperform Peers Financially [Електронний ресурс] // Accenture Newsroom: [сайт]. Режим доступу: <https://newsroom.accenture.com/news/2023/companies-that-lead-in-disability-inclusion-outperform-peers-financially-reveals-new-research-from-accenture> (дата звернення: 26.02.2026).

7. LinkedIn Talent Solutions. The Ultimate List of Employer Brand Statistics [Електронний ресурс] // LinkedIn Business: [сайт]. Режим доступу: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

8. DevSkiller. LinkedIn Report: Future of Recruiting 2023 [Електронний ресурс] // LinkedIn Pulse: [сайт]. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-report-future-recruiting-2023-devskiller/> (дата звернення: 27.02.2026). 9. European Parliament

Research Service. People with disabilities: From protection to inclusion [Електронний ресурс] // European Parliament: [сайт]. Режим доступу: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI\(2020\)651932_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI(2020)651932_EN.pdf) (дата звернення: 27.02.2026).

10. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю України. Сприяння зайнятості та створенню робочих місць для осіб з інвалідністю [Електронний ресурс] // Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю України: [сайт]. Режим доступу:

<https://ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcyam/spriyannya-zajnyatosti-ta-stvorennnyu-rm-dlya-osib-z-invalidnistyu> (дата звернення: 27.02.2026). 11. Конфедерація роботодавців України. Найбільше людей з інвалідністю зареєстровано у Львівській області, а найбільше працюють у Києві [Електронний ресурс] // Конфедерація роботодавців України: [сайт]. Режим доступу: <https://employers.org.ua/news/id2636> (дата звернення: 27.02.2026).

12. Національний банк України. Інфляційний звіт, січень 2024 [Електронний ресурс] // Національний банк України: [сайт]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-vidnovlyuvatimetsya--inflyatsyniy-zvit-nbu> (дата звернення: 27.02.2026).

13. International Organization for Migration. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine [Електронний ресурс]: Thematic Brief Series: Livelihoods and Economic Recovery, November 2024 / IOM Ukraine. Режим доступу:

https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd1861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

Зінченко Сергій Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Менеджмент»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилінська О.І.

THE TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN LABOUR MARKET IN THE CONTEXT OF WAR:
CHALLENGES AND STRUCTURAL IMBALANCES

This paper discusses the impact of the russian invasion on Ukraine's labour market. The shock had a substantial negative effect on most sectors, population mobility and infrastructure. Overall, structural imbalances led to a supply crisis, an increase in the informal sector, and fiscal losses. This necessitated a new strategic framework for recovery by 2030.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року потрясло світ інтенсивністю та географічною площею театру бойових дій, що стало найбільшим воєнним конфліктом XXI століття. Війна вплинула на всі сфери життя і господарювання в Україні. Кардинальних змін зазнав і ринок праці, умови якого характеризуються масовим переміщенням людей, руйнуванням бізнес-інфраструктури, географічного зсуву практично всіх видів економічної діяльності. Наразі Україна стикається із кризою постачання кадрів. Населення України скоротилося з 42 млн осіб у 2022 році до 31,1 млн осіб у 2024 році. Це спричинило глибокі структурні дисбаланси, серед яких основним парадоксальним явищем є співіснування високого, попри деяку стабілізацію, рівня безробіття (Рис. 1) та гострого кадрового голоду [3].

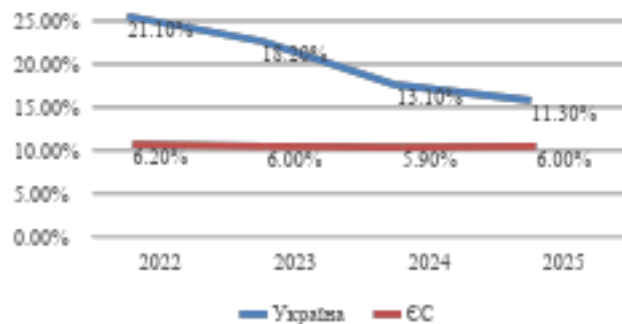


Рис 1. Динаміка рівня безробіття в Україні та ЄС, 2022-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [1; 3]

Більшість вітчизняних підприємств та компаній (понад 74%) відкрито заявляють про системний дефіцит працівників усіх рівнів та ланок. Основною причиною цього постає критична проблема у кваліфікованих фахівцях і невідповідність кандидатів до професійних вимог. За таких обставин трансформація ринку праці є не лише питанням економічного відродження в умовах повоєнного відновлення, а нагальною проблемою забезпечення виживання людського капіталу [3].

Черговим викликом стало призупинення процесу контролю над часткою легалізованої праці на період війни сприяло поглибленню структурної проблеми. Протягом 2020-2021 рр. обсяг тіньової зайнятості зменшився на пів мільйона осіб завдяки інспекційній діяльності та програмам підтримки бізнесу. Через призупинення таких перевірок частка нелегальної зайнятості у 2024 році зростає до 23,6%. Це створює соціальні ризики для працівників та завдає величезної шкоди національній безпеці, зокрема, в економічному секторі. Незадекларована праця – це і потенційні порушення прав людини з точки зору дотримання норм КЗпП України, так і масштабні фінансові втрати у вигляді відрахувань до державного бюджету несплаченого ПДФО, ВЗ та ЄСВ у Фонд соціального страхування, що становить серйозну загрозу стабільності пенсійної системи. Оцінку втрат державного бюджету на основі мінімальної та середньої заробітної плати для трьох кварталів 2025 року відображено в Таблиці 2 [3].

Таблиця 2

Оцінка втрат бюджету від несплати відрахувань із заробітної плати та ЄСВ		
База для розрахунку	Загальні втрати бюджету	Втрати ФСС
Виходячи з мінімальної заробітної плати	86,1 млрд грн	42,5 млрд грн
Виходячи з середньої заробітної плати	287,9 млрд грн	140,8 млрд грн

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Найбільш поширена проблема тіньової економіки в системі кадрового забезпечення у найбільш містких сферах: громадське харчування (40,4 %), безпека (40 %) будівництво (38,2 %). Слід враховувати, що велика частка задекларованої праці також не відображає реальних показників. Компанії зменшують дійсну суму витрат, що спрямовуються на оплату праці, щоб пропонувати працівникам вищий рівень фінансового забезпечення й уникати додаткових економічних втрат, що ще більше спотворює статистику. Проте на відміну від фінансових ризиків, де створення жорсткої системи контролю може стати надмірним тиском на вітчизняний бізнес у воєнних умовах, управління зайнятістю є більш гнучким процесом. Воно не потребує таких радикальних санкцій, проте доречні стратегічні і тактичні кроки здатні оздоровити український ринок праці та задати йому вектор розвитку [3].

Трансформація ринку праці в умовах дефіциту – це складний процес, що вимагає контрольованих та дієвих заходів. Привабливість Українських компаній для іноземних фахівців в умовах війни та глобальної полі кризи характеризується низьким рівнем, а головне, не вирішує проблеми безробіття. Залучення дешевої робочої сили мігрантами створює додаткові ризики соціального благополуччя та національної безпеки [2].

Отже, для вирішення виявлених проблем одним із ймовірних шляхів є активізація економічно неактивного населення. Станом на жовтень 2025, відповідно до дослідження Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, частка економічно неактивного населення країни становить майже половину від загального резерву робочої сили в Україні – 46,5%. Цей показник, що еквівалентний 12,5 млн осіб, є абсолютно аномальним значенням. Формується він з числа тих, хто навчається, має інвалідність, перебуває у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, догляду за дитиною. Згідні зі статистикою, ще 0,7 млн осіб ведуть домашнє господарство, 0,9 млн осіб зайняті сезонною працею, а також 0,2 млн осіб не може знайти підходящу роботу, та ще стільки ж переживають складний психологічний стан внаслідок війни [3].

Положення Стратегії зайнятості України до 2030 року, схваленої Розпорядження Кабінету Міністрів України, (далі – Стратегія) визначають залучення двох млн осіб із числа економічно неактивного населення як один із ключових пріоритетів відновлення людського капіталу. Проте досягнення такої мети для розблокування частини робочої сили можливе лише шляхом подолання інфраструктурних і соціальних бар'єрів. Найбільш виражена гендерна диспропорція спостерігається серед жінок, які складають 82% зареєстрованих

безробітних. Цей факт зумовлений критичним браком дитячих закладів та їх готовності існувати в умовах воєнної загрози та негнучкими графіками роботи, адже понад 0,6 млн жінок на кінець 2025 року перебувають у декретних відпустках. Не менш гострим є питання подолання проблеми інтеграції 1,9 млн ветеранів, чие працевлаштування станом на жовтень 2025 року має критичне значення для соціальної стабільності серед чинних військових. Проте відсутність дієвих механізмів адаптації на робочих місцях, з якою стикаються 39% ветеранів, підштовхує їх до перекваліфікації, що є прямим нехтуванням потенціалу профільних фахівців. Схожа ситуація спостерігається і серед 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, які часто стикаються з упередженням роботодавців, бюрократичними аспектами, та невідповідністю власних навичок запитам місцевих ринків праці. Системні перешкоди зберігаються і для осіб з інвалідністю, рівень зайнятості яких становить лише близько 30%, що суттєво нижче за європейські показники [3]. Головною причиною є небажання бізнесу нести додаткові витрати на адаптацію робочих місць. Тоді як люди старших вікових категорій опиняються в ізоляції через технологічний розрив та вікову дискримінацію. Подолання означених розривів вимагає впровадження інклюзивних стандартів та принципів безперервного навчання, що вже діють у більшості інтелектуально-містких професій. Роботодавці вимушені знижувати вимоги для заповнення операційного простору фахівцями, нівелюючи при цьому вікові та гендерні упередження [2].

З метою усунення виявлених дисбалансів системно держава розглядає впровадження нової моделі управління ринком праці, в якій центральну роль відіграють цифровізація та довгострокове планування. Україна має позитивний досвід діджиталізації сфер життя та господарства, а отже, має використовувати потенціал і сильні сторони. Ключовим інструментом цієї трансформації стане інформаційна система «Обрій», що за задумкою, має стати зв'язною ланкою між громадянами, бізнесом та державою. Цифрова екосистема інтегрується в процеси підбору кадрів та замінить неефективний механізм центрів зайнятості, автоматизує підбір вакансій на основі компетентностей, надаватиме послуги електронного рекрутингу та використовуватиме штучний інтелект для кар'єрного консультування. Впровадження такої моделі дозволить не тільки вивчати та регулювати поточний стан ринку праці, а й забезпечить можливість прогнозування на 5–10 років наперед, що дасть змогу державі замовляти підготовку фахівців відповідно до реального попиту пріоритетних секторів економіки [3].

Отже, трансформація ринку праці України в умовах війни характеризується надскладним завданням, де гострий дефіцит кадрів поглиблюється високим рівнем безробіття та економічної неактивності. Масштабне скорочення населення та зростання тіньового сектору вимагають негайних заходів втручання для забезпечення спроможності виживання економічної та соціальної систем. При цьому регуляторні кроки не мають відновити неефективну систему жорсткого контролю. Стратегічне стимулювання зайнятості, окреслене Стратегією до 2030 року, має бути підкріплене реальними діями, спрямованими на оптимальне використання ресурсів і лягти в основу раціонального процесу переродження кадрового ринку.

1. Unemployment statistics: Statistics Explained. [Електронний ресурс] // Eurostat: [сайт]. - Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics (дата звернення: 10.02.2026).

2. Європейська Бізнес Асоціація: [сайт]. - Режим доступу: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 31.01.2026)

3. Нова державна політика на ринку праці України – Уряд затвердив Стратегію зайнятості населення до 2030 року // Кабінет Міністрів України: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/nova-derzhavna-polityka-na-rynku-pratsi-ukrainy-urid-zatverdyyv-stratehiu-zainiatosti-naselennia-do-2030-roku> (дата звернення: 13.02.2026).

МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

Ісасенко Олександра Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Овчаренко Т.С.

MANAGEMENT OF REAL ESTATE AGENCIES IN CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS: INDUSTRY TRENDS AND ADAPTATION STRATEGIES

This study examines the management of real estate agencies in Ukraine amid the ongoing war and global polycrisis. The sector shows notable resilience, with prices rising in safe regions (by 5–20%) and demand shifting toward secure, energy-efficient properties amid supply shortages and rising construction costs. Agencies adapt through innovative management practices, digital tools, partnerships, risk assessment, and service diversification, contributing to sector stability and preparing for post-war reconstruction opportunities.

У 2026 р. український ринок нерухомості продовжує демонструвати адаптивність в умовах тривалої війни та глобальної полікризи. Дослідження ринку нерухомості України, на основі агенції «DimIX», дало можливість встановити, що ключовими змінами: у західних регіонах та в Києві спостерігається поступове зростання цін, оскільки покупці та орендарі надають перевагу об'єктам з підвищеним рівнем безпеки — наявністю автономного енергозабезпечення, укриттів, надійної інфраструктури та юридично чистих документів. Водночас у східних і південних областях, ближче до лінії фронту, активність ринку суттєво знижена через високий рівень ризиків, що призводить до заморожування значної частини пропозицій.

За умови збереження поточної безпекової ситуації, експерти в цьому напрямку, не прогнозують різкого падіння цін. Основні фактори, що підтримують цінову стабільність або помірне зростання, — це дефіцит пропозицій (через втрати житлового фонду, відкладені продажі та обмежене нове будівництво), зростання собівартості матеріалів і дефіцит робочої сили на об'єктах. Ці процеси зумовлюють підвищення витрат на будівництво в межах 10–20 %, що природним чином відображається на кінцевій вартості об'єктів [1, 2, 3].

Таблиця 1.

Прогнозні данні основних трендів цін на житлову нерухомість в Україні за регіонами на 2026 р.

Регіон	Зміна цін (первинний ринок)	Фактори впливу
Західні області (Львівська, Закарпатська)	+7-20%	Міграція, безпека, дефіцит пропозицій
Київ та центр	+8-15%	Стабільний попит, зростання витрат
Східні та південні (прифронтові)	0-5% або стагнація	Ризики, заморожені проекти
Загальний прогноз	+8-15%	Інфляція, обмежена пропозиція

Джерело: складено на основі [1, 2, 3]

Агенція «DimIX» є класичним прикладом малого бізнесу в сфері нерухомості, яка працює з купівлею-продажем квартир, будинків, земель, орендою житла та комерції, повним супроводом угод. Завдяки значному професійному досвіду працівників агенція нерухомості змогла оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Зокрема, було впроваджено онлайн-консультації для клієнтів, що дозволило забезпечити безперервність комунікації та надання послуг. Пріоритетним напрямом для агенції у 2020-2026 рр. було визначено перевірку безпеки об'єктів нерухомості, зокрема щодо їх енергонезалежності та юридичної чистоти документів. Важливим напрямом розвитку стало також налагодження партнерських відносин з нотаріусами, банківськими установами та забудовниками, що сприяє підвищенню надійності угод та розширенню можливостей для клієнтів, навіть у нестабільний час.

Таблиця 2.

Стратегії адаптації агенцій нерухомості «DimIX»

Стратегія	Застосування в "DimIX"	Галузевий вплив
Диверсифікація послуг	Онлайн-угоди, енергоефективні об'єкти	Зростання попиту на 10-15%
Ризик-менеджмент	Перевірка безпеки, партнерства	Зменшення втрат на 10-15%
Інноваційний розвиток	Цифровізація, фокус на реконструкції	Потенціал інвестицій у відновлення

Джерело: складено автором на основі [1]

Також, в агенції «DimIX» активно використовують інструменти оцінки конкурентоспроможності, зокрема бенчмаркінг, щоб порівнювати себе з іншими агенціями та швидко впроваджувати кращі практики. Це добре узгоджується з сучасними підходами інноваційного менеджменту в умовах кризи [2]. Загалом, галузь має великий потенціал для зростання після війни — за умови стабільності та розумних стратегій адаптації.

1. Ринок нерухомості в Україні у 2026 р.: ціни, попит та оренда під час війни — експертний прогноз [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://visitukraine.today/uk/blog/7604/the-real-estate-market-in-ukraine-in-2026-prices-demand-and-rentals-during-the-war-expert-forecast>
2. Квадратні метри під ракетами. Що принесе 2026 р. для покупців та орендарів житла [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/other/kvadratni-metri-pid-raketami-shcho-prinese-2026-rik-dlya-pokupciv-ta-orendariv-zhitla-13241487.html>
3. Ринок нерухомості України — чого очікувати у 2026 р. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://realty.novyny.live/trendi-na-rinku-nerukhomosti-ukrayini-do-chogo-gotuvatisia-u-2026-300437.html>

WAYS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF SEO MARKETING TEAMS

This paper provides insights into strategies and best practices for optimising SEO team performance and collaboration. It emphasises the importance of clear communication, goal alignment, and data-driven decision-making to enhance productivity. The piece also explores how leveraging project management tools, fostering continuous learning, and maintaining a results-oriented approach can contribute to the success of SEO initiatives. Additionally, it highlights the value of cultivating a positive team culture and staying up to date on industry trends to remain competitive in an ever-evolving digital landscape.

У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій та зростаючої ролі інтернет-маркетингу, ефективне управління SEO-маркетинговими командами набуває стратегічного значення для досягнення конкурентних переваг. Успішна реалізація SEO-стратегій вимагає не лише технічних знань, але й високого рівня організації, координації та адаптивності команди. Ефективне управління SEO-командою базується на інтеграції кількох ключових аспектів: стратегічного планування, чіткої організації робочих процесів, використання сучасних інструментів аналітики та комунікації, а також забезпечення мотивації та професійного розвитку працівників [2].

На основі аналізу літературних джерел та практичного досвіду виділено основні підходи до управління SEO-командами (таб.1).

Таблиця 1

Основні підходи до управління SEO-командами

Підходи	Характеристика
Адаптивне лідерство	Урахування динамічних змін у пошукових алгоритмах та поведінці користувачів вимагає від керівників гнучкості у прийнятті рішень та здатності швидко адаптувати стратегії
Розподіл ролей та відповідальності	Чітке визначення обов'язків кожного члена команди дозволяє уникнути дублювання завдань та підвищити ефективність роботи
Використання Agile-методології	Гнучкі методи управління проектами, такі як Scrum чи Kanban, сприяють підвищенню прозорості процесів та оперативності виконання завдань

Джерело: складено автором на основі даних [1, 3]

Agile-методологія — це сучасний підхід до управління проектами, який став невід'ємною частиною роботи багатьох організацій, особливо у сфері розробки програмного забезпечення. Вона спрямована на забезпечення гнучкості, адаптивності та ефективності у процесі виконання проєктів [1]. Agile (з англ. "гнучкий") — це філософія управління проектами, яка базується на ітеративному підході до розробки продуктів і послуг. Основна ідея полягає в тому, щоб розбити роботу на короткі цикли (ітерації або спринти), під час яких команда виконує певну частину завдань і отримує зворотний зв'язок від замовника або користувачів. Це дозволяє швидко реагувати на зміни вимог, покращувати продукт і мінімізувати ризики [2]. Agile-методологія була офіційно сформульована у 2001 році, коли група експертів у сфері розробки програмного забезпечення опублікувала «Маніфест Agile». У ньому викладені основні цінності та принципи, які стали основою для багатьох підходів, таких як Scrum, Kanban, Lean та інші. Agile-підхід дедалі більше інтегрується з DevOps, що сприяє створенню безперервного циклу розробки, тестування та впровадження програмного забезпечення. DevOps доповнює Agile, забезпечуючи автоматизацію процесів та підвищуючи швидкість доставки продукту на ринок. Ця інтеграція також сприяє посиленню співпраці між командами розробників і операційного персоналу, що дозволяє уникати типових конфліктів між цими підрозділами. Як результат, організації отримують більш стабільні та якісні продукти.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект (ШІ) та великі дані, також впливають на розвиток Agile-підходу. Інструменти аналітики та машинного навчання використовуються для прогнозування ризиків, оцінки ефективності команд і оптимізації процесів розробки. Наприклад, ШІ може допомагати у створенні реалістичних дорожніх карт проєктів або автоматизації рутинних завдань. Це дозволяє командам більше зосереджуватися на творчих аспектах роботи, підвищуючи їх продуктивність. Попри технологічний розвиток, одна з найважливіших тенденцій Agile залишається орієнтація на людський фактор. Увага до мотивації команди, створення сприятливого середовища для співпраці та розвиток навичок комунікації залишаються ключовими елементами успішного впровадження Agile.

Маніфест Agile включає 12 принципів, які допомагають реалізувати гнучкий підхід на практиці (таб. 2).

Таблиця 2

Основні принципи Agile

Принцип	Характеристика
Задоволення клієнта через швидке та постійне постачання цінного продукту	Agile-команди працюють над тим, щоб регулярно випускати нові версії продукту, які приносять користь замовнику.
Прийняття змін навіть на пізніх етапах розробки.	Гнучкість дозволяє врахувати нові вимоги без значних затримок у роботі.
Часте постачання робочого продукту.	Інтерактивний підхід забезпечує регулярне оновлення продукту, що дозволяє швидко оцінити результати роботи
Тісна співпраця між бізнесом і командою розробників.	Постійна комунікація між зацікавленими сторонами допомагає уникнути непорозумінь і забезпечити відповідність продукту очікуванням.
Підтримка мотивованих команд.	Agile-методологія передбачає створення сприятливих умов для роботи команди, що сприяє її продуктивності.
Пряма та ефективна комунікація.	Особисте спілкування є найефективнішим способом передачі інформації між членами команди.
Фокус на робочому продукті як основному показнику прогресу.	Фокус на робочому продукті як основному показнику прогресу.
Стійкий темп роботи.	Agile-команди працюють у стабільному ритмі, що дозволяє уникнути вигорання і зберегти високу якість роботи.
Увага до технічної досконалості та якості дизайну.	Це забезпечує стабільність і масштабованість продукту.
Простота як основний принцип.	Agile-команди прагнуть уникати зайвої складності в роботі.
Самоорганізація команд.	Члени команди самостійно приймають рішення щодо виконання завдань, що сприяє їхній відповідальності та залученості.
Регулярне вдосконалення процесів роботи.	Команди аналізують свої результати і постійно шукають способи покращення.

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Маніфест Agile визначає три ключові цінності:

1. Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти. Успіх проєкту залежить від ефективної комунікації між членами команди, а не від суворого дотримання формальних процедур.

2. Готовність до змін важливіша за слідування початковому плану та робочий продукт важливіший за всеосяжну документацію. Головним результатом роботи є продукт, який приносить користь замовнику, а не рутинна документація, крім того, здатність адаптуватися до нових умов і вимог є ключовою перевагою Agile-підходу.

3. Співпраця із замовником важливіша за контрактні переговори. Постійна взаємодія із замовником дозволяє краще зрозуміти його потреби та забезпечити їх реалізацію [3].

Однією з ключових тенденцій є поширення Agile-підходу за межі інформаційних технологій. Сьогодні його активно впроваджують у таких галузях, як освіта, маркетинг, фінанси, виробництво та навіть державне управління. Наприклад, концепція Scrum дедалі частіше використовується для управління проектами у сфері маркетингу, дозволяючи командам швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше працювати з клієнтами. Цей процес супроводжується адаптацією Agile-принципів до специфіки нових галузей. Наприклад, у виробництві широко застосовується підхід Lean-Agile, який поєднує принципи Agile з Lean-методологіями для оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

Іншою важливою тенденцією є масштабування Agile для великих компаній. У цьому контексті з'явилися такі фреймворки, як Scaled Agile Framework (SAFe), Large-Scale Scrum (LeSS) та Spotify Model. Вони дозволяють інтегрувати Agile-принципи в роботу великих команд і навіть цілих організацій. Ці фреймворки спрямовані на вирішення таких проблем, як координація між командами, управління залежностями та забезпечення стратегічного узгодження між різними рівнями організації. Наприклад, SAFe пропонує чітко структуровану модель, яка охоплює як оперативний, так і стратегічний рівень управління.

Agile-підхід є одним із найпоширеніших і найефективніших підходів в управлінні проектами, особливо у сфері розробки програмного забезпечення. Його популярність зумовлена гнучкістю, адаптивністю до змін та орієнтацією на швидке отримання результатів. В основі Agile лежать чотири ключові цінності та дванадцять принципів, викладених у "Маніфесті Agile". Ці цінності і принципи спрямовані на максимізацію співпраці між командами, задоволення потреб замовника та створення продукту найвищої якості [2].

Крім того, одним із основних напрямків вдосконалення є автоматизація рутинних завдань, таких як моніторинг позицій у пошукових системах, аналіз ключових слів, аудит сайтів тощо. Використання спеціалізованих інструментів (Ahrefs, SEMrush, Screaming Frog) дозволяє суттєво скоротити час на виконання цих завдань і зосередитися на стратегічних аспектах.

Постійна еволюція пошукових алгоритмів Google та інших систем вимагає від фахівців постійного оновлення знань і навичок. Організація тренінгів, участь у конференціях, доступ до спеціалізованої літератури та онлайн-курсів сприятимуть професійному зростанню команди.

Ефективна комунікація є основою успішної роботи команди. Використання сучасних платформ для управління проектами (Asana, Trello, Jira) забезпечує прозорість робочих процесів, полегшує обмін інформацією та сприяє командній співпраці.

Для об'єктивного оцінювання результативності роботи команди важливо впроваджувати ключові показники ефективності (KPI), такі як зростання органічного трафіку, покращення позицій у видачі пошукових систем або рівень конверсії з органічного пошуку.

Вдосконалення управління SEO-маркетинговими командами є багатограним процесом, що включає автоматизацію рутинних завдань, розвиток професійних компетенцій, оптимізацію комунікації та впровадження інструментів оцінки ефективності. Гармонійне поєднання цих елементів дозволить забезпечити високу продуктивність команди, адаптивність до змін ринку та досягнення стратегічних цілей організації в умовах цифрової економіки.

1. Smith, J. (2022). *Effective Strategies for Managing SEO Marketing Teams*. New York: Marketing Insights Publishing.
2. Johnson, L., & Brown, R. (2023). *Optimizing SEO Workflow: A Comprehensive Guide for Team Leaders*. London: Digital Marketing Press.
3. Taylor, M. (2024). *Innovative Approaches to SEO Team Management in the Digital Age*. San Francisco: Web Strategies Publications.
4. Martinez, D. (2025). *Leadership in SEO: Enhancing Team Efficiency and Performance*. Sydney: Global SEO Management Press.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

Квік Олександр Іванович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Приймак В. М.

TRANSFORMATION OF TEAM INTERACTION MODELS UNDER THE INFLUENCE OF SECURITY AND INFRASTRUCTURE CHALLENGES OF MARTIAL LAW

The paper examines fundamental changes in the command management system caused by military aggression and global polycrisis. The transition from rigid hierarchical structures to adaptive network models is analyzed. Particular attention is paid to the implementation of asynchronous communication, post-decision decentralization, and digital tools that ensure the viability of organizations in conditions of infrastructural instability.

Війна в Україні стала неабияким поштовхом до глибоких організаційних змін у діяльності підприємств. Безпеківі ризики, руйнування інфраструктури, мобілізація працівників і релокація бізнесу зумовили необхідність перегляду традиційних моделей управління та координації командної роботи. Організація праці проходить шлях змін від стабільних ієрархічних структур до гнучких, адаптивних і децентралізованих форматів, здатних функціонувати в умовах постійної невизначеності та обмежених ресурсів [1].

Всім відомо, що в класичній теорії менеджменту командна взаємодія різноманітних компаній дуже часто будувалася за ієрархічною функціональною моделлю. Згідно з даним підходом координація здійснюється через вертикальні управлінські зв'язки, а кожен учасник команди у свою чергу виконує чітко окреслену роль в системі організації. Дана модель передбачає централізоване прийняття рішень і властива для традиційних виробничих підприємств. Також вона передбачає послідовну передачу інформації між рівнями управління та деяке обмеження автономії працівників. Однак плин часу вимагає змін у всіх аспектах людського життя. Тому в турбулентному середовищі, де надзвичайно важливо швидко реагувати на зміни, застарілі структури часто виявляються недостатньо гнучкими та ефективними. Саме тому в сучасних практиках менеджменту дедалі частіше використовуються гнучкі моделі командної взаємодії, зокрема Agile-підходи, Scrum-команди, Kanban-організація процесів та інші форми самоорганізованих команд. Відразу варто вказати, що їхньою характерною особливістю є колективна відповідальність за результат, горизонтальна координація, короткі цикли планування та безперервна передача інформації між членами команди. Відповідно у даних моделях команди мають більшу автономію у прийнятті рішень, а також здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2, с. 88].

Якщо говорити детальніше, то серед найбільш поширених сучасних моделей командної роботи виділяють Scrum-модель, у якій робота організовується у короткі ітерації, а сама команда складається з трьох ключових ролей: Scrum-майстер, Product Owner і команда розробки. Відповідно дана структура дає змогу швидко адаптувати певний проєкт до змін, а також створює базу для постійної комунікації між учасниками процесу [2, с. 89]. Наступною поширеною моделлю є Kanban-підхід. Основна його характеристика в тому, що він базується на візуалізації робочого процесу та безперервному потоці завдань [3, с. 262]. Чимало компаній застосовують також концепцію самоорганізованих або біюзових команд, у яких управління здійснюється більшою мірою через спільне прийняття рішень та горизонтальні комунікації [3, с. 261].

Таблиця 1

Моделі командної взаємодії		
Модель командної взаємодії	Основні характеристики	Особливості взаємодії
Scrum	Робота у коротких ітераціях (спринтах); чітко визначені ролі: Product Owner, Scrum-майстер, команда розробки.	Постійна комунікація, швидка адаптація до змін, регулярне оновлення завдань
Kanban	Візуалізація робочого процесу; неперервний потік завдань.	Прозорість виконання роботи, гнучке управління навантаженням команди.
Самоорганізовані (біюзові) команди	Висока автономія працівників; відсутність жорсткої ієрархії.	Колективне прийняття рішень, наявність горизонтальної комунікації.

Джерело: Складено автором на основі [3].

У сучасному світі поширення дистанційної роботи також безпосередньо вплинуло на управління командною роботою в підприємствах. Так, це сприяло створенню так званих віртуальних команд, де учасники можуть перебувати у різних регіонах або країнах. У таких випадках взаємодія між людьми здійснюється в основному через цифрові платформи, а управління базується на системах онлайн-координації завдань і, що не менш важливо, спільного доступу до інформації. Такі віртуальні команди характеризуються досить високим рівнем автономності, проте завжди є необхідність у чіткій формалізації процесів та використання інформаційних систем, що призначені для управління проєктами [4, с. 5]. Незаперечний факт, що використання платформ управління проєктами, різноманітних корпоративних месенджерів, а також систем, що призначені для відстеження завдань, значно підвищують прозорість командної роботи. Наприклад, інтеграція систем управління завданнями з корпоративними комунікаційними платформами дає змогу зменшити сумарну кількість координаційних нарад на 30-40 % і відповідно скоротити втрати інформації під час передачі завдань між людьми в командах [5].

Не можна оминути той факт, що в нинішньому світі постійно поширюється включення штучного інтелекту до інструментарію підтримки управлінських рішень у командах. Сучасні системи на основі штучного інтелекту здатні аналізувати великі масиви даних, робити прогнози щодо показників ефективності командної роботи, а також здійснювати розподіл завдань і навіть пропонувати управлінські рішення. Штучний інтелект все більше і більше виступає не тільки як інструмент автоматизації, а й як додатковий компонент командної екосистеми [6, с. 138]. На практиці це означає, що частина аналітичних функцій, які раніше виконували менеджери або аналітики, може передаватися системам штучного інтелекту. Наприклад, у проєктних командах інструменти штучного інтелекту можуть використовуватися для автоматичного аналізу продуктивності команди, прогнозування термінів виконання завдань, оцінювання певних ризиків проєкту чи генерації рекомендацій щодо покращення процесів. У перспективі це висвітлює потенціал для поширення гібридних моделей командних взаємодій, у яких поряд із людьми функціонують цифрові інтелектуальні елементи.

Отже, трансформація моделей командної взаємодії під впливом безпекових та інфраструктурних викликів воєнного стану проявляється перш за все у переході від класичних ієрархічних структур до гнучких, розподілених і цифровізованих команд. Теперішні команди все більше і більше ґрунтуються на принципах горизонтальної комунікації, самоорганізації, використання цифрових платформ і залучення інтелектуальних систем до своїх процесів. Відповідно дана еволюція моделей організації командної роботи формує передумови для підвищення стійкості компаній та їхньої здатності працювати в умовах високої невизначеності.

1. Бибя В.В., Пінчук Н.М., Віт С.О. «Особливості організації праці на підприємствах в умовах воєнного стану» - <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3752/3085>
2. Ковальчук Н.В., Комарова К.В. «Scrum-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями» - <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/512/574>
3. Данченко О., Корейба А. «Моделі самоорганізації в проєктних командах» <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/890/934>
4. Ковальчук О.І., Зачко О.Б., Кобилкін Д.С. «Моделі і методи проєктування організаційної структури віртуальної команди» - <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/270843/266764>
5. Ревенко А., Матвєєва Ю., Сулим В. «Вплив інтеграції Jira, Slack та інших інструментів на ефективність менеджменту командної взаємодії в Scrum-проєктах» - <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6407/6347>
6. Ryabchikov O., Hanuschak-Yefimenko L. «Aligning Scrum Team Performance Indicators with Long-Term Goals Using Mathematical Models and AI» - <https://jrnln.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1791/1732>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ

Клюєвська В.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІ курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доцент Полторацька А.О.

TRANSFORMATION OF THE OPERATIONAL MARKETING MANAGEMENT MODEL UNDER WARTIME RISKS AND THE ENERGY CRISIS

The study examines the forced transformation of marketing management in Ukraine from growth-oriented models to strategies of adaptive resilience and survival. Key changes include a shift toward operational autonomy through energy efficiency and the transition from traditional branding to social-oriented marketing. Using the "KLAS" retail chain as a case study, the research demonstrates how businesses maintain viability by prioritizing risk management and community support in extreme conditions.

Сучасна архітектура маркетингового менеджменту в Україні проходить етап примусової, але надзвичайно динамічної трансформації. Якщо раніше операційна модель маркетингу була орієнтована на стимулювання попиту та довгострокове брендування, то сьогодні вона перетворилася на інструмент забезпечення життєздатності (business resilience) та адаптивного адміністрування.

Глобальна полікриза, підсилена локальним воєнним конфліктом, висуває два критичні виклики: постійні безпекові ризики та дефіцит енергоресурсів. Це змушує бізнес переходити від моделі «Marketing for Growth» (маркетинг для зростання) до моделі «Marketing for Survival & Impact» (маркетинг для виживання та впливу) [1, с. 17].

Перший вектор трансформації - перехід до автономності та енергоефективності як частини бренду. Енергокриза 2024-2025 років змінила не лише логістику, а й маркетингову комунікацію. Наприклад, мережа «Сільпо» інтегрувала концепцію «автономності» у клієнтський досвід, перетворивши супермаркети на «центри незламності» з робочими зонами. Це не просто соціальний жест, а зміна операційної моделі: маркетинг-бюджети були частково переспрямовані з реклами на енергозабезпечення торгових точок, що створило найвищий рівень лояльності у критичний період [2, с. 56]. Схожий підхід демонструє і харківська мережа «КЛАС», де стабільна робота відділів власного виробництва під час блекаутів стала ключовою конкурентною перевагою в регіоні.

Другий вектор - цифрова трансформація та децентралізація управління. В умовах воєнних ризиків централізоване прийняття рішень часто стає «вузьким місцем». Кейс компанії «Нова Пошта» показує, як цифровізація маркетингових сервісів (мобільний додаток, автоматизовані поштомати) дозволяє підтримувати операційну діяльність навіть при втраті фізичних об'єктів. Згідно з дослідженнями 2024 року, понад 90% успішних українських компаній перевели маркетинговий аналіз на рейки Big Data та ІІІ для миттєвого реагування на міграційні процеси споживачів [3, с. 14].

Третій вектор - трансформація цінової стратегії та асортиментного менеджменту. В умовах інфляції та нестабільності логістики, підприємства (наприклад, «АТБ») переорієнтували операційну модель на розвиток власних торгових марок (BTM). Це дозволяє менеджменту контролювати ланцюг доданої вартості та пропонувати споживачу стабільну ціну, що є головним інструментом маркетингу в умовах падіння доходів населення [4, с. 130].

Для наочного представлення трансформації маркетингової стратегії в умовах полікризи було побудовано порівняльну пелюсткову діаграму пріоритетів (Рис. 1.1).

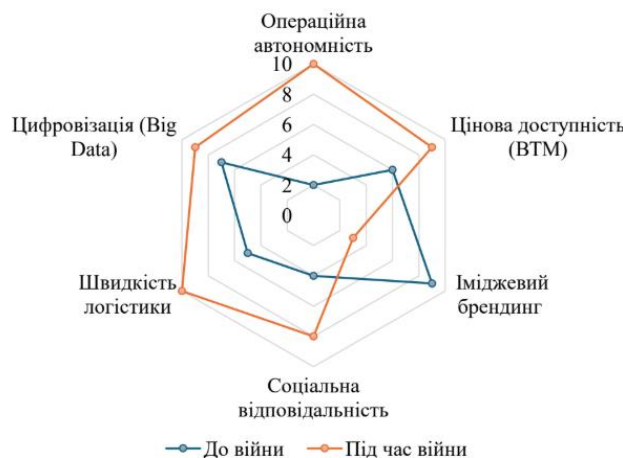


Рис. 1.1. Трансформація маркетингових пріоритетів ритейлу в умовах воєнної полікризи
Джерело: розроблено автором

Як свідчать результати аналізу, в умовах воєнного стану відбулося радикальне зміщення вектору управління. Зокрема, критичного значення набув параметр операційної автономності (зріст з 2 до 10 балів), що в кейсі мережі «КЛАС» проявилось через інвестиції в енергонезалежність торгових точок. Водночас спостерігається свідоме зниження витрат на іміджевий брендинг (з 9 до 3 балів) на користь соціально-орієнтованого маркетингу та цінової доступності. Такий "зеув" контуру діаграми підтверджує перехід від стратегії агресивного ринкового зростання до стратегії адаптивної стійкості та підтримки життєдіяльності громади.

Отже, український досвід доводить: у період полікризи маркетинг стає не «витратною частиною», а стратегічним центром управління ризиками, що забезпечує зв'язок між нестабільним ринком та виробничими можливостями підприємства.

1. Бучнев М. М., Сучков І. О., Пічкур С. В. Вплив глобалізації на маркетингові стратегії підприємств в умовах воєнного конфлікту. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 15-20.

2. Єлісєєв В. С. Управління підприємством торгівлі в умовах воєнного стану: дис. ... д-ра філос. : 073 Менеджмент. Київ : ДТЕУ, 2025. 248 с. 3. Окландер М. А. Маркетингові стратегії виживання та зростання малого та середнього бізнесу під час війни в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. Т. 15, № 1. С. 12-25.

4. Пономаренко Т. В. Ризик-орієнтовані маркетингові стратегії міжнародних компаній на ринку товарів повсякденного попиту: дис. ... д-ра філос. : 292 Міжнародні економічні відносини. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2024. 238 с.

MODELS OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN IT ENTERPRISES UNDER DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS

The study analyzes the current state of Ukraine's IT industry under external challenges and substantiates the need to improve strategic change management at IT enterprises. The essence of digital transformation as a key driver of strategic development is examined, and the main reasons for failures in transformation initiatives are identified. A comparative analysis of classical strategic change models is conducted, highlighting their strengths and limitations in the context of IT companies. The necessity of adapting traditional approaches to flexible methodologies, including Lean, Agile, and Lean Change Management, is justified in order to enhance the effectiveness of strategic transformations.

Сьогодні ІТ-індустрія є важливим сектором економіки України і забезпечує значну частку її експорту. Україна є важливим гравцем на міжнародному ринку інформаційних технологій. Однак повномасштабна війна і міграція населення вносять свої корективи: спостерігається зменшення обсягів ІТ-експорту, а кількість кваліфікованих фахівців стабільно знижується. Зокрема, у 2024 році їхня кількість знизилась на 1,6% порівняно з показниками минулого року [3]. У той же час, у січні 2025 року експорт становив менше 500 млн дол., хоча весь 2024 рік від був вищим за цю суму [2]. Ситуація на ринку змушує компанії переглянути підходи до управління змінами.

Цифрова трансформація є рушієм розвитку і стратегічних змін ІТ-підприємств. Нові технології докорінно змінюють усі підсистеми управління, і ключовим у цьому процесі є управління стратегічними змінами. Дослідження показують, що близько 80% спроб цифрової трансформації завершуються невдачею [8]. Недостатньо ефективне управління стратегічними змінами та невдалий вибір інструментів і моделей негативно впливають на довгострокові наслідки переходу. Складність полягає у тому, що зміни у процесі цифрової трансформації стосуються не лише впровадження технологій, а і стратегії, бізнес-процесів, організаційної культури, докорінно змінюючи спосіб мислення [5, с. 129]. Широко використовуються класичні моделі стратегічних змін (табл. 1), однак специфіка ІТ-підприємств вимагає їхньої адаптації до гнучких методологій.

Таблиця 1

Компаративний аналіз моделей стратегічних змін

Модель стратегічних змін	Основна ідея	Складові	Сильні сторони	Обмеження
Модель К. Левіна (Kurt Lewin)	Перехід організації від поточного до нового стану через розморожування, зміни та заморожування	1. Розморожування (unfreezing) – усвідомлення необхідності змін 2. Зміна (changing/movement) – впровадження нових процесів, технологій та моделей поведінки 3. Заморожування (refreezing) – стабілізація змін і інтеграція в культуру	Простота та послідовність, зрозумілість для лідерів та персоналу	Лінійна структура може не відповідати сучасним умовам; потребує активного лідерства
Модель 8 кроків Дж. Коттера (John Kotter)	Структуроване управління змінами з акцентом на лідерство, бачення та залучення персоналу	1. Відчуття терміновості 2. Створення команди 3. Створення бачення 4. Комунікація бачення 5. Надання повноважень 6. Короткострокові перемоги 7. Консолідація досягнень 8. Закріплення нових підходів	Структурованість, універсальна практична застосовність, інтеграція лідерства та участі персоналу	Лінійність, акцент на централізоване лідерство; адаптація потрібна для динамічних організацій
Модель ADKAR	Управління змінами на індивідуальному рівні, оцінка готовності співробітників	1. Усвідомлення 2. Бажання 3. Знання 4. Здатність 5. Закріплення	Діагностика прогалів на кожному етапі, підтримка KPI та системи продуктивності	Орієнтація на індивідуальний рівень; потребує інтеграції з організаційними процесами
Модель McKinsey 7S	Аналіз взаємозв'язку семи ключових елементів організації для ефективності та трансформацій	Жорсткі: Стратегія, Структура, Системи. М'які: Спільні цінності, Стиль керівництва, Персонал, Навички	Комплексний підхід, врахування як «жорстких», так і «м'яких» елементів	Складність упровадження у великих організаціях; потребує глибокого аналізу
Модель Е. Петтігрю (E. Pettigrew)	Інтеграція контексту, змісту та процесу змін	1. Зовнішній контекст 2. Внутрішній контекст 3. Контент змін 4. Процес змін	Комплексний аналіз взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів	Менше структурована; потребує адаптивного підходу для швидких змін
Lean Change Management (LCM)	Еволюційний, безперервний підхід до змін на рівні команди та організації	Insights (аналіз проблем), Options (формування рішень), Experiments (тестування мінімальних змін)	Гнучкість, адаптивність, інтеграція експериментів та масштабування успішних практик	Потребує культури експериментування та активної участі співробітників

Джерело: складено автором на основі даних: [1, с. 323; 6; 7; 9, с. 124-125; 10; 11]

Lean-менеджмент (ощадливе виробництво) посприяв становленню гнучких методів управління. Він фокусується на максимальному зменшенні втрат, особливо втрат часу на дії, що не створюють цінності [4, с.61]. Галузь програмної інженерії все ще перебуває під впливом Agile-революції. Все більше компаній починають впроваджувати Agile-практики у своїх відділах розробки програмного забезпечення. Методологія лежить в основі Scrum, Kanban та інших методик управління проектами, особливо у ІТ. Все це свідчить про необхідність адаптування класичних моделей до особливостей функціонування ІТ-підприємств. Зокрема, модель Lean Change Management є одним з таких підходів і розглядає зміни як ітеративний процес, а не як сталий і фіксований.

Отже, правильний вибір та адаптація моделі управління стратегічними змінами створює підґрунтя для підвищення стійкості ІТ-підприємств, збереження їх конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації.

2. IT-експорт у березні продовжив зростання. На \$10 млн більше, ніж у лютому. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-export-march-2025/>.
3. Кількість айтивців в Україні та їхній медіанний дохід зменшилися майже на 2% – IT Research Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-aytivtsiv-v-ukraini-ta-ikhniy-mediannyi-dokhid-zmenshilisya-mayzhe-na-2-it-research-ukraine-27112024-25123>.
4. Риженко О. Особливості впровадження концепції lean-management на металургійному підприємстві. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 6(22). С. 60–71. <https://doi.org/10.15802/rtem2021/260593>.
5. Шульжик Ю., Грицко Р., Пеканець С. Управління змінами в умовах цифровізації. *Публічне урядування*. 2022. № 2(30). С. 127–134. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-16).
6. Abouaomar S., Alhaderi K. Overcoming Barriers to Digital Transformation in Public Organizations using the McKinsey 7S Model. *International Journal of Research in Economics and Finance*. 2024. Vol. 1. P. 14–28. <https://doi.org/10.71420/ijref.v1i3.23>.
7. Carreno A. An analytical review of John Kotter's change leadership framework: A modern approach to sustainable organizational transformation. *SSRN*. 2024. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5044428>.
8. Carroll N. Why Do so Many Digital Transformations Fail? A Bibliometric Analysis and Future Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2024.
9. Hussain S. T., Lei S., Akram T., Haider M. J., Hussain S. H., Ali M. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2018. Vol. 3(3). P. 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
10. Project Management Institute. Lean Change Management. *Disciplined Agile*. Available at: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/wow/leanchange>.
11. Refinna Fortunata N. L., Aurik Gustomo. Improving The Effectiveness Of Performance Management System Through ADKAR-Based Change Management Analysis: A Case Study Of PT Transportasi Angkutan Darat. *International Journal of Economics and Management Research*. 2024. Vol. 3(2). P. 485–493. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i2.642>.

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITALIZATION AS A FACTOR OF ENTERPRISE INNOVATIVE GROWTH

This study substantiates digitalization as a strategic management process that determines innovative growth of enterprises. Based on recent global statistics and analytical reports, the study confirms a positive correlation between digital maturity, productivity growth, and innovation performance.

Сучасний стан розвитку світової економіки характеризується структурною цифровою трансформацією бізнесу. За даними OECD, частка підприємств, що впроваджують цифрові технології в управлінські та виробничі процеси, становить 74% у країнах ЄС, а використання хмарних сервісів зросло більш ніж удвічі за останні п'ять років [1]. Флетчер і Гріффітс зазначають, що підприємства з високим рівнем цифрової інтеграції демонструють на 20-25% вищу продуктивність праці порівняно з компаніями з низьким рівнем цифрової інтеграції [2].

Статистичні дослідження свідчать, що у 2023 р. понад 90% великих компаній використовували хмарні рішення, 70% – аналітику великих даних, а понад 50% – інструменти штучного інтелекту у стратегічних або операційних процесах [3]. Водночас лише близько половини цифрових ініціатив досягають очікуваного економічного ефекту, що вказує на проблему не технологічного, а управлінського характеру цифровізації [4].

Аналіз сучасних досліджень підкреслює той факт, що діджиталізація стає фактором інноваційного зростання лише за умов її стратегічної інтеграції в систему управління підприємством. Йдеться не про окремі IT-проекти, а про трансформацію бізнес-моделі, ланцюгів створення вартості та управлінської логіки [5].

На основі узагальнення статистичних даних і теоретичних положень запропоновано структурну модель стратегічного управління діджиталізацією (рис. 1).



Рис. 1. Структурна модель стратегічного управління діджиталізацією підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [1-6]

Стратегічне управління діджиталізацією можливе через: формування цифрового бачення, що визначає трансформацію бізнес-моделі (до прикладу, перехід до е-комерції); інтеграцію в загальну стратегію, де цифровізація виступає «двигуном» розвитку, фокусуючись на аналітиці (NPS, CRM) та клієнтському досвіді (CX); управління портфелем цифрових активів, що передбачає пріоритетизацію інвестицій у технології (як приклад, вибір між Big Data та автоматизацією логістики); а також зміну організаційної культури, спрямовану на розвиток «цифрового мислення» персоналу та готовність до роботи з новими інструментами.

Емпіричні дані підтверджують взаємозв'язок між рівнем цифрової інтеграції та інноваційною активністю. У країнах ЄС підприємства з високим індексом цифрової зрілості у 2 рази частіше впроваджують продуктивні інновації. McKinsey Global Institute зазначає, що компанії-лідери цифрової трансформації мають на 30% вищий показник EBITDA порівняно з галузевими конкурентами [4].

Узагальнення глобальної статистики дозволяє відобразити рівень впровадження цифрових технологій серед підприємств (рис. 2).

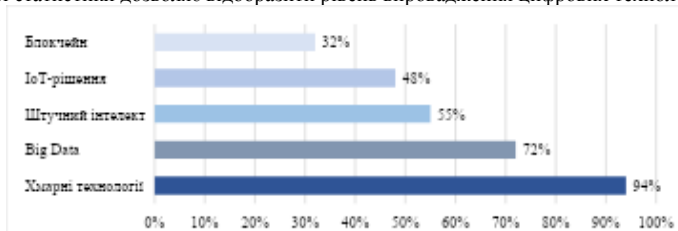


Рис. 2. Рівень впровадження цифрових технологій підприємствами у світі, 2024 р. (%)

Джерело: складено автором на основі даних [1,3,4]

Констатовано, що цифровізація забезпечує:

- скорочення операційних витрат на 10-30% [2];
- підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- зростання інноваційної активності підприємств;
- формування нових бізнес-моделей (платформізація, сервіталізація).

Водночас стратегічне управління діджиталізацією передбачає подолання внутрішніх бар'єрів: дефіциту цифрових компетенцій, фрагментарності даних та відсутності інтегрованої системи KPI [5].

1.Share of firms implementing new digital technologies 2024, by country. Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/1372338/eu-digitalization-digital-technologies-work-process/?srsltid=AfmBOor0jdu3IyGd8ynxRtl9T2VtCcsW69aAVUBGg3Yp8NHrHW_CTWI

2.Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. International Journal of Information Management, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>

3.Report on the state of the Digital Decade 2024. Shaping Europe's digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/report-state-digital-decade-2024>

4.The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

5.ПЕРЕВОЗОВА, І.В., ЗЕМЛЯКОВ, І.С., П'ЯСТА, А.Р., & ДРАГАНЧУК, Н.Я. (2024). Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. Академічні візії, (32). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1234>

Котляренко Вероніка Анатоліївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП "Менеджмент"
Науковий керівник: к.е.н., доц. Полторацька А.О.

PECULIARITIES OF MANAGING INTERNET ADVERTISING FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

This study examines the various types of online advertising and presents an algorithm for managing it in modern enterprises. It places particular emphasis on the specifics of online promotion in the agricultural sector as one of the leading industries in the domestic market. Further research may focus on a detailed description of each internet marketing tool, revealing their practical significance and role in company strategies, and on different online platforms for launching advertising, with descriptions of bidding strategies, purchasing methods, target audience settings, etc.

Активний розвиток технологій та цифровізація багатьох сфер життя людства, спонукало сучасні компанії адаптовувати наявні підходи просування себе на своїй продукції. Малі, середні та великі бізнеси почали імплементувати інтернет-інструменти в наявні маркетингові стратегії, що дозволило швидко охоплювати широку аудиторію, досягати вузько визначених сегментів споживачів, проводити рандомізовані польові дослідження та чітко вимірювати результативність вжитих заходів, при цьому інвестуючи менше коштів, ніж того вимагали традиційні методи просування [5; 8].

До основних способів просування в Інтернеті належить дисплейна реклама, маркетинг у пошукових системах, маркетинг у соціальних мережах, маркетинг електронною поштою, а також партнерський, реферальний та контент-маркетинг. Кожен з зазначених типів онлайн-реклами має свої особливості, що визначають специфіку їх використання. Тому, впроваджуючи дані інструменти в маркетингову стратегію, підприємство має враховувати переваги і недоліки кожного з них, які наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки основних способів рекламної діяльності в Інтернеті*

Спосіб просування в Інтернеті	Переваги	Недоліки
Дисплейна (медійна) реклама	Можливість охоплення широкої аудиторії завдяки візуальним ефектам.	Може блокуватися користувачами за допомогою спеціальних програм у браузері.
Маркетинг у пошукових системах	Залучення аудиторії, яка вже проявила інтерес до продукції.	Є більш орієнтованим на продаж ніж на формування впізнаваності бренду.
Маркетинг у соціальних мережах	Дозволяє націлитися на вузько визначений сегмент споживачів.	Має бути регулярно адаптований під зміни алгоритмів соціальних мереж та коливання на ринку
Партнерський маркетинг	Можливість просування продукції через лідера думок для цільової аудиторії.	Обмежений вплив на результат реклами та ймовірність некоректного подання ідеї бренду партнером.
Контент-маркетинг	Сприяє підвищенню авторитету та визнаній експертизи компанії на ринку.	Результативність є важковимірюваною та може бути оцінена лише в довгостроковій перспективі.
Маркетинг електронною поштою	Можливість поширювати персоналізовані листи великій кількості людей за невеликі інвестиції.	Ризик потрапляння листа у спам та необхідність використовувати спеціалізовані сервіси для масштабних розсилок.
Реферальний маркетинг	Зазвичай сприяє залученню більш якісних лідів.	Можуть потребувати великих інвестицій та мають ризик не принести бажаних результатів.

*Джерело: розроблено автором на основі [3; 9, с. 30-31; 10-12]

Ефективне використання зазначених інструментів потребує чіткої послідовності дій та системного підходу до їх планування, реалізації й контролю. Підприємство має слідувати конкретному алгоритму управління рекламною в Інтернеті для зменшення кількості помилок та підвищення результативності вжитих маркетингових заходів. На рис. 1 запропоновано послідовність кроків, яка з високою ймовірністю дозволить досягти цілей організації.

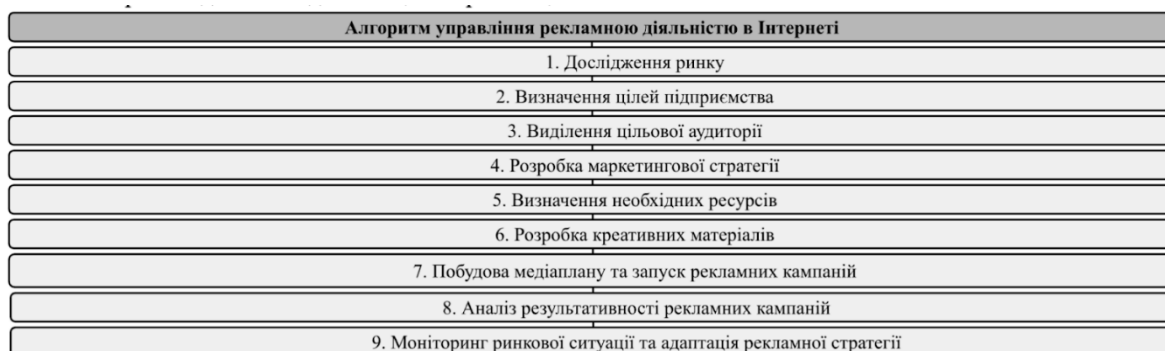


Рис. 1. Алгоритм управління рекламною діяльністю в Інтернеті *

*Джерело: розроблено автором на основі [4; 6-7; 13].

Попри наявність алгоритму управління рекламною діяльністю в Інтернеті, будь-яка маркетингова стратегія має також враховувати, специфіку ринку, на який вона націлена. До основних особливостей аграрної сфери можна віднести:

- сезонність попиту на товари і послуги підприємств через наявність конкретних періодів підготовки ґрунту, посіву, збору врожаю, тощо;
- переважання в цільовій аудиторії представників старшої вікової групи, які мають відмінні від молоді поведінкові і психографічні ознаки, що мають бути враховані під час розробки маркетингової стратегії [2];
- істотна частка традиційної реклами як способу просування підприємств аграрної сфери та обмежена готовність до імплементування сучасних цифрових інструментів у свою маркетингову стратегію представниками деяких компаній [1];

- можливі складнощі в досягненні аудиторії, яка проживає або веде господарство в сільській місцевості, через перебої з інтернет-зв'язком [2].

Підсумовуючи, інтернет-реклама стала невід'ємною частиною маркетингової стратегії багатьох компаній на ринку, в тому числі представників аграрного сектору. Зваживши переваги і недоліки кожного способу просування онлайн, підприємства різних галузей мають можливість обрати для себе найбільш релевантні цифрові інструменти, а застосувавши запропонований алгоритм управління рекламною діяльністю - забезпечити системний та результативний підхід до їх використання. Для максимізації ефективності також має бути врахована специфіка ринку, на яке націлене підприємство. Так, до аналізованого аграрного сектору було віднесено сезонність, вік цільової аудиторії, переважання традиційних маркетингових підходів та можливі перебої з інтернет-зв'язком як ключові фактори, що впливають на результати реклами та мають бути враховані під час розробки і реалізації стратегії просування в Інтернеті.

1. Гуца І., Журба А. Особливості застосування цифрового маркетингу в агробізнесі. *Path of Science*. 2024. Т. 10, № 8. С. 1001–1009. URL: <https://doi.org/10.22178/pos.107-1>
2. Омеляненко О. В. Особливості інтернет-маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 238–243. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-39>
3. Barnes O. Content marketing for manufacturers: key decision makers. *Digital marketing agency for B2B manufacturers | Equinet Media*. URL: <https://www.equinetmedia.com/blog/content-marketing-manufacturers-pros-cons>
4. Digital Advertising: Strategies for Winning Over the Digital Consumer. *Camphouse*. URL: <https://camphouse.io/blog/digital-advertising>
5. Goldfarb A., Tucker C. Online Advertising. *University of Toronto*, 2010. URL: <https://www-2.rotman.utoronto.ca/~agoldfarb/OnlineAdvertising.pdf>
6. How Can Businesses Grow Online? Unlocking the Power of Digital Marketing Strategies. *EDHEC Business School*. URL: <https://online.edhec.edu/en/blog/how-can-businesses-grow-online-unlocking-the-power-of-digital-marketing-strategies/>
7. Nguyen P. T. A. Developing Advertising Strategy By Understanding Consumer Behavior : Bachelor's Thesis. 2015. 103 p. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90559/Nguyen_Anh.pdf
8. Rai A., Sharma S. Role and Strategies of Internet Advertising in the Current Technological Scenario. *International Journal of Computer Applications*. Vol. 7, no. 4. P. 9–16. URL: <https://www.ijcaonline.org/volume7/number4/pxc3871509.pdf>
9. Rajalakshmi C., Uma Rani P. Types of Online Advertisements and Online Buyers. *Management Global Review*. URL: https://www.researchgate.net/publication/320909214_Types_of_Online_Advertisements_and_Online_Buyers
10. Rosario R. A., Roshini R., Pillai V. A Study on Digital Marketing and Its Types: A Deep Review of Pros and Cons. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*. 2022. Vol. 2, no. 4. P. 140–145. URL: <https://doi.org/10.55544/ijrah.2.4.76>
11. Sabbagh F. Email Marketing: The most Important Advantages and Disadvantages. *Journal of Economics and Technology Research*. 2021. Vol. 2, no. 3. P. 14. URL: <https://doi.org/10.22158/jetr.v2n3p14>
12. Wahab A. Referral Marketing: Pros and Cons. *The Prefinery Blog*. URL: <https://www.prefinery.com/blog/referral-marketing/pros-cons/>
13. What Is Internet Marketing?. *American Marketing Association*. URL: <https://www.ama.org/marketing-news/what-is-internet-marketing/>

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Кошіль Ірина Миколаївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетребя І.О.

THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AN INTERMEDIARY TOURISM PLATFORM IN CRISIS CONDITIONS

The paper analyzes the transformation of marketing management of a digital intermediary tourism platform operating in the B2B2C model under crisis conditions. Particular attention is paid to partner ecosystem development, digital resilience and adaptive marketing tools as key drivers of business sustainability.

Повномасштабна війна та глобальна полікриза спричинили суттєву трансформацію середовища функціонування підприємств туристичної сфери. Туристичний ринок України зазнав різкого скорочення попиту, змін логістики та переформатування партнерських зв'язків [5; 6]. У таких умовах управління маркетинговою діяльністю набуває стратегічного характеру та орієнтується на забезпечення резильєнтності бізнесу.

У наукових джерелах управління маркетинговою діяльністю розглядається як системний процес планування, організації, мотивації та контролю маркетингових рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства [1; 3]. В умовах невизначеності ключовими принципами стають адаптивність, цифровізація та клієнтоцентричність.

ТОВ «ТУРС-ТИКЕТС» функціонує як цифрова посередницька платформа у форматі B2B2C, інтегруючи туристичні продукти туроператорів у єдину пошукову систему для подальшої реалізації турагентами кінцевим споживачам. Підприємство не формує туристичний продукт, а забезпечує технологічну та маркетингову підтримку партнерської мережі.

За даними CRM-системи підприємства, у 2022 році індекс заявкової активності становив 29,9% від рівня 2021 року (темп зниження –70,1%), що відображає кризову фазу розвитку.

Проте вже у 2023 році показник досяг 111,7%, перевищивши довоєнний рівень, а темп приросту склав +273,6%. У 2024 році індекс зріс до 299,4%, а у 2025 році – до 539,5% від базового рівня 2021 року, що свідчить про перехід від відновлення до стратегічного масштабування цифрової платформи. Динаміка показників заявкової активності та розвитку партнерської мережі ТОВ «ТУРС-ТИКЕТС» наведені у Табл.1:

Таблиця 1

Динаміка заявкової активності та розвитку партнерської мережі ТОВ «ТУРС-ТИКЕТС» у 2021–2025 рр., %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс заявок (2021 = 100%)	100	29,9	111,7	299,4	539,5
Темп зміни до попереднього року, %	–	–70,1	+273,6	+168,2	+80,2
Індекс кількості партнерських агентств (2022 = 100%)	–	100	–	–	600

Джерело: складено автором за даними CRM-системи підприємства

Паралельно відбулося масштабування партнерської мережі: у 2025 році кількість агентств зросла у 6 разів порівняно з 2022 роком. Це підтверджує зміну акценту маркетингового управління з безпосереднього стимулювання попиту на розвиток партнерської екосистеми та інституціоналізацію довіри між учасниками туристичного ринку.

Згідно з концепцією конкурентної стратегії, стійкість підприємства в умовах турбулентності забезпечується здатністю швидко адаптувати бізнес-модель до змін зовнішнього середовища [4]. Для цифрових платформ ключовим чинником резильєнтності є інтеграція маркетингових та інформаційних інструментів, що дозволяє підтримувати стабільність партнерських відносин навіть у кризових умовах [8].

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю посередницької туристичної платформи в умовах війни трансформується у механізм стратегічного управління цифровою екосистемою. Резильєнтність забезпечується через адаптивність маркетингових інструментів, масштабування партнерської мережі та інтеграцію CRM-аналітики, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у середовищі глобальної полікризи.

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 368 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. К.: Хімджест, 2022. 720 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
5. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні: статистичні дані: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичні матеріали щодо стану туристичної галузі в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/>
7. Звіти CRM-системи ТОВ «Туристичне агентство ТУРС-ТИКЕТС» за 2021–2025 рр.
8. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 2019. Vol. 58(4). P. 37–52. Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/>

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»

Крикун Олександр Олександрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

3 курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кухта П.В.

IMPROVING PROCESSES FOR MEETING THE NEEDS OF ENTERPRISE PERSONNEL ON THE EXAMPLE OF ARMA MOTORS KYIV LLC

The paper considers issues of improving the processes of meeting the personnel needs of an enterprise using the example of Arma Motors Kyiv LLC. The main approaches to the formation of personnel needs, selection, recruitment, and adaptation of employees in the conditions of the modern labor market are investigated. Key problems arising in the process of providing the enterprise with qualified personnel are identified, and factors affecting the effectiveness of personnel policy are analyzed. Based on the results of the study, directions for improving personnel management processes are substantiated, which will contribute to increasing the efficiency of the enterprise and ensuring its stable development.

Проблематика формування та задоволення потреби у персоналі не є новою, однак залишається надзвичайно важливою і сьогодні. Постійні зміни у структурі зайнятості, зростання дефіциту кадрів, особливо у технічних професіях, створюють серйозні виклики для підприємств, які прагнуть утримувати стабільний і кваліфікований персонал. Для великих компаній, що працюють у висококонкурентному середовищі, таких як ТОВ «Арма Моторс Київ», ефективність процесів задоволення потреби у персоналі має стратегічне значення. Підприємство функціонує у сфері автомобільного ритейлу та сервісного обслуговування, де якість роботи безпосередньо залежить від професійного рівня працівників. Свочасне залучення, підбір, навчання й адаптація персоналу формують основу стабільної діяльності компанії, визначають рівень обслуговування клієнтів і репутацію бренду. Недосконалість кадрових процесів призводить до зниження продуктивності праці, підвищення плинності кадрів і втрати конкурентних позицій на ринку. Саме тому вдосконалення механізмів управління процесами задоволення потреби у персоналі є одним із ключових напрямів забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах невизначеності та постійних змін.

Нині більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах кадрової роботи, тоді як комплексний аналіз процесів задоволення потреби у персоналі на прикладі конкретного українського підприємства, що діє у динамічній галузі, залишається недостатньо розкритим. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень і пошуку практичних шляхів підвищення ефективності управління персоналом.

Результати комплексного аналізу показали, що система управління процесами задоволення потреби у персоналі (УПЗПП) в ТОВ «Арма Моторс Київ» має низку глибоко вкорінених управлінських дисфункцій. Формально, компанія демонструє позитивну динаміку окремих показників – зокрема, приріст середнього виробітку на одного працівника на рівні +4,6%. Проте за цією видимою стабільністю ховається системна проблема надмірної кадрової турбулентності, яка поглинає значну частину внутрішніх ресурсів.

Зростання коефіцієнта обороту з прийняття до 31,4%, підвищення рівня плинності кадрів до 14,3% і особливо – критично високий рівень звільнень серед новачків (приблизно 60% у перший рік роботи) – є не випадковими, а закономірними наслідками неефективності кадрової системи. Така ситуація створює ефект «дірявого відра», коли компанія постійно впливає ресурси у найм нових співробітників, але не здатна втримати вже залучених. У результаті формується замкнене коло: постійний рекрутинг, висока вартість підбору, втрата досвіду, зниження ефективності.

Проблема ускладнюється тим, що «Арма Моторс Київ» працює у галузі, де людський капітал – це не просто ресурс, а стратегічна конкурентна перевага. Для офіційного дилера міжнародного бренду компетентність персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування, імідж компанії та рівень задоволеності клієнтів. Відтак, дефіцит кваліфікованих працівників у сфері автосервісу, слабка система підготовки молодих кадрів та високі ризики міграції спеціалістів у інші компанії стають не лише кадровим, а й стратегічним викликом.

Цей розрив є найкритичнішим, адже саме він безпосередньо призводить до втрат 60% нових працівників (табл. 1). Компанія вкладає кошти в пошук, підбір та оплату праці новачків, але втрачає їх ще до того, як вони починають приносити реальну користь.

Таблиця 1

Пріоритизація резервів для вдосконалення УПЗПП*

№	Резерв (напрямок вдосконалення)	Обґрунтування проблеми	Очікуваний ефект	Пріоритет
1	Формалізація та впровадження системи адаптації (Onboarding)	Провал W1. 60% звільнень на випробувальному терміні через «адаптацію кидком».	«Закорковування дірки» у «вдирі». Зниження плинності на 40-50% протягом першого року.	1 (Найвищий)
2	Впровадження профілів компетенцій та структурованого інтерв'ю (STAR)	Провали W3, W4. Суб'єктивний відбір, що пропускає невідповідних кандидатів.	Підвищення якості найму. Зниження плинності на випробувальному терміні.	2 (Високий)
3	Перехід від реактивного до проактивного планування	Провал W2. «Аварійний» рекрутинг, що знижує якість відбору.	Забезпечення часу для якісного відбору (Резерв 2). Формування стратегічного резерву.	3 (Високий)
4	Систематизація реферальної програми та Sourcing	Провал W6. Надмірна залежність від Job-сайтів; ігнорування якісних каналів (S3, O3).	Зниження вартості найму (Cost per Hire) та підвищення якості кандидатів.	4 (Середній)
5	Створення системи внутрішнього кадрового резерву	Провал W5. Демотивація «кістяка» персоналу, відсутність кар'єрних ліфтів.	Підвищення мотивації та утримання «ядра» (S1). Зниження витрат на найм керівників.	5 (Середній)

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3].

Проведений аналіз виявив, що висока плинність персоналу в ТОВ «Арма Моторс Київ» не є випадковістю, а є прямим наслідком чотирьох системних розривів: у плануванні, залученні, відборі та адаптації. Найбільш критичними та пріоритетними для втручання є провал процесу адаптації (Резерв 1), який генерує лівову частку звільнень, та суб'єктивна система відбору (Резерв 2), яка пропускає невідповідних кандидатів. Одночасне вдосконалення цих двох напрямів дозволить компанії перейти від моделі «дірявого відра» до системного управління талантами.

Незважаючи на позитивну динаміку ключового показника ефективності – середнього виробітку на одного працівника (зростання на +4,6%), – компанія демонструє тривожні симптоми кадрової дестабілізації. Спостерігається зростання плинності персоналу (до 14,3%) та аномально високий коефіцієнт обороту з прийняття (31,4%). Це свідчить про те, що HR-служба працює в інтенсивному режимі «гасіння пожеж», наймаючи 55 осіб на рік, при цьому втрачаючи 40. Аналіз структури персоналу за стажом виявив глибокий «кадровий розрив»: 31,4% персоналу – «новачки» (стаж до 1 року) і 31,4% – «ветерани» (стаж 5+ років). Це свідчить про критичну проблему із закріпленням персоналу в середньостроковій перспективі (на етапі 1–3 роки).

Діагностика діючих процесів УПЗПП дозволила встановити корінні причини виявлених проблем. Встановлено, що кількісні показники є прямим наслідком чотирьох системних управлінських провалів:

– планування: носить виключно реактивний, «аварійний» характер. Вакансії відкриваються після звільнення, що прирікає HR-відділ на авральний рекрутинг, де пріоритетом є швидкість, а не якість;

– залучення: спостерігається незбалансований портфель каналів з надмірною залежністю від Job-сайтів ($\approx 70\%$), які генерують потік низької якості. При цьому ігноруються або несистемно використовуються найефективніші канали – реферальна програма (S3) та внутрішній кадровий резерв (W5);

– відбір: є суб'єктивним, неструктурованим та невалідованим. Відсутність формалізованих профілів компетенцій (W3) та ігнорування поведінкових інтерв'ю (STAR) (W4) призводить до того, що компанія наймає людей, які «сподобались» лінійному керівнику, але не володіють необхідними поведінковими навичками (напр., здатність до навчання, стресостійкість);

– адаптація: є критично провальним етапом. Модель «адаптація кидком» призводить до високого рівня стресу у новачків, невиправданих очікувань та є прямою причиною $\approx 60\%$ звільнень на випробувальному терміні.

На основі аналізу було обґрунтовано резерви для вдосконалення. Обґрунтовано, що будь-які інвестиції у посилення рекрутингу (залучення) без «закорковування» виявлених «дірок» є економічно недоцільними, оскільки лише посилюють ефект «дірявого відра». Для реалізації виявлених резервів було розроблено практичні рекомендації. Запропоновано комплексний підхід, спрямований насамперед на вирішення Пріоритетів 1 та 2, а також на створення фундаменту для стратегічного розвитку.

● Для вирішення Пріоритету 2 (Відбір): Запропоновано впровадження системи відбору на основі компетенцій. Розроблено конкретні інструменти: «Профілі компетенцій» для посад «Автомеханік СТО» та «Менеджер з продажу», які чітко розмежовують Hard та Soft Skills, та «Карта структурованого інтерв'ю (STAR)», що дає змогу об'єктивно оцінювати поведінкові індикатори кандидатів.

● Для вирішення Пріоритету 1 (Адаптація): Запропоновано повний реінжиніринг процесу Onboarding. Ключові інструменти включають впровадження інституту наставництва («Buddy System») для зниження соціального стресу та розробку формалізованого «Плану 90 Днів». Цей план передбачає чіткі завдання для новачка, керівника та HR-менеджера, а також обов'язкові «Check-in» зустрічі (1-й тиждень, 1-й місяць, 90-й день) для профілактики проблем та моніторингу прогресу.

● Для стратегічного розвитку: Запропоновано заходи для переходу до проактивного УПЗПП, включаючи систематизацію реферальної програми «Приведи Майстра» (Резерв 4), розвиток «Talent Pipeline» через співпрацю з технічними коледжами (O2), та впровадження внутрішнього кадрового резерву (Резерв 5).

Таким чином, доведено, що висока плинність у ТОВ «Арма Моторс Київ» є не ринковою неминучістю, а прямим наслідком застарілих та неефективних внутрішніх процесів. Запропоновані заходи, що являють собою комплексну модель, дозволять компанії перейти від реактивної моделі «дірявого відра» до проактивної, системної моделі управління талантами. Це забезпечить зниження плинності на 40–50% протягом першого року, зменшить операційні витрати на рекрутинг та підвищить загальну стабільність і продуктивність кадрового складу, що є метою управління процесами задоволення потреби у персоналі.

1. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
2. Офіційний сайт компанії “Arma Motors Mitsubishi”. URL: <https://mitsubishi-arma.com.ua/>
3. Офіційний сайт компанії “Arma Motors”. URL: <https://www.arma-motors.ua/>
4. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020. URL: <https://openresearchlibrary.org/ext/armstrong-hr-handbook>

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП

Куделя Юлія Іванівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Науковий керівник, д.е.н., проф. Жилінська О.І.

TALENT MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT AND RETENTION OF ENTERPRISE PERSONNEL: A CASE STUDY OF MHP

This research examines the essence of talent management as a modern tool for the development and retention of enterprise personnel. The main components of the talent management system and their role in improving organizational performance are identified. The study analyzes the practice of implementing talent management in the case of MHP, with particular attention to the use of modern methods of employee assessment, development, and motivation. The findings indicate that effective talent management contributes to the formation of a competitive human resource potential and ensures the long-term development of the enterprise.

В умовах посиленої конкуренції, цифровізації та трансформації ринку праці, ключовим чинником сталого розвитку підприємства стає його ефективне управління людським капіталом. Талант-менеджмент набуває особливого значення як механізм виявлення висококваліфікованих працівників, їх розвитку та утримання в межах підприємства для забезпечення його довгострокової конкурентної спроможності на ринку праці.

Талант-менеджмент – це новий шлях ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації [1].

Талант для підприємства – це сукупність здібностей, досвіду, знань, компетентностей, які посилюються мотивацією та моделлю поведінки працівника, що разом у поєднанні з високою результативністю забезпечує суттєвий внесок у досягнення стратегічних цілей організації в короткостроковій або довгостроковій перспективі [2].

До основних складових талант-менеджменту можна віднести такі параметри як оцінювання, розвиток, наставництво та спадковість. Тобто, спочатку важливо визначити потенціал та ефективність майбутнього таланту за пріоритетними для компанії критеріями, серед яких можуть бути наявність hard- та softskills, амбіції, характер мотивації та інше. Потім важливо постійно розвивати цей талант, вкладати в нього ресурс. Це можуть бути різноманітні тренінги, навчання та коучінгові програми. Не менш важливо побудувати наставництво для таланту, тобто залучати колег до методу передавання спеціальних навичок та вмінь, цінних та актуальних для компанії. І врешті-решт, накопичений досвід таланту важливо передавати наступникам.

МХП – провідна агропромислова компанія України, яка поєднує успішний бізнес з системним розвитком своїх співробітників. Талант-менеджмент в компанії є частиною стратегії та ключовим елементом корпоративної культури, що допомагає ідентифікувати та розвивати потенціал персоналу, підготувати майбутніх лідерів і забезпечувати мотивацію та утримання ключових кадрів.

МХП створює атмосферу, в якій кожен співробітник почувається захищеним та самореалізованим. Компанія приділяє значну увагу багатогранному розвитку своїх працівників, пропонуючи їм можливість в навчанні hard- та soft skills. Особливе місце займає турбота про самопочуття співробітників у різних сферах життя, таких як здоров'я, психологічний добробут, фінансову стабільність та інше. Підхід компанії до розвитку та навчання персоналу є комплексним, гнучким та орієнтованим на довгострокову перспективу.

Компанія є першопрохідником у впровадженні різноманітних інноваційних методик розвитку персоналу в Україні. В основі підходу лежить комплексна система оцінювання, яка всебічно розкриває ключові сильні сторони та зони розвитку співробітників, тим самим даючи повну картину потенціалу людини. Для управління благополуччям МХП адаптували програму навчання лідерів «Search Inside You», для особистісного розвитку співробітників компанія використовує широко визнані у світі інструменти оцінки персоналу Hogan Assessment, яка допомагає правильно ставити цілі [3].

Розвиток у компанії – це не лише тренінги та воркшопи. Компанія дотримується моделі, де 70% розвитку відбувається через практичний досвід у робочих завданнях та проектах, 20% припадає на менторство, коучинг, обмін знаннями з колегами, і лише 10% – на тренінги та курси [3].

Особливу увагу МХП приділяє розвитку лідерських якостей. Для цього компанія впровадила спеціальні модульні програми, програми розвитку талантів та кадрового резерву, а також проводить стратегічні сесії для керівників різних бізнес-напрямків. Метою компанії є прагнення до зрощування керівників, які будуть не просто ставити завдання, а й надихати, вести за собою та розкривати потенціал своєї команди.

Окрім того, МХП запровадило skills-based підхід (відбір та навчання за навичками) як частину комплексної стратегії управління талантами для підвищення конкурентної спроможності та ефективності. На рисунку 1 зображено основні аспекти впровадження даного підходу.

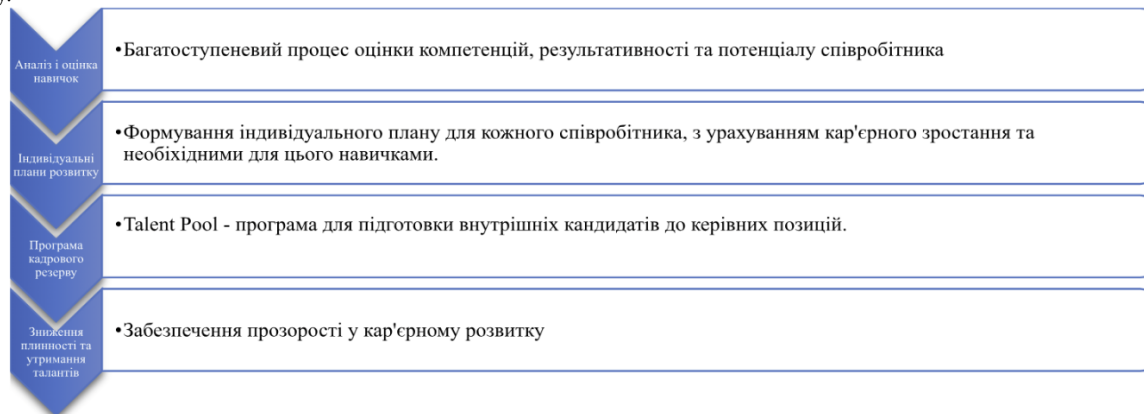


Рис. 1 Аспекти впровадження підходу skills-based підходу в МХП

Джерело: Складено автором на основі даних [4]

Аналіз і оцінка навичок дозволяє виявити ключові таланти в компанії та спрямувати їх розвиток. Індивідуальний план розвитку дозволить ефективно адаптувати працівників до поточних та майбутніх викликів бізнесу. Кадровий резерв дозволяє працівникам зростати зменшуючи при цьому плінність кадрів та утримуючи таланти у компанії.

Отже, в сучасних умовах посиленої конкуренції ринку праці ефективне управління людським ресурсом є критично важливим фактором сталого розвитку підприємства. Талант-менеджмент виступає стратегічним інструментом, що дозволяє виявляти, розвивати та утримувати ключових працівників, тобто потенційних талантів, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність організації. МХП демонструє практичну реалізацію цього підходу через комплексні програми розвитку, наставництва, оцінювання та мотивації персоналу.

Використання сучасних інноваційних методик дозволяє компанії не лише ефективно адаптувати та підвищувати кваліфікацію працівників, а й формувати майбутніх лідерів, зміцнюючи корпоративну культуру та забезпечуючи довгострокову стабільність та розвиток бізнесу.

1. Щокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 347–351.
2. Skuza A., Woldu H. G., Alborz S. Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. Economics and Business Review. 2022. Vol. 8 (22), no. 4. Pp. 136–162.
3. Офіційний веб-сайт компанії МХП. URL: <https://mhpc.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
4. Пошук та найм персоналу, вакансії в Україні – Fillin. Пошук та найм персоналу, вакансії в Україні – Fillin. URL: <https://fillin.ua/>.
5. Ружевич В. В., Шляхова Б. О. УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ АТ «МХП» В УМОВАХ ВІЙНИ.

RESILIENCE AS THE BASIS FOR PERSONNEL MOTIVATION IN WARTIME

In modern society, the professional activity of employees is becoming increasingly dynamic, uncertain and associated with a high level of psychological stress. In this context, two psychological resources – motivation and resilience (stability) – acquire special importance. For the employer, the goal of managing motivation and staff stimulation is to achieve the economic efficiency of the organization, to achieve certain results, mainly financial. In turn, for the employee, the goal of motivation and stimulation is to achieve certain social and other benefits that are significant for him [2].

У сучасному суспільстві професійна діяльність працівників стає дедалі динамічнішою, невизначеною та пов'язана з високим рівнем психологічного стресу. У цьому контексті особливого значення набувають два психологічні ресурси – мотивація та резильєнтність (стійкість). Для роботодавця ціллю управління мотивацією та стимулюванням персоналу є досягнення економічної ефективності організації, досягнення певних результатів, переважно фінансових. У свою чергу, для працівника ціллю мотивації та стимулювання є досягнення певних соціальних та інших значущих для нього благ [2].

Мотивація визначає напрямок, інтенсивність та стабільність професійної діяльності працівників, впливаючи на рівень їхньої відданості, ініціативності та готовності до розвитку. Загальний теоретичний аналіз вказує на те, що мотивація є внутрішнім джерелом енергії для діяльності, тоді як стійкість – це механізм підтримки цього джерела енергії за несприятливих умов. Зв'язок між цими двома явищами є двонаправленим: висока мотивація допомагає розвивати здатність справлятися з труднощами, тоді як підвищена стійкість підтримує ефективність мотивації в кризових ситуаціях. Система мотивації персоналу включає матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимулюючі механізми (заробітна плата, бонуси, премії) залишаються важливою частиною мотивації, але їх ефективність знижується, якщо не використовувати їх разом з нематеріальними факторами (визнанням результатів, можливостями розвитку, гнучким графіком та підтримкою work-life balance).

Резильєнтність характеризує здатність повертатися до сталих параметрів розвитку, гнучкість, пластичність, але й одночасно і стресостійкість, що пов'язано з особистими якостями персоналу. З одного боку, стійкість персоналу (резильєнтність) розглядається як система показників, які дозволяють моніторити та вимірювати параметри стійкості персоналу, з іншого – як система (сукупність) особистих якостей співробітників, які визначають їх здатність зберігати стресостійкість, високий рівень енергії, залученість у робочі процеси, професійний розвиток, бути високопродуктивним та висококонкурентним. [1].

Структурний вимір побудовано таким чином, що існує зв'язок системної взаємодетермінації між мотивацією та стійкістю. Внутрішні та ціннісно-інтегровані форми мотивації мають ресурсні функції; вони активують механізми саморегуляції, самоефективності та адаптивного подолання, сприяючи формуванню стабільних компонентів стійкості. З іншого боку, зовні зумовлена або знижена мотивація може знизити стабільність психологічної адаптації та збільшити ризик дезадаптивних реакцій на професійний контекст.

Механізм формування взаємозв'язку мотивації та резильєнтності: Мотивація → Професійна активність → Подолання труднощів → Накопичення позитивного досвіду → Формування впевненості у власній ефективності → Резильєнтність. Зворотний вплив: Резильєнтність → Збереження продуктивності → Підтримка мотивації. Схема демонструє циклічний характер взаємозв'язку: мотивація ініціює активну діяльність, а досвід успішного подолання труднощів зміцнює резильєнтність, яка, своєю чергою, запобігає мотиваційному виснаженню.



Рис. 1. Структурно-динамічна модель взаємодії мотивації та резильєнтності у професійній діяльності
Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4]

Запропонована модель (рис.1) відображає багаторівневу систему психологічної регуляції професійної активності працівника. Вона ґрунтується на положенні про те, що мотивація виступає джерелом ініціації діяльності, регулятивні механізми забезпечують її стабілізацію, а резильєнтність — підтримку ефективного функціонування в умовах стресу. Водночас між усіма блоками існує двосторонній, взаємодетермінований зв'язок.

«Мотиваційна сфера» визначає енергетичний та смисловий вектор професійної діяльності. Внутрішня мотивація передбачає автономність у прийнятті професійних рішень, інтерес до діяльності та задоволення від процесу праці. Вона не залежить безпосередньо від зовнішніх винагород і є більш стійкою в довготривалій перспективі. Професійні цінності відображають інтеграцію особистісних переконань із професійними нормами та стандартами. Узгодженість цінностей підвищує рівень психологічної цілісності та зменшує внутрішній конфлікт. Прагнення до самореалізації - орієнтація на розвиток компетентності, розширення професійного потенціалу та досягнення особистісної значущості через працю. Функціонально «мотиваційна сфера» відповідає за ініціацію активності, постановку цілей та підтримання довготривалої залученості.

«Регулятивні механізми» виконують роль психологічного посередника між мотиваційними імпульсами та реальними умовами діяльності. Самоконтроль забезпечує здатність утримувати професійні цілі попри ситуативні труднощі, регулювати поведінку та підтримувати дисципліну. Когнітивна гнучкість передбачає здатність змінювати стратегії діяльності відповідно до нових умов, переглядати інтерпретацію подій, уникати небажаних змінювати переконання, установки, шаблони поведінки та бути в змозі адаптуватися до нових умов. Емоційна регуляція дозволяє знижувати інтенсивність негативних переживань, конструктивно реагувати на стресові фактори та підтримувати психологічну рівновагу. «Регулятивні механізми» виступають механізмом трансформації мотиваційної енергії в адаптивну поведінку.

«Резильєнтність» характеризує стійкість особистості в умовах професійного навантаження та невизначеності. Стресостійкість - здатність зберігати продуктивність при високому рівні зовнішнього тиску. Адаптивність - готовність до змін, прийняття нових умов та перебудови професійної діяльності. Відновлення після труднощів - здатність швидко відновлювати психоемоційний ресурс, після невдач або кризових подій. «Резильєнтність» відображає результативний рівень психологічної стабільності.

Чому ж між блоками потрібні двосторонні зв'язки?

«Мотиваційну сферу» та «Регулятивні механізми» пов'язує сильна внутрішня мотивація, що активізує самоконтроль і когнітивну гнучкість. У свою чергу, розвинені регулятивні механізми дозволяють підтримувати мотивацію навіть у несприятливих умовах, запобігаючи її зниженню. «Регулятивні механізми» та «Резильєнтність» пов'язує ефективна емоційна регуляція та когнітивна гнучкість, що підвищують рівень резильєнтності. Водночас високий рівень резильєнтності зменшує психоемоційне виснаження, що полегшує функціонування регулятивних процесів. «Мотиваційна сфера» та «Резильєнтність» має такий зв'язок: мотивація сприяє готовності долати труднощі, тоді як резильєнтність підтримує стійкість мотивації в умовах стресу. Це створює ефект взаємного підсилення.

Запропонована структурно-динамічна модель відображає циклічний характер взаємодії психологічних ресурсів працівника. Мотивація ініціює активність, регулятивні механізми забезпечують її адаптивність, а резильєнтність стабілізує систему в умовах стресу. Сформований рівень резильєнтності, своєю чергою, впливає на збереження мотиваційного потенціалу. Таким чином, мотивація та резильєнтність не є ізольованими феноменами, а утворюють інтегровану ресурсну систему професійної ефективності.

1. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення. Бондар Т., Краснонос А. 2023. Електронний ресурс: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>

2. Сучасні методи мотивації персоналу. Бондар Т., Краснонос А. 2023. Електронний ресурс: URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>

3. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. 2003. Електронний ресурс: URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/da.10113>

4. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, Psychological Inquiry, 11:4, 227-268. Edward L. Deci & Richard M. Ryan (2000). Електронний ресурс: URL: https://sci-hub.box/10.1207/s15327965pli1104_01

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANUFACTURING ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF POLYCRISIS

The paper examines the mechanisms for managing organizational resilience in the manufacturing sector through the strategic implementation of digital tools. Using "Poligrafist PLUS" Private Enterprise as a case study, the research analyzes how the integration of B2B marketplaces, CRM systems, and direct digital communication channels enables management to mitigate risks associated with the ongoing polycrisis. Particular attention is paid to marketing as a key management function, which ensures supply chain stability and the preservation of partner trust in the B2B segment.

Повномасштабна військова агресія проти України створила умови турбулентності, що вимагають переосмислення управлінських підходів. Концепція резильєнтності зазвичай розглядається як спроможність системи повертатися до вихідного стану після кризових ситуацій, проте в умовах тривалого конфлікту та глибоких руйнувань такий підхід є недостатнім для виробничих підприємств. Такі організації характеризуються високою енергетичною залежністю та жорсткими технологічними обмеженнями. Тому справжня їх стійкість передбачає не лише збереження критичних функцій, а й формування нової стратегії розвитку, що дозволяє розвиватися в умовах постійного ризику [1].

Розглядаючи маркетинг як функцію менеджменту, слід наголосити, що в кризовий період маркетингові інструменти трансформуються у засоби оперативного управління ризиками та ринковою позицією організації. Маркетингова адаптація в таких умовах вимагає відмови від моделі «зростання будь-якою ціною» на користь стратегії «ефективності та емпатії» [2]. Підприємства змушені проводити ретельний аудит бюджетів, скорочуючи витрати на медійну рекламу та інвестуючи в канали з вимірюваним ROI: SEO, контент-маркетинг та CRM-маркетинг [2]. Така технологічна модернізація маркетингової функції дозволяє менеджменту оперативно реагувати на різкі зміни в структурі попиту та логістиці, мінімізуючи непродуктивні витрати ресурсів. Відбулася також суттєва зміна програмного ландшафту: відмова від російських CRM-систем стала елементом національної безпеки. Перейшовши на вітчизняні системи, такі як KeyCRM, підприємства з'єднали месенджери та маркетплейси в єдину систему управління.

У сегменті B2B рішення приймаються більш виважено та довше, ніж у B2C, а партнерство тримається на багаторічній довірі та стабільності постачання. У воєнний час цифрові канали зв'язку стають головним свідченням того, що компанія залишається активною, виконує свої умови та дбає про загальну безпеку. Створення прозорого інформаційного середовища через цифрові канали виступає додатковою конкурентною перевагою, що суттєво знижує рівень невизначеності для клієнтів. Ефективна стратегія стійкості в B2B включає використання специфічного набору цифрових інструментів (таблиця 1):

Таблиця 1

Роль інструментів цифрового маркетингу у забезпеченні організаційної стійкості в сегменті B2B

Інструмент цифрового маркетингу	Роль у забезпеченні стійкості	Практичний ефект для B2B
CRM-системи	Забезпечення безперервності даних про клієнтів	Захист інтелектуальної власності від фізичних загроз та втрати доступу
Штучний інтелект	Автоматизація лідогенерації та аналізу даних	Скорочення операційних витрат на маркетинг до 50% та підвищення точності прогнозів
Email та месенджер-маркетинг	Прямий канал кризової комунікації	Оперативне інформування про зміни в логістиці чи графіках роботи
Соціальні мережі (LinkedIn/X)	Управління репутацією та формування бренду роботодавця	Демонстрація соціальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Приватне підприємство «Поліграфіст ПЛЮС» є типовим представником українського виробничого B2B бізнесу, що спеціалізується на виготовленні гофрованого паперу, картонної тари та поліграфічних послугах. Зареєстроване у Києві з виробничими зв'язками у Броварах, підприємство працює понад 20 років, що свідчить про накопичений досвід виживання в умовах різних криз [3]. Довготривала присутність на ринку дозволила менеджменту сформувати унікальну базу управлінських рішень, що базуються на гнучкості виробничих циклів та стійких партнерських зв'язках. Для ПП «Поліграфіст ПЛЮС» стратегія стійкості базується на кількох аспектах цифрового маркетингу:

- Присутність на маркетплейсах: використання платформ типу Prom.ua дозволяє підтримувати видимість асортименту (гофротара, коробки) для дрібногуртових та роздрібних замовників, що забезпечує диверсифікацію клієнтської бази [4].
- Пряма комунікація через цифрові канали: використання електронної пошти та месенджерів для оперативного інформування про можливість виготовлення тиражів та наявність сировини на складі [4].
- Адаптація асортименту: фокус на видах діяльності, що мають стабільний попит, що дозволяє завантажувати потужності навіть за умови спаду в секторі комерційного друку [3].
- CRM-системи: глибший аналіз повторних продажів.

Незважаючи на обмеженість інструментів просування, підприємство демонструє резильєнтність через збереження юридичного статусу та активності в реєстрах, що є важливим сигналом для B2B партнерів щодо надійності компанії як постачальника. Така стабільність у публічному цифровому просторі формує репутаційний капітал, який у сегменті промислового виробництва важить не менше, ніж технологічні потужності.

Управління стійкістю виробничих підприємств за допомогою цифрового маркетингу в умовах війни - це багатогранний процес, що поєднує технологічну модернізацію, емоційний інтелект та стратегічну гнучкість. Успішний досвід «Поліграфіст ПЛЮС» демонструє, що навіть за мінімальних інвестицій у цифровізацію, правильне використання базових інструментів комунікації здатне забезпечити життєздатність організації. Подальше зміцнення стійкості через цифровізацію стане фундаментом для відновлення національної економіки та успішної інтеграції вітчизняних виробників у глобальні ланцюги створення вартості.

1. Strategic resilience of enterprises in conditions of war and post-war recovery: concept and management decisions. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. URL: <https://ujae.org.ua/en/strategic-resilience-of-enterprises-in-conditions-of-war-and-post-war-recovery-concept-and-management-decisions/>

2. Marketing in a Recession: 10 Strategies Every Marketer Needs. Thrive Agency. URL: <https://thriveagency.com/news/marketing-in-a-recession-10-strategies-every-marketer-needs/>

3. ПП "ПОЛІГРАФІСТ ПЛЮС" - Основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32823636>

4. Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари. UA-REGION. URL: https://www.ua-region.com.ua/kved/17.21?start_page=15

**ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ**

Курінський Дмитро Олександрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ситницький М.В.

**PARTNERSHIP CONFIGURATIONS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE AS A MANAGEMENT INSTRUMENT
UNDER CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS**

Substantiates the role of partnership configurations of Ukrainian agricultural enterprises as a management instrument under conditions of war and global polycrisis. It is argued that analytically grounded intra- and inter-cluster partnerships ensure logistics diversification, export supply concentration, reduction of transaction costs, and enhancement of sectoral resilience. The necessity of institutional support for partnership models within the framework of European integration is justified.

Воєнні дії та глобальна полікриза суттєво трансформували середовище функціонування підприємств аграрної галузі України, сформувавши нову конфігурацію ризиків, обмежень і управлінських викликів. Порушення традиційних логістичних маршрутів, руйнування або часткове блокування портової інфраструктури, зростання транспортних витрат, коливання світових цін на продовольство, ускладнення фінансових розрахунків і підвищення контрактних ризиків призвели до посилення нестабільності експортно-орієнтованої моделі розвитку. За таких умов індивідуальні адаптаційні стратегії підприємств виявляються недостатніми для компенсації системних дисбалансів.

Фрагментованість структури аграрної галузі, нерівномірність ресурсної забезпеченості областей, диференціація інфраструктурних можливостей і масштабів виробництва поглиблюють асиметрію середовища та підвищують вразливість окремих суб'єктів господарювання. Відсутність скоординованих механізмів інтеграції підвищує трансакційні витрати, знижує переговорну силу виробників та обмежує можливості концентрації пропозицій на зовнішніх ринках. [1].

У цих умовах партнерські конфігурації набувають значення не допоміжного, а системного інструменту менеджменту. Вони дозволяють перейти від індивідуальної реактивної адаптації до мережево-інтегрованих форм взаємодії, що забезпечують компенсацію структурних дефіцитів, спільне подолання обмежень і оптимізацію використання інфраструктурних ресурсів. Формування таких конфігурацій на аналітично обґрунтованій основі створює передумови для підвищення стійкості аграрної галузі в умовах війни та глобальної полікризи.

Дослідження партнерських моделей як інструменту менеджменту в трансформаційному середовищі є актуальним як з позицій забезпечення економічної стабільності, так і з точки зору стратегічної інтеграції аграрної галузі України у європейський економічний простір.

Партнерські конфігурації в аграрній галузі доцільно трактувати як структуровані форми горизонтальної та вертикальної координації підприємств, спрямовані на досягнення спільного економічного ефекту в умовах ресурсної асиметрії та високої невизначеності середовища. На відміну від разових контрактних відносин, партнерство передбачає системну інтеграцію процесів виробництва, зберігання, логістики та збуту, а також узгодження стратегічних інтересів учасників. [2].

Теоретичною основою формування партнерств виступають:

- концепція транзакційних витрат (мінімізація витрат координації);
- ресурсна теорія фірми (комбінування та взаємодоповнення ресурсів);
- мережевий підхід (формування стійких міжорганізаційних зв'язків);
- теорія структурної комплементарності (поєднання дефіцитів і надлишків);
- принцип солідарності (спільне подолання однакових обмежень).

У контексті війни та глобальної полікризи партнерські конфігурації виконують три функції: компенсаційну, інтеграційну та стабілізаційну, що дозволяє розглядати їх як інструмент адаптивного менеджменту в умовах системної нестабільності.

Воєнна агресія та глобальна полікриза суттєво трансформували умови функціонування аграрної галузі України. Порушення традиційних експортних маршрутів, обмеження роботи морських портів, перевантаження сухопутних логістичних коридорів та руйнування інфраструктури сформували структурні дисбаланси у системі виробництво–зберігання–експорт. Логістична складова собівартості зросла, а просторові відмінності між областями посилюються, що підвищило значення міжобласної координації. [3].

Зросли фінансові та контрактні ризики: затримки розрахунків, нестабільність валютних надходжень, підвищення вартості кредитних ресурсів, ризик невиконання експортних контрактів. Фрагментованість пропозицій посилює вразливість окремих підприємств, знижує їхню переговорну силу та обмежує можливості формування великих товарних партій у межах одного маркетингового року.

У таких умовах партнерські конфігурації виступають інструментом адаптації до полікризового середовища, забезпечують диверсифікацію логістичних маршрутів: портові та сухопутні канали, концентрацію пропозицій через консолідацію партій, спільне використання інфраструктури зберігання, доопрацювання продукції, а також стабілізацію грошових потоків завдяки підвищенню контрактної дисципліни та масштабуванню експортних операцій. Партнерства трансформуються з інструменту підвищення ефективності у механізм забезпечення стійкості аграрної галузі в умовах війни та глобальної полікризи.

Таблиця 1

Партнерські конфігурації як інструмент менеджменту

Напрямок використання партнерств	Управлінський зміст	Економічний ефект	Теоретико-методологічна основа
Управління логістикою через міжкластерні альянси	Координація перевезень між кластерами, спільне використання портової та елеваторної інфраструктури, формування узгоджених логістичних графіків, диверсифікація експортних маршрутів: морські та сухопутні коридори	Зниження транспортної складової у собівартості продукції, мінімізація ризиків блокування окремих маршрутів, підвищення оборотності логістичних активів, стабілізація виконання експортних контрактів	Теорія кластерів (М. Porter); мережевий підхід до управління ланцюгами постачання; концепція просторової інтеграції ринків
Консолідація експортних партій як інструмент переговорної сили	Формування великих товарних потоків через кооперацію підприємств різних кластерів, централізоване контрагування, узгодження обсягів і строків поставок	Підвищення переговорної сили щодо трейдерів та переробників, зменшення цінового дисконту за дрібні партії, підвищення контрактної дисципліни, зниження трансакційних витрат	Теорія ринкової сили та концентрації пропозицій; підходи Спільної аграрної політики ЄС щодо організацій виробників
Спільні інвестиційні рішення для подолання інфраструктурних обмежень	Коінвестування у будівництво та модернізацію елеваторних потужностей, логістичних вузлів, портових терміналів, цифрових систем моніторингу	Подолання інфраструктурних дефіцитів, підвищення ефективності використання капіталу, зниження індивідуального інвестиційного навантаження, довгострокове зміцнення конкурентних позицій	Теорія трансакційних витрат (O. Williamson); теорія стратегічних альянсів; концепція спільного інвестування
Роль координаційних центрів у зниженні інформаційної асиметрії	Акумуляування структурних і виробничих даних, аналітичне обґрунтування можливих, доступних і перспективних партнерств, забезпечення інформаційного обміну між підприємствами	Зменшення витрат пошуку партнерів, підвищення прозорості ринкового середовища, зростання довіри між учасниками, підвищення виконуваності укладених угод	Інституційна економіка; теорія інформаційної асиметрії (G. Akerlof); мережеві моделі координації

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Таблиця демонструє, що партнерські конфігурації виконують не лише коопераційну, а й стратегічно-управлінську функцію, інтегруючи логістичні, інвестиційні та інституційні механізми в єдину модель менеджменту аграрної галузі в умовах війни та полікризи.

Ефективність партнерських конфігурацій підприємств аграрної галузі визначається не лише наявністю структурної комплементарності або солідарності, а й сформованістю належного інституційного середовища. Без правової визначеності, стабільних правил контракування, механізмів гарантування зобов'язань та прозорості інформаційної інфраструктури партнерства залишаються ситуативними й нестійкими. Інституційні умови виступають необхідною передумовою трансформації аналітично обґрунтованих моделей у практичні управлінські рішення. [4].

На мікрорівні ключовими умовами є договірна дисципліна, стандартизація контрактів, механізми розподілу ризиків та контролю якості. Саме на цьому рівні забезпечується економічна раціональність кооперації та мінімізація трансакційних витрат.

На мезорівні необхідними є функціонування координаційних центрів, доступ до структурно-аналітичної інформації, цифрові платформи обміну даними та механізми узгодження інфраструктурних і логістичних рішень. Інституційна підтримка знижує інформаційну асиметрію та формує довіру між суб'єктами співпраці.

На макрорівні визначальними виступають стабільність регуляторного середовища, державні гарантії виконання контрактів, стимулюючі фінансові інструменти та гармонізація нормативної бази з правом Європейського Союзу. Особливого значення набуває адаптація до вимог Спільної аграрної політики ЄС, розвитку організацій виробників, впровадження механізмів протидії недобросовісним торговельним практикам і забезпечення відповідності стандартам якості.

Інституційні умови реалізації партнерських моделей повинні формувати багаторівневу, узгоджену систему, у якій національна аграрна політика, та автономні рішення підприємств поєднуються в єдину логіку інтеграції. Саме інституційна консолідація з ЄС забезпечує довгострокову стійкість партнерств підприємств та їх трансформацію у механізм структурної модернізації аграрної галузі України. [5].

Запровадження партнерських конфігурацій забезпечує підвищення стійкості аграрної галузі в умовах війни та глобальної полікризи, оптимізацію логістики й інфраструктурного навантаження, концентрацію пропозицій та посилення переговорної сили на зовнішніх ринках. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню експортної спроможності, інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості та формуванню мережево-інтегрованої структури розвитку.

Партнерства в аграрній галузі виступають не ситуативною формою кооперації, а інструментом менеджменту в умовах воєнної економіки та системної нестабільності. Вони дозволяють мінімізувати логістичні розриви, компенсувати інфраструктурні втрати, диверсифікувати експортні канали та знизити контрактні ризики, що особливо актуально в умовах війни. Формування партнерств має спиратися на аналітично обґрунтовані показники та відповідне інституційне забезпечення. Посилення багаторівневої координації та євроінтеграційної орієнтації створює передумови для структурної стабілізації, післявоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі України.

1. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. 2024. Офіційний документ. [Електронний ресурс] : URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/7d6ae5c8-f1cd-47b5-8c77-f5b1e0a5bcee?lang=uk-UA&title=UriadUdoskonaliPlanZakhodivStrategiiRozvitkuSil'skogoGospodarstvaTaSil'skikhTeritorii> (дата звернення 24.02.2026).

2. Сіянець С., Цуркан А., Молна Н., Дідиш М. Партнерство в аграрній сфері України як механізм соціально-економічного розвитку. Агросвіт. 2023. № 5. [Електронний ресурс] : URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.5.11> (дата звернення 24.02.2026).

3. Di Marcantonio F., Esposti R., Mazzanti M. Producer organizations, bargaining power and farmers' profitability. Agricultural Economics. 2022. Vol. 53 (S1). P. 121–137. [Електронний ресурс] : URL: <https://doi.org/10.1111/agec.12730> (дата звернення 24.02.2026).

4. OECD. Policies for the Future of Farming and Food in the European Union. Paris : OECD Publishing, 2023. Vol. 133. [Електронний ресурс] : URL: https://www.oecd.org/en/publications/policies-for-the-future-of-farming-and-food-in-the-european-union_32810cf6-en.html (дата звернення 24.02.2026).

5. Paas W., Vrolijk H., Nowicki P., Kanellopoulos A. Unfair Trading Practices and the likely effects of EU directive 2019/633 on the Dutch agri-food chain. Food Policy. 2023. Vol. 119. Article 102521. [Електронний ресурс] : URL: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2023.102521> (дата звернення 24.02.2026).

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF THE MARKETING INFORMATION SYSTEM OF AN ENTERPRISE

The article examines the evolution and integration of Marketing Information Systems (MIS) with digital technologies, particularly AI, Machine Learning, and Big Data. It analyzes how these tools enhance data collection, processing, and analytics for marketing decision-making. The study categorizes key MIS types (SIS, CRM, DSS, EIS), presents their functional transformations through modern technologies, and illustrates practical applications in e-commerce, digital advertising, and customer engagement.

У сучасних конкурентних умовах функціонування підприємств все більшого значення набувають цифрові інструменти в управлінні. Зі зростанням обсягів інформації, традиційних підходів не завжди достатньо для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. З огляду на це, підприємства дедалі більше впроваджують нові технології у маркетингу та інших функціональних підсистемах управління. Хоча перші інформаційні системи з'явилися ще в середині XX століття, вони постійно стають все складнішими та інтегрованими з технологіями Індустрії 4.0 – Big Data, хмарними обчисленнями та ін.

Маркетингові інформаційні системи (MIS) — це організовані комплекси для збору, обробки та аналізу даних, необхідних для ухвалення маркетингових рішень. Ці системи поєднують внутрішню інформацію підприємства, результати ринкових досліджень, дані про конкурентів та аналітику маркетингових кампаній. Завдяки цьому компанії можуть відстежувати поведінку споживачів, аналізувати ринкові тенденції, оцінювати ефективність стратегій і прогнозувати попит [1].

Крім MIS виділяють наступні системи у маркетингу [2]:

- Sales Information System (SIS) — система управління продажами та обліку замовлень з аналітикою ефективності команди і прогнозуванням попиту.
- Customer Relationship Management (CRM) — система збереження та аналізу даних про клієнтів, сегментації, персоналізації пропозицій та автоматизації маркетингових кампаній.
- Decision Support System for Marketing (DSS) — система моделювання сценаріїв, прогнозування ринку та оцінки ефективності і ризиків маркетингових рішень.
- Executive Information System for Marketing (EIS) — система візуалізації ключових маркетингових показників (KPI) та аналітики для стратегічного управління і моніторингу конкурентного середовища.

У сучасних умовах науковці приділяють значну увагу дослідженню можливостей інтеграції інформаційних систем з цифровими технологіями (табл. 1):

Таблиця 1

Можливості інтеграції MIS з сучасними технологіями та іншими системами

Технологія	Функціональні зміни у MIS	Тип даних
Big Data Analytics	Обробка великих обсягів даних, виявлення закономірностей, прогнозування трендів	Продажі, поведінка клієнтів, соціальні медіа, транзакції
Artificial Intelligence (AI)	Автоматизований аналіз, прогнозування поведінки, виявлення аномалій	Клієнтські профілі, історія покупок
Machine Learning	Моделювання прогнозів, сегментація аудиторій, оптимізація кампаній	Історичні дані продажів, взаємодія з клієнтами
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами, персоналізація комунікацій, інтеграція маркетингових каналів	Дані контактів, комунікації, історія покупок

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) змінюють маркетинг перш за все через автоматизацію аналізу великих даних. Алгоритми ML здатні обробляти інформацію про поведінку споживачів у реальному часі, виявляти закономірності в уподобаннях споживачів і прогнозувати майбутні рішення покупців.

У сфері соціальних мереж та цифрової реклами AI застосовується для аналізу даних користувачів, автоматичного створення рекламних повідомлень та оцінки їх ефективності. Так, нейромережі та алгоритми класифікації здатні передбачати реакції користувачів на рекламні кампанії, а системи обробки природної мови аналізують тональність відгуків та коментарів, формуючи індикатори лояльності.

Застосування AI/ML у стратегічному маркетингу також охоплює аналіз конкурентного середовища та сегментацію ринку. Алгоритми аналізують великі обсяги даних щодо конкурентів і споживачів, визначають ефективні канали комунікацій та допомагають формувати інноваційні маркетингові стратегії на основі даних. У результаті маркетингові інформаційні системи стають динамічними, орієнтованими на дані та здатними до адаптивного прогнозування поведінки споживача.

Отже, незважаючи на те, що маркетингові інформаційні системи використовуються вже більше 50-ти років, вони не втрачають актуальності, і постійно розвиваються під впливом нових технологій. З інструмента збору та аналітики вони стають платформами для ухвалення стратегічних рішень на основі даних, підвищуючи ефективність комунікацій і взаємодії з клієнтами та оптимізуючи ресурсне планування підприємства.

1. Benti, S. (2024). Optimizing Marketing Decisions: The Role Of Marketing Information Systems. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 27(S5), 1-4.

2. Chuma, L. L. (2020). The Role of Marketing Information Systems on Business Firms Competitiveness: Integrated Review Paper from Business Perspective. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 72, 1-12. <https://iiste.org/Journals/index.php/JMCR/article/download/54545/56352>

3. Khan, S. (2024). Leveraging Technology: Marketing Information Systems For Competitive Advantage. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 27(S), 1-4.

4. Ziakis, C.; Vlachopoulou, M. (2023). Artificial Intelligence in Digital Marketing: Insights from a Comprehensive Review. *Information*, 14, 664. <https://doi.org/10.3390/info14120664>

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Мазанович Юлія Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Білорус Т.В.

FEATURES OF BUILDING A KPI SYSTEM FOR A MANUFACTURING ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF MILITARY AND ECONOMIC INSTABILITY

The article contains the author's research findings on a personnel evaluation system for manufacturing enterprises. Under conditions of labor shortages and military and economic instability, improving approaches to personnel management has become particularly relevant, as the modern business environment operates under increased risks. Traditional KPI system models are gradually losing their effectiveness, which necessitates the consideration of not only quantitative but also qualitative performance indicators.

Сучасний стан економіки України характеризується наявністю вагомих кризових факторів, зумовлених передусім збройною агресією російської федерації. Повномасштабні бойові дії вже спричинили глибинні трансформації в усіх сферах економічної системи та продовжують негативно впливати на їх подальшу діяльність. Наслідки таких процесів мають глобальний вплив: від ролі України на світовій арені до рівня добробуту життя населення. Одним із елементів ринкової структури, що функціонує в умовах деструктивних факторів є бізнес-середовище, яке вирізняється підвищеною чутливістю до зовнішніх факторів. Виробничі підприємства, як основа реального сектору, стикаються із зростанням собівартості продукції, зниженням купівельної спроможності, податковим навантаженням, перебоями електроенергії, а також кадровим голодом й труднощами в кадровій політиці. З метою утримання конкурентних позицій, особливої ваги сьогодні набувають проблеми збереження трудових ресурсів й ефективності управління персоналом.

Відповідно до проведеного дослідження Міністерством економіки України у 2024 році, у 17% роботодавців з різних регіонів та секторів економіки чисельність колективу зменшилась в межах 20-50%, а у 15% респондентів – на понад 50%. Серед основних причин: мобілізація, еміграція закордон, неконкурентна заробітна плата й внутрішня міграція [1]. З огляду на кадровий дефіцит, що спричинений навантаженням макроекономічних факторів на персонал, традиційна модель оцінювання персоналу, орієнтована переважно на кількісні показники, не корелює із раціональним використанням системи КРІ в турбулентних умовах. Саме тому актуальним є трансформація комплексу відстежування продуктивності на виробничих підприємствах, що запобігає додатковому тиску та сприяє збереженню людських ресурсів.

Як зазначають Й.С. Ситник та Г.М. Юрченко, більшість моделей оцінювання ефективності роботи працівників орієнтовані на економічні показники, які не враховують соціальний вплив та персональні характеристики співробітників [2]. Така одновимірність може призвести до відчуття підвищених вимог, надмірного контролю працівників та зниження стійкості підприємства в цілому. Альтернативним підходом може виступати включення до системи КРІ різнопланових показників.

Одним з них є фактична зайнятість, тобто скільки часу витратив співробітник на виконання плану виробничого процесу. Важливо також враховувати коефіцієнт безперебійного робочого процесу, а саме кількість днів, за яких були відсутні вимушені перерви (наприклад, сигнал повітряної тривоги, ранковий обстріл, зменшують час, коли персонал задіяний до роботи. Плинність кадрів на підприємстві також має вплив, оскільки зміна чисельності колективу може стимулювати сумніви у працівників щодо доцільності продовжувати трудові відносини. Індикатор адаптивності проявляється у швидкості працівника пристосуватися до виготовлення нових моделей виробів чи робочого обладнання. На виробничих підприємствах норми адаптивності встановлюються технічним відділом на основі спостережень та замірі в часозатрат.

Варто враховувати й психоемоційну стабільність, а також рівень задоволеності внутрішньою комунікацією. Свій вклад у дослідження даної проблеми внесли Пузирьов Є.В. та Лаптев І.М., наголошуючи що вказані чинники прямо впливають на продуктивність, та рівень концентрації на обов'язках [3]. Такі дані для оцінки компанії може отримувати із регулярного опитування штату.

При цьому доцільним є за основу враховувати виконання планів працівником, оскільки це залишається базовим індикатором ефективності виробничого процесу. Актуальність такого підходу полягає у збереженні традиційної моделі, проте з використанням доповнюючими факторами впливу. Калькуляцію складових наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1

Розрахунок структурних елементів побудови сучасної системи КРІ виробничого підприємства

ПОКАЗНИК (Xi)	РОЗРАХУНОК	ВАГА ВПЛИВУ(wi)
Виконання плану (як основа)	(Кількість виготовлених одиниць / Виробничий план на 1 особу) *100%	
Фактична зайнятість	К-сть робочих днів у періоді / К-сть відпрацьованих днів у періоді	0,4
Коефіцієнт безперебійного робочого процесу	К-сть робочих днів у періоді / К-сть днів у штатному режимі роботи	0,25
Психоемоційна стабільність	2 – (Оцінка працівника по 10-бальній шкалі / 10)	0,15
Плинність кадрів	1 + ((к-сть звільнених працівників * 100) / чисельність персоналу) / 100)	0,10
Індикатор адаптивності	1,1 / 1,2 – за умови адаптації на 50%+ та 25%+ повільніше, ніж норма, відповідно 1,3 – за умови адаптації згідно норм часозатрат 1,4 / 1,5 – за умови адаптації на 25%+ та 50%+ швидше, ніж норма, відповідно	0,05
Рівень задоволеності внутрішньою комунікацією	2 – (Оцінка працівника по 10-бальній шкалі / 10)	0,05
ФОРМУЛА КРІ = % виконання плану * (Xi * wi)		

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Для тестування підходу було обрано працівника виробничого підприємства легкої промисловості, з виконанням плану у розмірі 182 од. при встановленому виробничому плану для нього у 200 од. За традиційної моделі рівень ефективності складає 91,00% зі 100,00% можливих. З врахуванням відпрацьованих 19 днів (з 20 можливих), 18 днів безперебійної штатної роботи, оцінки 8 з 10 можливих свого емоційного стану, 10 балів з 10 можливих щодо задоволеності внутрішньою комунікацією, 2 звільнених, штату з 51 особи, та швидшої

адаптації на рівні 30%, показник ефективності співробітника склав 100,10%. Результати демонструють, що врахування різнопланових чинників впливу збільшили показник продуктивності співробітника на 10,10 процентних пунктів.

Використання даної методики має перспективи подальшого розвитку та удосконалення, враховуючи специфіку умов функціонування кожного виробничого підприємства, що мають на меті впровадження сучасного підходу до оцінювання роботи персоналу. Розробка буде також свідчити про революційний перехід до моделі, де цінують кожного співробітника. Такі принципи управління узгоджуватимуться із стратегічними цілями бізнесу, створюючи сприятливе робоче середовище й демонструючи людиноцентричний підхід. У своїй науковій праці Н. Зачосова наголошує, що баланс між потребою бізнесу та орієнтацією на людину покращить брендінг та репутацію роботодавця на ринку праці [4].

Отже, в умовах воєнно-економічної нестабільності система оцінювання персоналу виробничих підприємств потребує трансформації, зумовленої комплексом кризових чинників, зокрема дефіцитом трудових ресурсів. Поєднання кількісних показників з якісними соціальними індикаторами сприятиме створенню інтегрованому комплексу KPI, що відображатиме узгодженість між результативністю й людиноцентричним управлінням.

1. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. Міністерство економіки, довідкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/view/2d3ef2cd-04b5-4088-8b3d-26c6245b05af>.

2. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2022. Вип. 39. С. 4.

3. Пузирьов С. В., Лаптев І. М. Психологічні особливості професійного вигорання фахівців в умовах війни в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Психологія*. 2025. Вип. 3 (75). С. 187.

4. Zachosova N. The theory and methodology of scientific research on the implementation of human-centered management in organizations' hr management strategies. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 8. Pp. 121. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-116- 128.

SPECIFICS OF EMPLOYEE ONBOARDING PROGRAMS UNDER CONDITIONS OF WAR

The study explores how employee onboarding programs change during wartime. It highlights the need for psychological safety, clear communication, and flexible work formats. Key elements include online training, regular feedback, manager support, and creating a sense of stability. The research shows that well-organized onboarding reduces stress and helps employees adapt more quickly.

Онбординг - це процес інтеграції співробітника в команду, що охоплює різні етапи: від знайомства з компанією до перших кроків на робочому місці. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, яке характеризується непередбачуваними викликами, високою конкуренцією, постійними інноваціями та викликами війни, процес адаптації нового працівника є надзвичайно важливим [7].

Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала умови функціонування підприємств, організаційну культуру та підходи до управління персоналом, внаслідок постійної нестабільності, безпекових ризиків та підвищеного психологічного навантаження.

Класичні моделі онбордингу, сформовані в умовах організаційної стабільності, виявляються недостатньо адаптованими до українських воєнних реалій. Традиційні програми зосереджені переважно на професійній інтеграції та соціалізації працівника, однак не враховують системні безпекові ризики, хронічний стрес, релокацію персоналу та нестабільність інфраструктури. Війна змінює контекст адаптації, трансформуючи онбординг із формальної HR-процедури в інструмент кризового управління, спрямований на забезпечення психологічної стійкості, організаційної безперервності та зниження рівня невизначеності в діяльності персоналу.

Теоретичним підґрунтям трансформації онбордингу в умовах війни слугують положення теорії організаційної соціалізації, відповідно до якої процес адаптації визначає швидкість інтеграції працівника в систему норм і ролей організації [7]. Водночас у кризових умовах особливої ваги набуває концепція психологічної безпеки, що передбачає створення середовища, у якому працівник може відкрито комунікувати без страху негативних наслідків [1]. Додатково онбординг в умовах війни повинен враховувати принципи організаційної резильєнтності та кризового управління персоналом, що орієнтують управлінські практики на забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності діяльності в умовах високої невизначеності [6;5].

Онбординг персоналу в українських компаніях є системним процесом адаптації нового працівника, що включає підготовчо-адміністративний, інформаційно-ознайомчий, соціалізаційний та професійно-функціональний етапи. В умовах війни ці етапи здебільшого реалізуються в дистанційному або гібридному форматі та спрямовані на забезпечення організаційної готовності, ознайомлення з корпоративною культурою, інтеграцію в команду й поступове включення в професійну діяльність, що дозволяє знизити рівень невизначеності та підтримати ефективну адаптацію персоналу в кризовому середовищі [1].

Аналіз практик українських компаній дозволяє виокремити низку базових структурних елементів онбордингу, які, попри адаптацію до дистанційного або гібридного формату роботи, зберігають свою функціональну цілісність [3].

Порівняльний аналіз практик українських IT-компаній дозволяє виокремити низку спільних характеристик онбордингу в умовах воєнної нестабільності. По-перше, всі досліджувані компанії активно використовують дистанційні або гібридні формати адаптації, що забезпечує безперервність інтеграційного процесу незалежно від локації працівника. По-друге, простежується посилення ролі менеджера та наставника (buddy) як ключових суб'єктів підтримки нового співробітника. По-третє, адаптаційні програми є довготривалими та включають регулярні контрольні точки й зворотний зв'язок.

Відмінності між компаніями полягають у ступені формалізації процесу та рівні цифровізації. У частині компаній онбординг структурований у вигляді чітких навчальних треків і цифрових чеклістів, тоді як інші роблять акцент на гнучкості, індивідуалізації підходу та культурній інтеграції. Окремі організації впроваджують систематичне оцінювання рівня адаптації, тоді як в інших переважає формат неформальних регулярних зустрічей.

В умовах війни з'явилися специфічні елементи онбордингу, які раніше не мали системного характеру [2]. Серед них - гнучке планування навантаження з урахуванням психологічного стану працівника, асинхронні формати навчання, посилена комунікаційна підтримка, а також інтеграція заходів, спрямованих на зниження рівня стресу та невизначеності. Таким чином, онбординг трансформується з інструмента професійної адаптації у комплексний механізм підтримки організаційної стійкості [4].

На основі узагальнення теоретичних положень та аналізу практик українських компаній доцільно запропонувати структурну модель онбордингу в умовах воєнної нестабільності, що базується на принципі пропорційності функцій адаптації. Якщо в умовах організаційної стабільності домінує професійно-функціональна складова (приблизно 60–70% змісту адаптаційної програми), то в умовах війни спостерігається перерозподіл акцентів: зростає частка психологічно-стабілізаційного та комунікаційного компонентів (до 40–50%), тоді як професійна інтеграція здійснюється поступово та гнучко. Запропонована модель передбачає збалансування чотирьох компонентів - адміністративного, професійного, соціалізаційного та психологічного, із підвищеною вагою останнього в кризовому середовищі [1;6;7].

Отже, результати дослідження свідчать, що в умовах повномасштабної війни онбординг перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління персоналом. Його функції розширюються: поряд із професійною інтеграцією зростає значення психологічної підтримки та забезпечення стабільної комунікації. Трансформація онбордингу проявляється у підвищенні гнучкості, цифровізації та індивідуалізації адаптаційних програм. Запропонований підхід може бути використаний як аналітична основа для подальшого вдосконалення систем адаптації персоналу в кризових умовах.

1. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999.
2. Happy Monday. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. URL: <https://happy monday.ua/onbording-u-voyennyj-chas>
3. Happy Monday. Онбординг у різних українських компаніях. URL: <https://happy monday.ua/onbording-u-riznyh-ukrayinskyh-kompaniyah>
4. Kraimer M. L., Seibert S. E., Wayne S. J., Liden R. C., Bravo J. Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. Journal of Applied Psychology. 2011. Vol. 96(3). P. 485–500.
5. Mitroff I. Crisis Leadership. Jossey-Bass, 2005.
6. Sutcliffe K., Vogus T. Organizing for Resilience. In: Positive Organizational Scholarship. 2003.
7. Van Maanen J., Schein E. Toward a Theory of Organizational Socialization. Research in Organizational Behavior. 1979.

АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Макарченко Вікторія Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірантка, ОНП «Менеджмент»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилінська О.І.

ACTIVATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF UKRAINIAN DAIRY PROCESSING ENTERPRISES AS A DIRECTION FOR ENSURING THEIR RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW

The article summarizes the key problems of the dairy industry of Ukraine under martial law. Negative dynamics are also characteristic of the processing link. One of the directions for dairy processing enterprises to emerge from the crisis is the activation of their strategic potential. The main vectors of research into the strategic potential of dairy processing enterprises under war conditions are identified.

Молочна промисловість належить до провідних у харчовій і переробній галузі та відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Негативні тенденції у розвитку галузі спостерігаються протягом останніх 20–30 років і не можуть бути пояснені виключно пандемією COVID-19 чи повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України. Воєнний стан лише загострив накопичені системні дисбаланси.

За даними Державної служби статистики України, обсяги виробництва молока в Україні з 1990 р. мають стійку тенденцію до скорочення: з понад 24 млн т на початку 1990 рр. до близько 7,7–8,6 млн т у 2021–2022 рр.. У 2023 р., за оцінками профільних асоціацій, виробництво становило близько 7,4 млн т, а у 2024–2025 рр. зберігалася тенденція до стагнації. У 2025 році в Україні виробили 6,86 млн т молока, що на 5,2% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року [1]. Для порівняння, світове виробництво молока, за даними Food and Agriculture Organization (FAO), демонструє стабільне зростання, що підкреслює втрату Україною частки на глобальному продовольчому ринку (рис.1).

Негативна динаміка характерна і для переробної ланки: якщо у 1990 р. в Україні функціонувало понад 600 молокопереробних підприємств, то у 2022 р. їх кількість скоротилася до 120, а станом на початок 2023 року фактично працювали лише 73 заводи [2]. Частина підприємств припинила діяльність через бойові дії, окупацію територій, руйнування виробничої інфраструктури, втрату сировинної бази або логістичних каналів. У 2024–2026 рр. унаслідок часткової релокації відбувається певна консолідація виробництва, однак загальна кількість активних підприємств залишається значно меншою порівняно з довоєнним періодом.

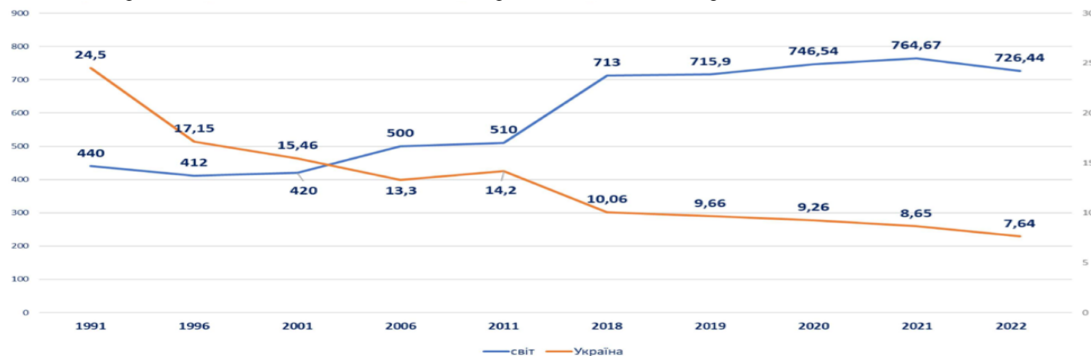


Рис. 1. Динаміка виробництва молока в Україні та у світі, млн т, 1991-2022 рр.

Ключові проблеми української молочної галузі в умовах воєнного стану можна узагальнити таким чином: скорочення поголів'я ВРХ та дефіцит якісної сировини; руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури; перебої з електропостачанням; ускладнення логістики та зростання транспортних витрат; втрата частини внутрішнього ринку через міграцію населення; зниження купівельної спроможності; кадровий дефіцит; зростання вартості енергоресурсів і пакувальних матеріалів; валютні ризики; обмежений доступ до фінансових ресурсів тощо [3]. Водночас кризові умови формують і нові можливості: переорієнтацію на експорт до країн ЄС, розвиток нішевих продуктів (безлактозної, органічної продукції), цифровізацію управління ланцюгами постачання, підвищення стандартів якості відповідно до європейських вимог. Реалізація означених можливостей безпосередньо пов'язана зі здатністю підприємств мобілізувати та розвивати свій стратегічний потенціал.

У сучасних наукових дослідженнях стратегічний потенціал підприємства (СПП) розглядається як інтегральна характеристика сукупності ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей і управлінських здібностей, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану СПП молокопереробних підприємств набуває особливої ваги, оскільки визначає їх здатність забезпечувати безперервність виробництва, швидко відновлювати діяльність після пошкоджень, диверсифікувати ринки збуту, впроваджувати інновації, ефективно управляти ризиками.

Одним із напрямів виходу молокопереробних підприємств із кризового стану є саме активація їх стратегічного потенціалу. Йдеться не лише про наявність ресурсів, а про їх ефективне поєднання і використання. Основними векторами дослідження СПП молокопереробних підприємств в умовах війни доцільно визначити такі: оцінювання ресурсної складової (виробничі потужності, сировинна база, фінансові ресурси); аналіз інноваційного та технологічного потенціалу; оцінювання кадрового потенціалу та управлінських компетенцій; аналіз логістичного та експортного потенціалу; дослідження рівня цифровізації управління; інтеграцію ризик-менеджменту в систему стратегічного управління; розробку адаптивних стратегій розвитку підприємств. Активація СПП передбачає впровадження енергоефективних технологій, створення альтернативних джерел енергозабезпечення, диверсифікацію постачальників сировини, укладання довгострокових контрактів із фермерськими господарствами, розвиток коопераційних зв'язків, використання грантових і міжнародних програм підтримки, підвищення рівня корпоративного управління. Важливу роль відіграє взаємодія з галузевими об'єднаннями, зокрема, зі Спілкою молочних підприємств України, яка сприяє координації дій виробників та інтеграції до європейського ринку.

Таким чином, в умовах воєнного стану СПП стає ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України. Негативна динаміка виробництва молока та скорочення кількості підприємств свідчать про глибину структурної кризи галузі, однак одночасно підкреслюють необхідність трансформації підходів до управління. Активація та цілеспрямоване управління СПП дає можливість не лише мінімізувати наслідки воєнних ризиків, а й закласти основу для повоєнного відновлення та довгострокового розвитку молочної галузі України у контексті реалізації євро інтеграційного вектора.

1. Оцінка діяльності молокопродуктового підкомплексу АПК у довоєнний період та в умовах війни. В.М. Івченко, О.С. Зіринзак, А.Л. Соломонок, О.М. Полонська та ін. Київ. НДІ «Укراгропромпродуктивність», 2024. 42 с.

<https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/maket-vidannja-t.5.2-9-sichnja-25-druk.pdf>

2. Ібатуллін М.І., Артимонова І.В., Свиноус Н.І., Сіра Ю.В. Економічні аспекти функціонування ринку молока та молокопродуктів в умовах запровадження військового стану в країні. *Інноваційна економіка*. № 2-3/2022. С. 5–10. <http://inneco.org/index.php/inneco/article/view/955/1034>

3. Корова у дворі, то і харч на столі. Як виживає молочна галузь України під час війни. <https://latifundist.com/cards/82-korova-u-dvori-to-i-harch-na-stoli-yak-vizhivaye-molochna-galuz-ukrayini-pid-chas-vijni>

IMPACT OF OTT-PLATFORMS ON THE TRANSFORMATION OF THE MEDIA SPACE AND ADVERTISING MARKET IN UKRAINE

These theses are devoted to the study of the growing influence of OTT (Over-the-Top) platforms on the transformation of media consumption and the advertising market in Ukraine. The author examines the key advantages of OTT-services over traditional television, including flexibility, personalization through artificial intelligence, and the ability to consume content anytime, anywhere, and on any device. Special attention is paid to the role of OTT-platforms in promoting local Ukrainian content to a global audience and supporting cultural diversity. The paper analyses the dynamics of the advertising market, demonstrating the steady growth of digital and OTT segments against the backdrop of declining traditional TV and cinema. The author emphasizes the importance of integrating OTT into a comprehensive media mix, as its combination with classical TV, radio, and DOOH allows for more effective audience coverage, particularly among the economically active population aged 18-45.

З плином часу медіаринок переживає все нові і нові виклики. На сьогоднішній день в цій царині значної популярності та ефективності набули OTT (англ. Over-the-Top) платформи, які слугують чудовим середовищем для споживання медіаконтенту. Такі сервіси, як «Netflix», «YouTube», «Amazon Prime», «Megogo» (серед українських) та інші, відкрили нову еру у світі цифрових медіа. Їх перевага полягає у забезпеченні доступу до відеоконтенту через інтернет без необхідності традиційного телебачення чи кабельних мереж. Завдяки цим платформам мільйони користувачів можуть самостійно вибирати час і зміст перегляду, що істотно змінює споживчі звички. Наприклад, українські серіали чи фільми на «Megogo» стають доступними у всьому світі. Такий формат відкриває нові можливості для підтримки культурного різноманіття.

На відміну від кабельного телебачення, OTT-платформи пропонують контент у будь-який час і в будь-якому місці без обмежень. Глядачі можуть переглядати улюблені розважальні шоу, фільми чи новини за власним розкладом, без жодних перешкод. Окрім цього, більшість OTT-платформ застосовує алгоритми штучного інтелекту, аби зрозуміти інтереси користувачів і запропонувати персоналізовані рекомендації, які якнайкраще спрацюють на конкретного глядача. Це дозволяє створити контент відповідно до уподобань споживачів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності й лояльності. Також такі сервіси дають змогу розвивати локальний контент та забезпечують доступ до нього звідусіль.

Такі сервіси з платною підпискою пропонують перегляд контенту без реклами (як-от закордонні «Netflix» та «Amazon Prime»), тому користувачі частіше обирають саме їх на противагу кабельному телебаченню. Згідно з дослідженням Kantar 2023 року, 26% користувачів YouTube в Україні мають підписку Premium, що блокує рекламу [3].

Причиною зростання популярності OTT-платформ стала пандемія COVID-19. Адже у період локдаунів чимало людей звернулися до онлайн-стрімінгу для розваг, новин та освіти. А відсутність можливості відвідувати кінотеатри чи брати участь у масових заходах зробила OTT-платформи основним джерелом контенту.

У структурі рекламного ринку за останні роки такі медіаканали, як ТБ, зовнішня реклама та кіно, мають поступове зниження, натомість OTT-платформи набирають значних обертів і склали, зокрема у 2023 році, понад 50% (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка каналів на медіаринку впродовж 2019-2023 років, у відсотках

Канал	Роки				Тренд
	2019	2020	2022	2023	
ТБ	45%	40%	32%	27%	↓
Digital (OTT-платформи)	30%	35%	44%	51%	↑
ООН (англ. Out-of-Home – зовнішня реклама)	12%	12%	11%	10%	↓
Радіо	5%	5%	6%	6%	стабільно
Преса та кіно	8%	7%	5%	4%	↓

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Актуальність та значущість OTT-платформ є беззаперечною, проте варто враховувати, що для побудови якісної рекламної стратегії чи кампаній важливим є застосування різних каналів. Для побудови ефективних рекламних активностей важливо комбінувати Digital, ТБ, радіо чи ООН (англ. Digital Out-of-Home – зовнішня реклама), щоб забезпечити ширше й рівномірніше охоплення аудиторії. До прикладу, у глядачів OTT є чітке ядро – це люди віком 18–45, які живуть у великих містах і мають високий дохід. Це саме той сегмент, який при розміщенні на класичному ТБ просідає на користь вікової групи 45+. Тому поєднання класичного ТБ й OTT хоча б у пропорції 85% на 15% у контактах дозволить наблизити розподіл за віковими сегментами рекламної кампанії до натурального. Слід також зазначити, що, згідно з дослідженнями, 80% користувачів OTT-платформ в Україні мають Youtube Premium, тобто не бачать рекламу на платформі. Тому реклама на власних каналах OTT-платформ є прекрасною можливістю охопити таких користувачів [1].

1. Як OTT-платформи змінюють медіаіндустрію й рекламний ринок в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <https://detector.media/rinok/article/237252/2025-01-20-yak-ott-platformy-zmynuyut-mediaindustriyu-y-reklamnyy-rynok-v-ukraini/>

2. Нові можливості чи смерть традиційним медіа: як OTT платформи змінюють медіапростір. [Електронний ресурс]. URL: <http://mediakrytyka.lnu.edu.ua/novi-tehnologii-media/novi-mozhylyvosti-chy-smert-tradytsynym-media-yak-ott-platformy-zmynuyut-mediaprostir.html>

3. Медіамікс України: як керувати охопленням, інтерпруючи Digital та офлайн-канали. URL: <https://www.promodo.ua/blog/mediamiks-ukrayini-yak-keruvati-ohoplennyam-integruyuchi-digital-ta-oflayn-kanali>

FEATURES OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE CONTEXT OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS

This paper examines the features of managing organizational changes in conditions of war and global polycrisis caused by the full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022. Extreme uncertainty, supply chain disruptions and high risks make rapid adaptation and systemic transformations essential for organizational survival and competitiveness. The study highlights the critical role of speed, leadership, employee motivation, digitalization and reorganization as key tools to minimize losses, ensure business continuity and build long-term resilience in crisis environment.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило глобальну полікризу, що характеризується тотальною невизначеністю, розривом логістичних ланцюгів, енергетичними шоками та інфляційним тиском. У таких умовах управління організаційними змінами перетворюється з інструменту підвищення ефективності на стратегічну необхідність виживання та збереження конкурентоспроможності підприємств [1].

Організаційні зміни — комплексні та системні перетворення структури управління, бізнес-процесів, технологій, кадрового складу та організаційної культури, спрямовані на швидку адаптацію до динамічного та вкрай агресивного зовнішнього середовища. Управління ними являє собою цілеспрямований, безперервний процес планування, впровадження та контролю нових технологій, інструментів і методів організації діяльності з метою оптимізації роботи підприємства саме в умовах кризи та нестабільності [4].

Особливої актуальності набуває швидкість адаптації. Затримка навіть на кілька тижнів може призвести до критичної втрати ринкової частки, повного розриву ланцюгів постачань, зростання собівартості та значних фінансових збитків, що в умовах війни часто стає фатальним для бізнесу. Навпаки, швидке реагування дозволяє не лише зберегти операційну діяльність, а й отримати реальні конкурентні переваги: вийти на нові ринки, суттєво оптимізувати витрати, зміцнити стійкість бізнесу та навіть збільшити свою присутність там, де конкуренти не встигли адаптуватися [3].

Ключовими факторами успішної адаптації організації в умовах війни та глобальної полікризи є три взаємопов'язані елементи. По-перше, компетентне лідерство, яке не лише ініціює процеси змін, але й активно координує їх на всіх рівнях управління — від топ-менеджменту до виконавців, забезпечуючи чітке бачення майбутнього, швидке прийняття рішень у кризових ситуаціях та особисту підтримку ініціатив, що підвищує довіру команди та зменшує хаос під час невизначеності. По-друге, потужна система мотивації персоналу, спрямована на зниження природного опору трансформаціям (страх втратити роботу, невизначеність ролей тощо), підвищення залученості працівників через прозору комунікацію, визнання внеску, матеріальні та нематеріальні стимули, а також психологічну підтримку, що дозволяє зберегти ключових кадрів і запобігти відтоку талантів у кризовий період. По-третє, системний підхід до управління змінами, який охоплює всі функціональні зони діяльності організації (виробництво, фінанси, маркетинг, HR, IT тощо) та забезпечує повну узгодженість управлінських рішень — від стратегічного планування (визначення пріоритетів адаптації) до оперативного виконання (щоденний контроль та коригування), що виключає фрагментарність і дозволяє досягти синергетичного ефекту в умовах високих ризиків і обмежених ресурсів [2; 4].

Домінуючими формами трансформації в умовах війни та макроекономічної нестабільності виступають цифровізація та реорганізація. Цифровізація забезпечує перехід на віддалену роботу, автоматизацію ключових процесів, використання хмарних технологій та електронного документообігу, що дозволяє продовжувати операційну діяльність навіть попри фізичні загрози, обстріли чи окупацію територій. Реорганізація, у свою чергу, дає змогу швидко оптимізувати ресурси, перерозподілити обов'язки, змінити організаційну структуру та юридичну форму бізнесу відповідно до нових реалій ринку [1].

Практичні стратегії адаптації, які довели свою ефективність у воєнний період, включають: посилення заходів фізичної та кібербезпеки, комплексну підтримку працівників (психологічну, матеріальну та навчальну), розширення асортименту продукції під потреби воєнного часу, активну диверсифікацію постачальників і ринків збуту, впровадження інноваційних рішень, зменшення залежності від людського фактора через автоматизацію та глибоку оптимізацію всіх бізнес-процесів [3]. Ці заходи в комплексі дозволяють суттєво знизити рівень невизначеності, мінімізувати ризики та створити основу для подальшого стійкого розвитку, що підтверджується узагальненням ключових стратегій та їх ефектів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні стратегії управління організаційними змінами в умовах війни та глобальної полікризи

Стратегія	Ключові заходи	Ефект у кризових умовах
Цифровізація	Автоматизація, хмарні технології, віддалена робота	Забезпечення безперервності операцій
Реорганізація	Оптимізація структури та ресурсів	Зниження витрат, підвищення гнучкості
Диверсифікація	Пошук нових постачальників і ринків	Мінімізація ризиків ланцюгів постачань
Підтримка персоналу та мотивація	Навчання, комунікація, стимулювання	Зниження опору змінам, збереження команди
Інновації та оптимізація	Впровадження нових технологій і процесів	Зростання конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [1–4]

Таким чином, сутність управління організаційними змінами в умовах війни та глобальної полікризи полягає в швидкому, системному та людсько-орієнтованому перетворенні бізнесу. Тільки за умови впровадження комплексної моделі змін — від діагностики поточного стану через детальне планування, мотивацію персоналу та впровадження до постійного моніторингу результатів і коригування — підприємство може не лише вистояти в умовах екстремальних викликів, а й вийти з кризи сильнішим, більш гнучким і конкурентоспроможним на внутрішньому та міжнародному ринках.

1. Вергелес В., Баюра Д. Трансформація бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 224–1. 2024. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/2126>

2. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 24–32.

3. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в умовах турбулентного ринкового середовища під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 223–2. 2023. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1208>

4. Чернявська І. М., Ковтун Р. О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. Економіка. Управління та адміністрування (Журнал). 2022. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/270793>

SPECIFICS OF PROMOTING INNOVATIVE PRODUCTS IN THE HORECA SECTOR

The paper presents the results of a study on marketing support for the promotion of innovative B2B products to the HoReCa market. The specifics of marketing tools in the corporate segment are substantiated, key barriers to the implementation of innovative solutions in the restaurant industry are identified, and directions for improving marketing strategy effectiveness for innovative enterprises are outlined. Based on the analysis of the research object, practical recommendations for improving the system of promotion of innovative products in the B2B segment are formulated.

В умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнес-середовища проблема ефективного просування інноваційної продукції набуває особливої ваги. Ринок HORECA, як складова B2B-середовища, демонструє підвищену чутливість до інноваційних рішень, пов'язаних із цифровізацією, оптимізацією операційних процесів, підвищенням ефективності управління ресурсами та зниженням витрат. Водночас впровадження інновацій у цьому сегменті ускладнюється консервативністю суб'єктів господарювання, нестачею інформації щодо економічного ефекту нововведень та обмеженістю фінансових ресурсів [1, 2, 3]. Тому, необхідним є формування комплексного підходу до маркетингового забезпечення просування інноваційної B2B-продукції на ринок HORECA з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів.

Ключовими особливостями просування у B2B-середовищі є: переважання персоналізованих каналів комунікації над масовими; значущість репутаційного капіталу та довіри; висока роль експертності та консультативного продажу; необхідність обґрунтування економічного ефекту від впровадження інновації.

У ході дослідження встановлено, що бар'єрами для впровадження інновацій у сфері HORECA виступають: обмеженість фінансових ресурсів підприємств, низький рівень цифрової зрілості частини ринку, а також інерційність управлінських практик. Разом з тим визначено, що ефективність маркетингового забезпечення значною мірою залежить від системності підходу: узгодженості продуктового позиціонування, комунікаційної стратегії, цінової політики та післяпродажного супроводу. Успішність просування інноваційної продукції визначається не лише характеристиками самого продукту, але й рівнем організаційної та стратегічної готовності підприємства до управління інноваційними процесами, що узгоджується з висновками зарубіжних дослідників [2].

Для забезпечення ефективного просування інноваційних продуктів на вітчизняному ринку HORECA необхідними є:

- коректна сегментація клієнтів з урахуванням рівня цифрової зрілості;
- сильна консультативна складова продажів шляхом впровадження експертного контент-маркетингу;
- система демонстрації економічного ефекту інноваційного продукту (ROI-моделі для клієнтів);
- інтеграція маркетингових та сервісних процесів у єдину клієнтоорієнтовану модель взаємодії.

Такі заходи дадуть змогу підвищити конверсію залучення клієнтів, скоротити цикл продажу та зміцнити довгострокові партнерські відносини у B2B-сегменті.

Таким чином, можемо стверджувати, що маркетингове забезпечення просування інноваційної B2B-продукції на вітчизняний ринок HORECA має комплексний характер і повинно враховувати галузеву і регіональну специфіку, потреби і вподобання цільової аудиторії, поведінку партнерів та корпоративних клієнтів.

1. Черваньов Д. М., Жилінська О.І. Інновації та конкурентоспроможність: механізми впливу на мікро та макроекономічному рівнях. Інновації та конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / за заг. ред. М. О. Кизима, В. С. Пономаренка. Харків : ВД «Інжек», 2012. С. 230–251.

2. Cooper R. G. The Drivers of Success in New-product Development. Industrial Marketing Management. 2019. № 76. P. 36–47.

3. Zhylynska O., Firsova S., Bilorus T., Aksom H. Employer brand management: methodological aspects. Marketing and Management of Innovations. 2021. № 1. P. 158–169.

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Мушин Тетяна Леонідівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІ курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н. Шингур М.В.

QUALITY MANAGEMENT TOOLS OF THE UKRAINIAN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

This research investigates how quality management contributes to strengthening the competitiveness of Ukrainian agro-industrial enterprises amid external uncertainties and the ongoing digital transformation. It evaluates the implementation of international standards (ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISCC PLUS) and explores the incorporation of Industry 4.0 technologies, such as artificial intelligence, Internet of Things, blockchain, and Big Data, within the Quality 4.0 paradigm.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та воєнних ризиків, з якими стикаються підприємства, а також впливу цифровізації, зростає важливість управління якістю. Критично важливим стає забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів та зниження операційних ризиків задля підвищення конкурентоспроможності. Війна негативно вплинула на ланцюги постачання, порушила доступ до полів та логістику, в тому числі експортну [1, с. 185].

З огляду на те, що аграрна промисловість в Україні є експортоорієнтованою, необхідне також забезпечення підприємств відповідності міжнародним стандартам, для запобігання втраті зовнішніх ринків збуту. Узагальнення міжнародних стандартів управління якістю подано у табл.1.

Таблиця 1

Міжнародні стандарти управління якістю

Стандарт	Система	Ключові вимоги та підходи	Економічне значення
ISO 9001:2015	Управління якістю (QMS)	Процесний підхід; ризик-орієнтоване мислення; аналіз контексту організації; залучення керівництва; управління знаннями; 7 принципів менеджменту якості	Підвищення стабільності процесів, зменшення втрат від браку, покращення доступу до міжнародних ринків
ISO 22000:2018	Управління безпечністю харчових продуктів (FSMS)	Інтеграція HACCP; процесний підхід; цикл PDCA; управління ризиками безпечності; контроль критичних точок	Зниження ризику відкликання продукції, мінімізація регуляторних санкцій, зміцнення позицій у торговельних мережах
ISO 14001:2015	Екологічного менеджменту (EMS)	Ідентифікація екологічних аспектів; оцінка ризиків; контроль впливу на довкілля; життєвий цикл продукції; PDCA	Скорочення екологічних витрат, підвищення інвестиційної привабливості
ISO 45001:2018	Управління охороною праці та безпекою (OH&S)	Ідентифікація небезпек; оцінка професійних ризиків; участь працівників; управління інцидентами; PDCA	Зменшення виробничого травматизму, зниження витрат на простой та страхові виплати
ISO 50001:2018	Енергетичного менеджменту (EnMS)	Енергетичний аудит; встановлення енергетичних показників; моніторинг споживання; PDCA	Зниження енергоємності продукції, скорочення витрат на енергію, підвищення конкурентоспроможності
ISCC PLUS	Сертифікація сталих та альтернативних ресурсів	Прослідковуваність (Chain of Custody) ланцюга постачання; масовий баланс; фізична сегрегація; незалежна верифікація	Підтвердження сталості продукції, доступ до ринків циркулярної економіки

Джерело: [2; 4-8]

Найбільше у агропромисловості використовуються стандарти ISO 9001, який є універсальним і може використовуватись на будь-якому підприємстві, а також ISO 22000, яких є важливим для сільськогосподарської частини сектору. ISO 45001 також є розповсюдженим серед підприємств для забезпечення безпеки працівників. Більшість агропромислових холдингів в Україні мають у своїй структурі підприємства з сертифікацією ISO, зокрема Астарта-Київ, МХП, Кернел.

Для ефективного функціонування в умовах цифровізації традиційні стандарти мають поєднуватись з сучасними інструментами і технологіями. Total Quality Management залишається розповсюдженою концепцією, однак наразі управління якістю характеризується переходом до концепції Quality 4.0. У ній у систему інтегруються технології Індустрії 4.0, такі як блокчейн, штучний інтелект, інтернет речей та кіберфізичні системи. Однією з найважливіших технологій є Big data (рис. 1), яка цифровізує процеси моніторингу та прогнозування. Ці процеси є ключовими у Quality 4.0, адже її відмінною особливістю у підході до управління попередження дефектів виробництва, а не фіксування їх постфактум.

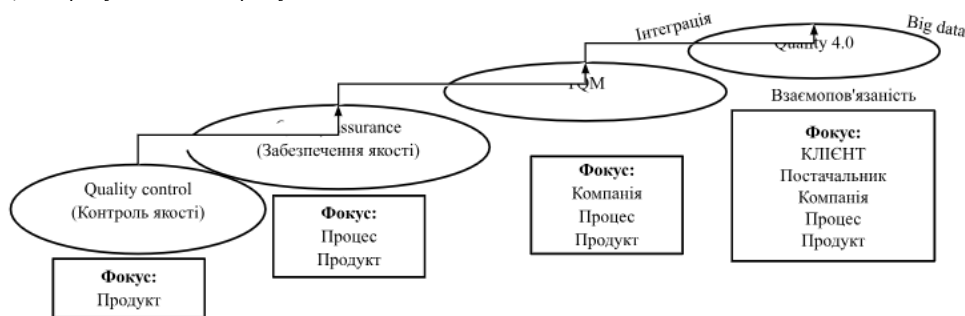


Рисунок 1. Становлення концепції Quality 4.0

Джерело: складено на основі [3, с. 139]

Отже, у контексті цифрової трансформації конкурентні переваги формуються через поєднання стандартизованих процедур з аналітичними інструментами обробки даних і технологіями. Це забезпечує перехід від реактивної моделі контролю до прогнозно-аналітичної моделі управління ризиками, що підвищує адаптивність підприємства.

1. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 10 292. С. 182–190.

2. Fonseca, Luis & Domingues, Pedro. (2017). ISO 9001:2015 edition- management, quality and value. International Journal for Quality Research. 11. 149-158. 10.18421/IJQR11.01-09.

3. Sader, S., Husti, I. and Daroczi, M. (2019), "Industry 4.0 as a key enabler toward successful implementation of total quality management practices", Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, Vol. 27 No. 2, pp. 131-140.

4. ISO 14001:2015 – Environmental Management Systems (EMS) URL: <https://www.nsai.ie/certification/management-systems/iso-14001-environmental-management>
5. ISO 22000:2018 Standard: Food Safety Management Systems — Requirements. AbS-Biotrade. 2018. URL: https://www.abs-biotrade.info/fileadmin/Downloads/1.%20PROJECTS/ABioSA/Activities_and_achievements/Three_workshops_for_22_SMEs/HACCP__Regulatory__training/ISO-22000-2018-Standard.pdf
6. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use / International Organization for Standardization. – ISO. – 2015. – URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html>
7. ISO 50001:2018 Energy management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/69426.html>
8. ISCC System. “ISCC PLUS Certification: Sustainability Certification for the Circular Economy and Bioeconomy.” ISCC System, <https://www.iscc-system.org/certification/iscc-certification-schemes/iscc-plus/>

EMPLOYER BRAND MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF AN ENTERPRISE IN
CRISIS CONDITIONS

The article examines the strategic role of employer brand management in ensuring organizational resilience during crisis conditions. It highlights key elements such as employee engagement, internal and external communication, and the alignment of HR strategies with corporate values to maintain stability and workforce loyalty. The study emphasizes that a strong employer brand enhances enterprise adaptability, preserves critical human capital, and sustains competitiveness under uncertainty.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю змін та зростанням кількості ризиків, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Глобалізація економічних процесів, технологічні трансформації, геополітичні конфлікти, економічні кризи та соціальні виклики формують нові умови функціонування організацій. У таких умовах підприємства змушені не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й формувати внутрішні механізми стійкості, які дають змогу забезпечити стабільність діяльності, адаптацію до нових викликів та довгострокову конкурентоспроможність. Одним із важливих чинників формування такої стійкості є ефективне управління людським капіталом, що зумовлює зростання ролі бренду роботодавця як стратегічного ресурсу організації.

У сучасній управлінській практиці бренд роботодавця розглядається як комплексна характеристика підприємства, яка відображає його репутацію на ринку праці, систему цінностей, корпоративну культуру, умови праці та можливості професійного розвитку для працівників. Фактично бренд роботодавця формує сприйняття організації як місця роботи як серед існуючих працівників, так і серед потенційних кандидатів. Водночас він виступає не лише інструментом кадрової політики, а й важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на формування та збереження людського капіталу.

Особливої актуальності проблема управління брендом роботодавця набуває в умовах кризових явищ, коли підприємства стикаються зі значними економічними, соціальними та організаційними викликами. Криза, незалежно від її характеру, створює для підприємства додаткові ризики, серед яких скорочення фінансових ресурсів, зниження рівня інвестиційної активності, зміна структури попиту, необхідність оптимізації витрат та трансформація організаційної структури. У таких умовах ключовим завданням управління стає збереження організаційної стійкості, тобто здатності підприємства підтримувати ефективність діяльності, швидко адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових потрясінь [1].

Організаційна стійкість підприємства значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами. Саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних рішень, підтримують операційну діяльність та сприяють впровадженню інновацій. В умовах кризи людський капітал може виступати як фактором ризику, так і фактором стабілізації організації. Якщо працівники не довіряють роботодавцю, відчувають невизначеність або не мають достатнього рівня мотивації, це може призвести до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та погіршення загальної ефективності діяльності підприємства. Водночас сильний бренд роботодавця здатний мінімізувати ці ризики та створити основу для підтримки стабільності організації.

Бренд роботодавця виконує важливу стабілізаційну функцію в системі управління підприємством. У кризових умовах він формує у працівників відчуття надійності та впевненості у майбутньому організації. Це сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва, зміцненню лояльності персоналу та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Отже, бренд роботодавця перетворюється на своєрідний нематеріальний ресурс, який здатний підтримувати стійкість організації навіть за умов обмежених матеріальних можливостей [2].

Унікальність сучасного підходу до управління брендом роботодавця полягає у його інтеграції з концепцією організаційної стійкості. У традиційному розумінні бренд роботодавця розглядався переважно як інструмент залучення персоналу. Проте в сучасних умовах його роль значно розширюється, і він починає виконувати функцію стратегічного механізму підтримки стабільності підприємства. Такий підхід передбачає розгляд бренду роботодавця як системи взаємопов'язаних елементів, що включають корпоративні цінності, управлінські практики, систему мотивації, комунікаційну політику та соціальну відповідальність підприємства.

Важливим аспектом формування ефективного бренду роботодавця є розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками, які формують внутрішню атмосферу в організації. У кризових умовах саме культура взаємної підтримки, довіри та відповідальності може виступати ключовим фактором збереження стабільності підприємства. Коли працівники поділяють спільні цінності та усвідомлюють свою роль у досягненні стратегічних цілей організації, вони демонструють більшу готовність адаптуватися до змін та підтримувати підприємство у складних ситуаціях.

Важливим компонентом управління брендом роботодавця є також розвиток ефективної системи внутрішніх комунікацій. У кризових умовах працівники часто стикаються з невизначеністю щодо майбутнього організації, що може призводити до зростання напруженості в колективі та зниження продуктивності праці. Відкрита та прозора комунікація між керівництвом і працівниками дає змогу зменшити рівень невизначеності, підвищити довіру до управлінських рішень та сформувати атмосферу взаємної підтримки. Регулярне інформування персоналу про стратегічні цілі, поточний стан підприємства та перспективи розвитку сприяє формуванню відчуття залученості працівників до процесу управління організацією.

Не менш важливим напрямом розвитку бренду роботодавця є створення можливостей для професійного розвитку працівників. Інвестиції у розвиток людського капіталу дають змогу підвищити рівень компетентності персоналу та сприяють формуванню інноваційного потенціалу підприємства. У кризових умовах розвиток професійних компетенцій працівників набуває особливого значення, оскільки дає змогу організації швидше адаптуватися до нових умов та впроваджувати ефективні управлінські рішення. Крім того, можливість професійного розвитку формує у працівників відчуття перспективи та підвищує їхню мотивацію до довгострокової співпраці з підприємством [2].

У сучасних умовах важливим елементом формування бренду роботодавця є також соціальна відповідальність підприємства. Організації, які демонструють відповідальне ставлення до своїх працівників, формують більш позитивний імідж на ринку праці та отримують додаткові конкурентні переваги. У кризових умовах соціальна відповідальність може проявлятися у підтримці працівників, впровадженні гнучких форм організації праці, створенні програм психологічної підтримки та забезпеченні належного рівня безпеки праці. Такі заходи сприяють зміцненню довіри між працівниками та роботодавцем і підвищують рівень лояльності персоналу.

Значну роль у формуванні бренду роботодавця відіграє також зовнішня комунікаційна стратегія підприємства. Сучасні цифрові технології та соціальні мережі створюють нові можливості для формування позитивного іміджу організації на ринку праці. Підприємства можуть використовувати цифрові платформи для поширення інформації про свої корпоративні цінності, соціальні ініціативи та можливості працевлаштування. Водночас цифрове середовище робить репутацію компанії більш прозорою, що зумовлює необхідність дотримання високих стандартів управління персоналом.

Отже, управління брендом роботодавця в сучасних умовах слід розглядати як комплексний стратегічний процес, спрямований на формування позитивного іміджу організації та забезпечення стабільності її кадрового потенціалу. Унікальність такого підходу полягає у поєднанні інструментів управління персоналом із механізмами забезпечення організаційної стійкості. Сильний бренд роботодавця дає змогу підприємству не лише залучати кваліфікованих працівників, але й створювати умови для їхнього довгострокового розвитку та ефективної взаємодії в межах організації.

У результаті формування сильного бренду роботодавця підприємство отримує низку стратегічних переваг. По-перше, підвищується рівень лояльності та залученості працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. По-друге, організація отримує можливість залучати більш кваліфікованих спеціалістів, що підвищує її інноваційний потенціал. По-третє, позитивний імідж роботодавця сприяє формуванню довіри з боку партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Отже, управління брендом роботодавця є важливим інструментом забезпечення організаційної стійкості підприємства в кризових умовах. Інтеграція цього інструменту в систему стратегічного управління дає змогу підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати стабільність внутрішніх процесів та забезпечувати довгостроковий розвиток. У сучасному економічному середовищі бренд роботодавця стає не лише елементом кадрової політики, але й важливим стратегічним ресурсом, який визначає здатність організації успішно функціонувати в умовах невизначеності та кризових викликів.

1. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ. 2018. 227 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk_brend_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду підприємства роботодавця. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 30–39. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923>.

ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Недашківський Олександр Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

INTEGRATION OF GREEN PRACTICES AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO THE MOTIVATION SYSTEM AS A DRIVER OF CONTINUOUS ECONOMIC GROWTH OF THE ORGANIZATION

The research is devoted to the study of integrating "green" management practices and corporate social responsibility (CSR) into the personnel motivation system. The relevance of the study is due to the exhaustion of traditional personnel management models and the need to prevent employee burnout and high staff turnover to ensure stable organizational growth. The paper examines the transition to complex motivational ecosystems where economic goals are balanced with environmental responsibility and social development. The motivation system is carried out through Green HRM initiatives, such as office rationalization and the creation of an eco-conscious corporate culture, alongside comprehensive well-being programs and psychological support. It is concluded that combining basic material remuneration with a strong corporate culture based on "green" initiatives and social support creates a resilient internal ecosystem that guarantees continuous economic growth and prevents managerial crises.

У сучасному світі дедалі більшого значення в управлінні організаціями набуває концепція сталого розвитку. Сучасні наукові дослідники пропонують широкий спектр трактувань цієї концепції, проте ці трактування схожі в своїй суті: концепція сталого розвитку передбачає створення системи управління, в якій узгоджені та збалансовані економічний, екологічний та соціальний напрями розвитку організації [3]. Разом з цим, сталий розвиток полягає в обачливому використанні ресурсів задля забезпечення як сучасного, так і майбутніх поколінь. Також ця концепція передбачає прагнення стабільної зростаючої динаміки, в якій немає провалів та кризових точок [2]. Досягнення цієї мети неможливе без кардинального переосмислення ролі людського капіталу. Традиційні моделі управління персоналом, які сконцентровані виключно на виконанні поточних завдань та короткостроковій матеріальній віддачі, значною мірою вичерпали свою ефективність. Вони часто призводять до вигорання працівників, зниження їх продуктивності та високої плинності персоналу, що і стає однією з основних причин небажаних провалів у розвитку. Саме тому практика управління персоналом вимагає переходу до комплексних мотиваційних екосистем. У таких екосистемах економічні цілі організації, такі як зростання прибутку чи розширення частки ринку, тісно пов'язуються із соціальним розвитком та екологічною відповідальністю через механізми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та «зелені» управлінські практики (Green HRM) [4].

Впровадження «зелених» управлінських практик в адміністративних процесах організації є надзвичайно потужним інструментом нематеріальної мотивації персоналу та одночасно механізмом прямої оптимізації витрат [1]. Навіть якщо операційна діяльність організації не має жорстких екологічних регламентів, не пов'язана з прямими шкідливими викидами чи вуглецевим слідом, HR-відділ може успішно реалізувати екологічний вектор через раціоналізацію офісного простору та цілеспрямовані зміни у поведінкових паттернах працівників. Ініціативи з енергозбереження, мінімізація використання одноразового пластику, свідоме сортування відходів, перехід на використання екологічно чистих матеріалів та суттєва діджиталізація кадрового діловодства формують ядро сучасної екоорієнтованої корпоративної культури. Залучення працівників до таких ініціатив має відбуватися не через жорсткі директиви, а через внутрішні комунікації та гейміфікацію, наприклад, шляхом організації внутрішніх конкурсних заходів між відділами за звання найбільш екосвідомого підрозділу, який отримуватиме більше бонусів. Це створює глибоке внутрішнє відчуття причетності команди до соціально значущих дій. Економічний ефект від таких зелених практик є подвійним: з одного боку організація суттєво знижує постійні адміністративні витрати на утримання інфраструктури, а з іншого – формує потужний зелений бренд роботодавця. Такий бренд притягує талановитих фахівців, для яких екологічна та етична позиція бізнесу є критичним фактором лояльності.

Паралельно з екологічним виміром, вирішальне значення для підтримання безперервної висхідної динаміки має соціальний вектор, який реалізується через розширений контур внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності. Управління персоналом сьогодні повинно фокусуватися на глибоких превентивних заходах подолання професійного вигорання та стресу, оскільки саме психологічний стан команди визначає безперервність робочих процесів. Сучасна система мотивації виходить далеко за межі традиційних бонусів і премій; вона обов'язково охоплює масштабні інвестиції у комплексні програми well-being, тобто турботи про загальний добробут працівника. Це включає системне забезпечення фізичного та ментального здоров'я, надання можливостей для гнучкого графіка або гібридного формату роботи, якісне медичне страхування, організацію корпоративної психологічної підтримки та розбудову інклюзивного робочого середовища. Коли соціальна відповідальність трансформується з формальної декларації у реальну щоденну практику, компанія отримує безпрецедентний рівень відданості. Працівник, який відчуває максимальну соціальну захищеність і бачить проактивні кроки назустріч з боку керівництва, природним чином пов'язує свій особистий успіх з успіхом організації. Відбувається глибинна синхронізація індивідуальних цілей персоналу зі стратегічними векторами розвитку організації, що значно підвищує загальну операційну ефективність.

Варто також відзначити вплив такої внутрішньої екосистеми на зовнішні стратегічні зв'язки організації. Компанії, які успішно інтегрували принципи КСВ у фундамент своєї мотиваційної моделі, стають більш привабливими не лише для працівників, ає й для інвесторів та партнерів [2]. Свідомий споживач сьогодні готовий підтримувати бренди, які демонструють реальну турботу про суспільство, що безпосередньо конвертується у зростання обсягів продажів та розширення частки ринку. Таким чином, внутрішньоорганізаційна мотивація виходить за межі кадрової політики і стає повноцінним інструментом забезпечення ринкової конкурентоспроможності.

Крім того, трансформація системи мотивації через призму КСВ та екологічних практик має безпосередній вплив на інвестиційну та ринкову привабливість бізнесу. Сучасні стейкхолдери все частіше орієнтуються на нефінансові показники, зокрема на міжнародні критерії ESG (Environmental, Social, Governance), під час оцінки надійності організації. Компанії, які здатні продемонструвати високий рівень соціальної захищеності персоналу, отримують підвищений індекс довіри та доступ до кращих партнерських програм. Важливу роль у закріпленні цих змін відіграє трансформаційне лідерство: керівництво має виступати не лише ініціатором нових політик, ає й ключовою рольовою моделлю, надихаючи колектив власним прикладом відповідального ставлення до ресурсів та суспільства.

Отже, забезпечення стабільної позитивної динаміки організації є прямим наслідком стратегічно вивіреної кадрової політики. Економічні досягнення організації стають не випадковим збігом обставин, а закономірним і прогнозованим результатом роботи синергетичної системи мотивації. У цій системі базова матеріальна винагорода органічно доповнюється і посилюється міцною корпоративною культурою, що базується на впровадженні «зелених» ініціатив та всебічній соціальній підтримці працівників [1]. Саме такий формат управління персоналом формує гнучку, лояльну та стійку екосистему всередині організації. Ця внутрішня екосистема здатна безперервно генерувати інноваційні рішення, оперативно адаптуватися до форс-мажорних ситуацій на ринку та гарантувати стійке зростання організації, зводячи нанівель імовірності управлінських криз чи стагнації [4].

1. Василюк Сергій, Гринчук Юлія, Гудзенко Анатолій. Зелений менеджмент у корпоративній стратегії: моделі впровадження сталого розвитку [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/330/319> (дата звернення 03.03.2026).

2. Мануйлов Олексій. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності [Електронний ресурс]. URL: <https://ujae.org.ua/formuvannya-strategiyi-stalogo-rozvytku-pidpriyemstv-v-umovah-nevyznachnosti/> (дата звернення 04.03.2026).

3. Огієнко Антон. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди [Електронний ресурс]. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/404/389> (дата звернення 06.03.2026).

4. Ханін С.В. Стратегія формування інноваційної екосистеми компаній в контексті організаційної поведінки [Електронний ресурс]. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/206-317-323-hanin.pdf> (дата звернення 04.03.2026).

ADAPTATION OF THE ENTERPRISE STAFF MOTIVATION SYSTEM TO THE CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLICRISIS

The current work is about the adaptation of employee motivation system according to the war and global polycrisis in Ukraine. This study analyze labor market transformation during 2022-2025, including fluctuations in unemployment and structural changes in employment. Special attention is paid to the evolution of material and non-material motivation methods under conditions of uncertainty, labor shortages, and increased social risks. The findings highlight that effective motivation systems serve as a strategic tool for ensuring organizational resilience and sustainable enterprise development.

Початок повномасштабного російського воєнного вторгнення зумовив масштабні трансформації в діяльності організацій та змінів підхід до мотивації персоналу у воєнний час задля збереження людського капіталу впродовж періоду нестабільності на ринку праці України. За даними Національного банку України впродовж 2022 року рівень безробіття досяг позначки 21,1 %. 2 млн безробітних осіб активно шукали роботу. Така ситуація стала наслідком погіршення економічної стабільності та руйнування інфраструктури, що призвело до зменшення кількості робочих місць. У 2023 році показник безробіття знизився до 18,2 %, що стало індикатором часткового відновлення діяльності підприємств та організацій завдяки адаптації бізнесу до умов воєнного стану. Рівень безробіття 13,1 % у 2024 році став підтвердженням повернення частини економічно активного населення до трудової діяльності. Станом на жовтень 2025 року позначка рівня безробіття 11,3 % демонструє подальше відновлення ринку праці. У дослідженні Національного банку України зазначено, що чисельність економічно активного населення, яке спроможне сплачувати податки, знизилася приблизно на 9 % в порівнянні з довоєнним станом. Це зумовлено, передусім, процесами міграції населення, мобілізацією та демографічним просіданням через бойові дії. Загострення ситуації щодо безробіття пов'язане не лише із кількісним скороченням чисельності економічно активних осіб, а й з дисбалансом у частках вікових груп [1; 2; 3] (рис. 1).



Рис. 1. Рівень безробіття в Україні за період 2022-2025 (жовтень).

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3].

Видання Reuters зазначає, що бізнес в Україні втратив майже чверть працеспроможної робочої сили з моменту початку повномасштабного вторгнення, яке стало однією з вагомих причин кадрового голоду. Приблизно 60 % компаній зазначають, що зіткнулися з проблемами у пошуках висококваліфікованих працівників. Дана ситуація змушує організації переглянути традиційні методи мотивування персоналу для його утримання на робочих місцях. За результатами дослідження Центру Разумкова зроблено висновки, що ризики, пов'язані з мобілізацією, та війна є ключовими чинниками, які впливають на зайнятість та трудову активність, котрі у свою чергу змінюють пріоритети мотивації та можуть мати ефект на персонал [4; 5].

В умовах гострого дефіциту висококваліфікованих фахівців та професіоналів організації вимушені посилювати дієвість матеріальних та розширювати спектр нематеріальних стимулів для зменшення плинності персоналу. Відповідно до міжнародного HR-дослідження, конкурентні зарплати залишаються головним аспектом заінтересованості персоналу та здатні посилити мотивованість, проте під час економічної кризи ключову роль відіграють доплати за ризики, релокаційні компенсації та розширені програми підтримки. Щодо нематеріальних аспектів мотивації, то HR-практики засвідчують значущість прозорості в комунікаціях, регулярного зворотного зв'язку та емоційної стабільності працівників, що суттєво впливає на їх залученість [6; 7] (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння матеріальних та нематеріальних методів мотивації у довоєнний та воєнний період

Матеріальні		Нематеріальні	
Довоєнний період	Воєнний період	Довоєнний період	Воєнний період
Фіксована зарплата	Підвищені оклади як результат дефіциту кадрів	Кар'єрний розвиток	Психологічна підтримка
Річні бонуси	Доплати через ризики	Тренінги, навчання та професійний розвиток	Адаптаційні програми
Стандартний соціальний пакет	Релокаційні компенсації	Корпоративні заходи	Соціальна згуртованість
Медичне страхування	Розширені програми соціальної підтримки	Визнання результатів	Мотивація через спільну місію

Джерело: складено автором на основі даних [6; 7].

Отже, глобальні кризи такі як війна змушують адаптуватися до умов ведення бізнесу на усіх його рівнях. Статистичні дані щодо безробіття за 2022-2025 (жовтень) демонструють часткову стабілізацію ринку праці, яка відбувається у нових соціально-економічних умовах. Адаптація системи мотивування персоналу під час воєнного стану є ключовим інструментом для забезпечення стійкості організацій. Вона повинна бути комплексною та гнучкою, включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Даний підхід не лише підвищує загальний рівень задоволеності персоналу всередині організацій, а й зміцнює згуртованість колективу в умовах тривалої соціально-економічної невизначеності та глобальної полікризи.

1. Unemployment rate in Ukraine fell to a minimum – Official data for July 2023 [Електронний ресурс] // RBC-Ukraine [сайт]. – Режим доступу: <https://newsukraine.rbc.ua/news/unemployment-rate-in-ukraine-fell-to-a-minimum-1692179672.html> (дата звернення: 27.02.26).

2. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026 – 2028 роках [Електронний ресурс] // ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ [сайт]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-%D1%80?#Text> (дата звернення: 27.02.26).

3. The Labor Market during the War in Ukraine, by Andriy Tsapin and Oleksandr Zholid [Електронний ресурс] // National Bank of Ukraine [сайт]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/rinok-pratsi-pid-chas-viyni-v-ukrayini-andriy-tsapin-ta-oleksandr-zholid-eng> (дата звернення: 28.02.26).

4. Unemployment rate in Ukraine fell to a minimum – Official data for July 2023 [Електронний ресурс] // Reuters [сайт]. – Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/> (дата звернення: 28.02.26).

5. Labour resources for Ukraine's post-war recovery: current state, problems, solutions [Електронний ресурс] // Razumkov centre [сайт]. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf> (дата звернення: 28.02.26).

6. HR Trends Report 2024 [Електронний ресурс] // AIHR [сайт]. – Режим доступу: https://www.aihr.com/resources/AIHR-HR-Trends-Report_2024.pdf (дата звернення: 28.02.26).

7. Ageism in recruiting: How to avoid age discrimination? [Електронний ресурс] // Cloudworks [сайт]. – Режим доступу: <https://wearecloudworks.com/en/cloudmag/ageism/> (дата звернення: 28.02.26).

MODERN TRENDS OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

The article analyzes current trends in innovation management within key functional subsystems of Ukrainian enterprises under conditions of war and economic uncertainty. A classification of innovation trends is proposed, with particular attention to logistics and organizational flexibility as critical areas for sustaining competitiveness.

Цифрова трансформація економіки обумовлює необхідність змін і в управлінні діяльністю господарюючих суб'єктів. Інноваційний менеджмент переходить із функціональної сфери менеджменту в складову управлінських підсистем. Це призводить до зміни його інструментарію та формування нового покоління управлінських працівників з вміннями і навичками, в основі яких знаходяться цифрові технології та штучний інтелект.

У таблиці 1 представлено характеристику основних трендів інноваційного менеджменту у різних підсистемах управління. Це неповний перелік функціональних сфер менеджменту, однак розглянуто найбільш важливі. Окремо увагу приділено підсистемі логістики, адже, як показує досвід компаній, вона значно постраждала з початком повномасштабного вторгнення. Це зумовило як фізичний пошук нових каналів та логістичних шляхів, так і нові форми організації процесу та його автоматизації.

Таблиця 1

Сучасні тренди інноваційного менеджменту в підсистемах управління підприємством		
Функціональна підсистема	Тренд	Характеристика
Управління виробництвом	Індустрія 4.0 (Smart Factory)	Використання IoT, робототехніки, кіберфізичних систем у виробництві
	Lean-виробництво	Мінімізація втрат, постійне вдосконалення. За цим підходом, необхідно необхідно позбутися всіх втрат (особливо часу), що не створюють цінності для клієнта
Управління персоналом	Цифрова трансформація HR	Використання HRM-систем, автоматизація підбору, адаптації, навчання персоналу
	Онлайн-навчання і розвиток	Платформи e-learning, індивідуальні траєкторії навчання, безперервне професійне зростання
	Гнучкі моделі зайнятості	Віддалена робота, фріланс, гіг-економіка, індивідуалізація умов праці
Управління фінансами	Інноваційне фінансування	Краудфандинг, венчурний капітал, інноваційні форми залучення коштів
	Цифрова трансформація фінансів	Електронна звітність, фінансові платформи, автоматизація бухгалтерії
	Інвестиції в інновації	Стратегічне планування витрат на ДіР, стартапи
Управління інноваціями	Відкриті інновації	Співпраця з зовнішніми і внутрішніми учасниками інноваційного процесу
	Інноваційні екосистеми	Формування глобальних екосистем; створення нового типу екосистем – «platform-based», що побудовані на основі цифрового продукту; включення елементів сталого розвитку
	Дизайн-мислення, Agile, Lean Startup	Гнучкі підходи до створення нових продуктів і сервісів, особливо актуальним є використання гнучких методологій за межами ІТ-індустрії
Управління організацією	Гнучкі організаційні структури	Перехід до кросфункціональних або проєктних моделей, впровадження елементів Холакратії, особливо це стосується самоврядованих команд
	Децентралізація прийняття рішень	Більше автономії на рівні команд і підрозділів, розподіл процесу прийняття рішень за всіма рівнями ієрархії
	Інноваційна культура	Стимулювання ініціативності, експериментів, толерантність до помилок
Логістичне управління	SCM-системи (Supply Chain Management)	Контроль усіх етапів постачання в реальному часі за допомогою програмного забезпечення
	WMS-системи (Warehouse Management System)	Автоматизація складських процесів, точне розміщення і облік товарів
	Big Data та аналітика, штучний інтелект (AI)	Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, ухвалення рішень на основі даних, автоматизація процесів
	Автономний транспорт і дрони	Зменшення витрат і часу доставки, особливо цей тренд може бути важливим після війни, зі збільшенням чисельності кваліфікованих операторів дронів

Джерело: складено автором на основі даних: [1; 2; 3; 4]

Як висновок, зазначимо, що сьогодні інноваційна діяльність підприємств розвивається під впливом глобальних тенденцій цифровізації і автоматизації, відкритості та сталого розвитку. В сучасних економічних і політичних умовах українського ринкового середовища, необхідним є пошук нових підходів та методів управління інноваційною діяльністю як безпосередньо у процесі розробки та виробництва, так і в управлінні всіма потоками: інформаційними, матеріальними та фінансовими, при умові належного організаційного забезпечення та підтримки організаційної культури.

1. Гуцул Ю. Актуальні тренди управління інноваційним розвитком підприємств. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.4.21.
2. Кондрашова М. В., Кондрашов О. М., Мех Л. М. Інноваційний менеджмент: ключ до сталого розвитку організацій у цифрову епоху. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 227-236. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-227-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-227-236).
3. Швиданенко Г. О., Теллюк М. А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 89–92.
4. Шовкун-Заблоцька Л. В. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах / Шовкун-Заблоцька Людмила Володимирівна // *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]*. Київ : КНЕУ, 2024. Вип. 36. С. 281-289.

THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF “SOFTSERVE” LLC

The full-scale war in Ukraine has become one of the most serious challenges for national business, significantly affecting all aspects of organizational management, in particular the personnel management system. In this context, the experience of SoftServe LLC is a prime example of adapting corporate management practices to martial law conditions. SoftServe has proven itself as a socially responsible company with sustainable values and principles, demonstrating its readiness to support its employees, clients and society even in crisis conditions.

SoftServe is one of the largest and oldest Ukrainian IT companies. With the outbreak of a full-scale war, the company faced unprecedented challenges that required an immediate restructuring of internal processes, rethinking approaches to personnel management, and ensuring the safety of thousands of employees. That is why the analysis of the impact of military operations on the SoftServe personnel management system allows not only to identify the peculiarities of the company's adaptation to crisis conditions, but also to outline the key factors that ensured its organizational resilience, stability, and further development despite external risks.

As the market changes, the needs of companies change, and so does their leadership. Olena Korsun, Head of Region at SoftServe, emphasizes the need to develop adaptive leadership in wartime. This approach to management involves the ability of a manager to respond flexibly to changes, make decisions quickly in uncertain conditions, and ensure team cohesion during crisis situations. The company's specialists work every day in a BANI world (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), in which changes occur extremely quickly. Under such circumstances, the leader's task is not to find the “perfect plan,” but to be able to make decisions in real time, adapting to new challenges and contexts. [4]. In this context, empathy as a component of the management system becomes particularly important. The balanced interaction formula of “70% support and 30% demands” ensures harmony between caring for the team and achieving the set results: employees feel trusted and understood, but at the same time are aware of specific expectations from their work.

Another important element in personnel management in conditions of not just socio-economic instability, but a global crisis, is the implementation of an Always-on strategy, which involves flexibility, regular updating of goals and constant analysis of the external environment. An effective practice is scenario planning, when instead of fixed forecasts, the company develops several possible scenarios for the development of events - pessimistic, realistic and positive. This approach increases readiness for unforeseen changes and allows you to maintain clarity of action in crisis conditions.

A transitional stage in ensuring the organizational sustainability of SoftServe LLC was the implementation of internal initiatives aimed at supporting employees who were affected by the war or have a direct connection with it. The company is aware of the importance of social responsibility to its own team, which is a key resource for its development. One of such initiatives is the “Veterans in SoftServe” program, designed to help military personnel and veterans integrate into the corporate environment, find new opportunities for professional growth and realize their potential in the IT sphere. “Veterans in SoftServe” provides a comprehensive approach to the system of bonuses and rewards, in particular, financial support is provided for employees in service, as well as additional vacation days, expanded health insurance programs and a psychological support service for demobilized employees. At the same time, the company provides opportunities for further retraining of employees, namely by learning new programming languages, receiving educational and mentoring support, as well as joining the veteran community within the company. [2].

SoftServe also operates a global initiative, EmpowerU, which provides an opportunity for veterans to receive basic IT training outside the company. In response to the challenges of the war, SoftServe LLC expanded its understanding of human resources management, combining internal support for employees with the development of external social initiatives aimed at attracting new talent and supporting veterans. The goal of EmpowerU is to provide equal career opportunities for those social groups that need it most. In Ukraine, the first course was held for veterans and their families. 237 participants registered for it, of which 40 people successfully completed their studies. The second course, together with the public organization NEEKA, was held for those who were forced to change their place of residence and arrange their lives in new conditions due to the war. Of the 129 registered applicants, more than 50 people were regular students of the course and completed their studies. Graduates who successfully completed the courses have the opportunity to continue their studies in various IT areas at SoftServe Academy [1]. Such events not only demonstrate the company's social responsibility, but also form a long-term HR strategy - creating conditions for the future employment of motivated specialists who already share the company's values.

Among the company's other tools that help it support its team during the most turbulent times are the following:

1) **Two-way communication.** To facilitate effective communication, the company launched a Knowledge Library page on the Workplace platform, which contained instructions, internal SoftServe plans, and recommendations for employees, as well as a special box for sending questions. “The first days were stressful, especially in terms of communication,” recalls VP HR K. Gubareva. “The well-established processes that were implemented before the war helped.” [5] A separate team handled employee inquiries, while another team handled communication through the company's official channels. In addition, the Emergency Response Team published daily updates, informing employees about the company's actions and the current state of affairs.

2) **New types of absence from the workplace.** SoftServe has introduced 3 types of leave, namely: Military Leave and Territorial Defense Leave for employees defending the country, as well as Emergency Leave for regular employees. The latter type of leave is used in case of inability to work due to air raids, military operations or power supply problems [5].

3) **Regular questionnaire.** The company monitors employee safety using the Safety Check questionnaire, which allows it to identify the need for additional support. If a request for assistance is identified, the company responds quickly to provide the necessary support [5].

4) **Psychological counseling hotline.** The mental health of the team is an important factor in the company's efficiency, so SoftServe supports it with lectures and webinars with psychologists. The training programs cover not only the psychological sphere. “Many employees were concerned about the issue of personal financial security and planning in war conditions,” says Gubareva. “We invited a specialist who held a webinar on this topic” [5].

5) **Relocation bonus and the ability to “freeze” your salary.** To help employees get to safety faster, SoftServe paid \$1,000 to professionals and \$1,500 to families with children. Relocating the team remains one of the biggest challenges: some employees still do not move from dangerous regions, and their decision cannot be influenced. In order to effectively support financial needs, advance and deferred payment mechanisms were introduced, which allow an employee to receive part of the salary immediately and postpone the rest [5].

6) **Priority of the security issue.** After the full-scale invasion, the company prioritized the development of development centers outside of Ukraine. This made it possible to provide work for Ukrainian teams. Many clients who were legally unable or afraid to work with a country at war chose foreign centers for their orders, and the company, in turn, integrated Ukrainian teams and specialists into those projects [3].

The analysis showed that the full-scale war in Ukraine significantly changed the approaches of SoftServe LLC to personnel management, turning this area into a strategic tool for ensuring organizational stability. In extremely volatile conditions, the company managed not only to maintain the efficiency of the team, but also to strengthen internal cohesion, which indicates a high level of maturity of its management system. Thus, regardless of the war and global political crisis, SoftServe was able to build an effective management model, in the center of which is a person as the main value and driving force of development.

1. Accessibility During Wartime by SoftServe: Support for Veterans, Rehabilitation for Military Personnel, and Training Courses. 2024 : [Online resource] : URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/bezbariernist-pid-chas-viiny>

2. SoftServe's veteran program was recognized with a UN Global Compact award: [Online resource]: URL: <https://www.softserveinc.com>

3.M. Yevchenko, Regional Manager at SoftServe, on the exodus of 17-year-olds, the state of the company, the market, and IT education — interview: [Online resource] : URL : <https://biz.nv.ua/ukr/tech>

4. Leadership in Times of War: How to Stay Flexible Without Losing Your Footing. IT Ukraine Association: [Online resource]: URL: <https://itukraine.org.ua/liderstvo>

5. HR During Wartime: How to Support and Guide Thousands of Employees During a Crisis. Case Studies from Three Major Ukrainian Companies. Forbes. : [Online resource]: URL : <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viiny>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Палаш Олег Олегович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
П магистратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Приймак В.М.

TRANSFORMATION OF ADVERTISING PROJECT MANAGEMENT BY REAL ESTATE AGENCIES UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

The paper examines the transformation of advertising project management by real estate agencies under martial law, accompanied by a 65% drop in total transactions and a 120-150% increase in demand in western regions. The transition from aesthetic criteria for choosing housing to security and autonomy criteria is justified, and specific consumer groups, such as IDPs and business relocators, are identified. The effectiveness of the transition to online communications via Telegram and YouTube and the introduction of flexible project management for business survival in crisis conditions is proven.

Повномасштабна війна, розпочата росією 24 лютого 2022 року, спричинила безпрецедентні зміни в українській економіці, зокрема на ринку нерухомості. За даними Української асоціації ріелторів, обсяг операцій з нерухомістю у 2022 році скоротився на 65% порівняно з 2021 роком, проте у 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення активності у безпечних регіонах [1].

Воєнний стан кардинально змінив умови функціонування агентств нерухомості: відбулася масштабна внутрішня міграція (понад 5 млн внутрішньо переміщених осіб станом на початок 2024 року), змінилася географія попиту (зростання у західних областях, Київській області, зниження у східних та південних регіонах), трансформувалися пріоритети покупців (безпека, наявність укриттів, автономність житла стали ключовими факторами) [2]. В цих умовах традиційні підходи до управління рекламними проєктами виявилися неефективними. Агентства нерухомості зіткнулися з необхідністю радикальної трансформації маркетингових стратегій: переходу від офлайн до онлайн-комунікацій, адаптації меседжів до реалій війни, оптимізації скорочених бюджетів, впровадження нових цифрових інструментів для віддаленої демонстрації об'єктів.

Особливої актуальності набуває проблема ефективного управління рекламними проєктами в умовах обмежених ресурсів, високої невизначеності та швидких змін ринкового середовища. Агентства потребують нових методологічних підходів, які б дозволили максимізувати віддачу від маркетингових інвестицій, швидко адаптуватися до змін та забезпечити конкурентоспроможність у кризових умовах.

Аналіз динаміки українського ринку нерухомості у 2022-2025 роках виявив системні зміни, що вплинули на рекламну діяльність агентств (табл. 1). Трансформація вимагає від агентств перегляду географічного таргетингу реклами, адаптації меседжів під регіональну специфіку та перерозподілу рекламних бюджетів між регіонами.

Таблиця 1

Географічна трансформація попиту		
Порівняння зміни попиту (%)		
Регіон України	Зміна попиту	Тренд
Західні області	120-150%	 Зростання
Київ та область	40-60%	 Відновлення
Приморські області	70%	 Падіння
Східні та Південні області	80-95%	 Падіння

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Дослідження поведінки покупців нерухомості у воєнний час показало нову ієрархію критеріїв вибору [4]:

1. Безпека локації (наявність укриттів, віддаленість від фронту).
2. Автономність (генератор, альтернативне опалення, водопостачання).
3. Розвинена інфраструктура (лікарні, школи, магазини).
4. Транспортна доступність до безпечних місць.
5. Ціна (знизилася у пріоритетності).

Традиційні фактори (дизайнерський ремонт, престижність локації, вид з вікна) втратили первинну значущість, що вимагає повної зміни акцентів у рекламних матеріалах.

У воєнний час сформувалися специфічні сегменти покупців: внутрішньо переміщені особи (ВПО) – термінова потреба у житлі, обмежений бюджет, пріоритет безпеки та базових умов, орієнтація на оренду або економ-клас при купівлі; релоканти бізнесу – переїзд компаній з небезпечних регіонів, потреба у комерційній нерухомості та житлі для співробітників, готовність до середньо- та довгострокових договорів, платоспроможність вища за середню; інвестори у безпечні активи – збереження капіталу через купівлю нерухомості у безпечних регіонах, орієнтація на ліквідність, розгляд як альтернативи валютним депозитам; родини військовослужбовців – використання держпідтримки, пріоритет безпеки для дітей, часто одноосібне прийняття рішень (без чоловіка), потреба в швидких рішеннях; традиційні покупці – заплановані покупки, покращення житлових умов, уповільнене прийняття рішень через невизначеність тощо.

Воєнний стан докорінно змінив медіазвички українців [5]: зростання часу в Телеграм на 180% (основне джерело новин та комунікацій); збільшення перегляду YouTube на 65% (довготривале кондиціонування під час блекаутів); зниження користування Facebook на 40% (відтік аудиторії); зростання довіри до локальних онлайн-спільнот на 95%; падіння споживання офлайн-реклами на 75% (через небезпеку перебування на вулиці).

Таким чином, воєнний стан спричинив системні зміни на ринку нерухомості: географічну трансформацію попиту (зростання у західних областях на 120-150%, падіння у східних на 80-95%), формування нових сегментів споживачів (ВПО, релоканти), зміну пріоритетів покупців (безпека та автономність вийшли на перше місце), трансформацію медіаспоживання (зростання Telegram на 180%, YouTube на 65%, падіння офлайн-реклами на 75%). Такі зміни вимагають радикального перегляду рекламного міксу та каналів комунікації. Ефективне управління рекламними проєктами в умовах воєнного стану вимагає не просто адаптації традиційних інструментів, а системної трансформації підходів з акцентом на цифровізацію, сегментацію за новими критеріями, антикризові комунікації та проєктне управління з гнучким реагуванням на зміни.

1. Українська асоціація ріелторів. Аналітичний звіт «Ринок нерухомості України 2022-2023». Київ, 2023. 45 с. <https://olimp.net.ua/wp-content/uploads/58-.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).

2. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні — p16. URL: <https://surl.lujdsovn> (дата звернення: 04.02.2026).

3. DOM.RIA. Аналітика ринку нерухомості України. 2023. URL: <https://h1.nu/1khzh> (дата звернення: 06.02.2026).

4. Кобзан С., Поморцева О., Штерндок Е. (2023). Аналіз ситуації на ринку нерухомості України під час військового стану. Тенденції та перспективи. VII Міжнародна науково-практична конференція Current issues and prospects for the development of scientific research. с. 696–704.

5. Kantar Ukraine. Медіаспоживання українців у 2023 році: дослідження. Київ, 2023. <https://h1.nu/1pnbN> (дата звернення: 07.02.2026).

РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Паранчич Христина Танасіївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Шингур М.В.

RADICAL INCLUSION: STRATEGY FOR INTEGRATING VETERANS INTO THE EMPLOYER BRAND OF FINANSIAL INSTITUTIONS DURING THE WAR

The theses offer methodical recommendations for development and assessment of a radical inclusion strategy aimed at integrating veterans into the employer brand of financial institutions during wartime- The proposed concept «Architecture of Resilience: Strategy of Radical Inclusion» expands the methodological approaches to employer brand management by incorporating mechanisms of veteran integration, psychological adaptation of the organizational environment, and communication maturity within corporate team.

Під час війни стають не актуальними не тільки деякі загальнолюдські цінності, але й деактуалізуються стандартні завдання, методи та технології управління брендом роботодавця. І якщо організація за інерцією буде продовжувати фокусуватися на застарілих інструментах, вона ризикує не тільки втратити конкурентні переваги на вітчизняному ринку праці, але й поглибити проблеми щодо розвитку бізнесу в цілому [1]. Адже саме розвиток бренду роботодавця є невід'ємною складовою розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств та формуванню довгострокового людського капіталу.

У зв'язку з цим, необхідність розробки положень та практичних рекомендацій щодо підтримки українських установ у розвитку як більш інклюзивних, безпечних та доступних роботодавців під час війни та у повоєнний час є важливою складовою, оскільки підприємства, які створюють інклюзивне середовище та просувають інклюзивну культуру, не лише поважають різні погляди своїх працівників, а й надають їм значення і враховують в процесі прийняття рішень.

Особливе значення радикальна інклюзія має для банківського сектору, що підтверджується результатами аналізу діяльності вітчизняних фінансових установ. У межах дослідження було виокремлено дві референтні групи: група 1 – «Великі банки» з чисельністю персоналу від 1000 до 20000 працівників та група 2 – «малі та середні фінансові установи» з чисельністю персоналу від 100 до 1000 працівників. Встановлено, що частка мобілізованого персоналу в обох групах становить 3-4%, це суттєво нижче за середньоринковий показник 9-10%. Такий результат зумовлений високою питомою вагою жінок у галузі та статусом банків як об'єктів критичної інфраструктури, що дозволяє застосовувати механізм бронювання працівників [2].

Слід зазначити, що українські фінансові установи підпорядковуються суворим регуляторним вимогам Національного банку України, відтак для побудови дієвої стратегії необхідно враховувати дані регламенти не як формальне обмеження, а як базовий стандарт, на основі якого формується унікальна ціннісна пропозиція бренду роботодавця, що відповідає викликам воєнного часу.

Тому розглядаючи ці рекомендації та регламенти, ми розробили стратегію інтеграції ветеранів в українські фінансові установи, яка надасть стратегічні орієнтири керівникам та HR-фахівцям щодо створення інклюзивного робочого середовища, оскільки військовий/ветеран, який потрапив у цивільне життя не мав можливості адаптуватися до колишнього способу життя (цивільного життя), і саме тому ми маємо навчитися як комунікувати та працювати з такими людьми аби не нашкодити їм та в першу чергу собі [3].

Розроблена стратегія «Архітектура стійкості: стратегія радикальної інклюзії» розгортається через п'ять взаємопов'язаних етапів, кожен з яких спрямований на подолання конкретних бар'єрів між військовим досвідом та корпоративним середовищем.

Перший етап – *опитування для ветеранів*. Даний етап дозволить визначити, у якому напрямку розвивати програму підтримки ветеранів – які заходи будуть актуальними, яких можливостей бракує, та що варто посилити або зміцнити (*інформація є виключно конфіденційною*).

Таблиця 1

Досвід повернення/адаптації	1. Наскільки комфортним був ваш процес повернення до роботи? 2. Які види підтримки були б для вас корисними під час повернення до роботи після військової служби?
Поточні потреби	1. Чого вам сьогодні найбільше бракує з боку роботодавця? 2. Які види підтримки/заходи для вас зараз є найбільш актуальними?
Взаємодія з керівником та командою	1. Наскільки комфортно є взаємодія з колегами після повернення? 2. Чи виникали ситуації непорозуміння або дискомфорту?
Інформування та комунікаційні канали	1. Чи вважаєте ви доцільним створення окремого інформаційного простору для ветеранів? 2. Чи корисно було б отримати інформацію про різні заходи та ресурси щодо підтримки ветеранів?
Майбутні можливості	1. Чи готові ви в майбутньому бути наставником/ментором для колег, які повертаються до роботи після військової служби? 2. Які можливості розвитку в Банку вас цікавлять?
Завершальне питання	1. Якщо ю ви могли запропонувати одну зміну для покращення підтримки ветеранів у Банку – що б це було? 2. Чи є щось важливе, про що ми не запитали, але вам хотілося б сказати?

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Другий етап – *формування психологічної архітектури організації* – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення психологічної безпеки працівників та адаптацію середовища до потреб ветеранів. Пропонуємо використовувати три механізми, які дозволять досить ефективно інтегрувати працівників у звичайний робочий процес. **а) метод емпатичного занурення** – суть полягає у використанні технологій віртуальної реальності для моделювання типових ситуацій, з якими ветеран може стикатися у процесі повернення до цивільного професійного життя. Запропонований метод дозволить керівникам, HR-фахівцям та членам трудового колективу відчувати на практиці психологічні та соціальні виклики, з якими стикаються люди із бойовим досвідом, зокрема підвищеною реакцією на тригерні ситуації, сенсорне перевантаження, труднощі у соціальній взаємодії, тощо. **б) модифікована система наставництва** – принцип взаємного обміну знаннями та досвідом. В межах даного підходу надається підтримка ветеранам з питань адаптації до корпоративних процедур, комунікаційних практик та організаційної культури, водночас ветерани мають можливість транслювати власні компетенції, сформовані в умовах військової служби, зокрема це навички управління у кризових ситуаціях, прийнятті рішень за умов високої невизначеності, ефективної координації командної діяльності та підтримання високого рівня стресостійкості. **в) метод shadowing** – характеризується наданням новим працівникам можливостей протягом початкового періоду роботи спостерігати за діяльністю різних структурних підрозділів. Інструмент створює умови для більш усвідомленого вибору напрямку професійної реалізації відповідно до індивідуальних компетенцій, інтересів та потенціалу кар'єрного розвитку.

Третій етап – *формування комунікаційної зрілості колективу*. На даному етапі реалізації стратегії пропонується впровадження спеціалізованого інструментарію «Слова мають значення» – проєкт передбачає розвиток системи знань та поведінкових патернів персоналу, необхідних для забезпечення інклюзивної взаємодії з особами, які мають досвід військової служби. Програма інтегрується у внутрішнє навчання банку через регулярні тренінги з ненасильницької комунікації, що фокусуються на емпатійному слуханні та психологічних аспектах поствоєнної адаптації. Також для підтримки безперервності процесу застосовується мікронавчання у формі

двотижневих корпоративних розсилок із ситуаційними завданнями та тестами для верифікації принципів інклюзивності. Таким чином описаний підхід дозволить забезпечити поступове формування комунікаційної культури без створення додаткового навантаження на робочий час.

Четвертий етап – *автентичний сторітелінг* – створення документальних відеопроєктів, тематичних медіасерій або циклів інтерв'ю, що висвітлюють реальні історії професійного переходу ветеранів від військової служби до роботи у банківському секторі. Впровадження подібних ініціатив є важливим елементом стратегії розвитку бренду роботодавця компанії, оскільки демонструє її соціальну відповідальність, відкритість до різноманіття та готовність створювати інклюзивне робоче середовище, формуючи імідж установи як роботодавця, що активно підтримує процес соціальної реінтеграції ветеранів у цивільне життя.

П'ятий етап – *вимірювання ефективності стратегії*. Запропонована стратегія може бути частиною аналізу для прийняття рішень в процесі налагодження ефективного управління брендом компанії-роботодавця.

Індекс вимірювання ефективності стратегії пропонуємо розрахувати за формулою:

$$V\text{-Index} = (R * w_1) + (C * w_2) + (E * w_3) + (I * w_4)$$

де, V-Index – індекс вимірювання ефективності стратегії;

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти (сума = 1)

R – рівень утримання ветеранів у компанії протягом перших двох років;

C – динаміка кар'єрного зростання ветеранів;

E – вплив ветеранів на командну ефективність та задоволеність клієнтів;

I – рівень залученості ветеранів до інноваційних або стратегічних проєктів

Для інтерпретації результатів дослідження ми розробили граничні інтервали індексу ефективності стратегії, використовуючи характеристику із соціометричного експерименту.

Таблиця 1.2.

Рівні V-Index	Характеристика
Інтеграційні лідери — 4,5 - 5	Компанія з високим рівнем престижу, де ветерани інтегровані в управлінські та інноваційні процеси, безпосередньо впливаючи на стратегічний розвиток.
Стійкі інтегратори — від 3,5 до 4,49	Надійний роботодавець, із потенціалом для покращення, ветерани успішно адаптовані в організації, мають можливості розвитку та впливають на корпоративну культуру.
Базові інтегратори — від 2,5 до 3,49	Стабільна організація з базовими умовами працевлаштування ветеранів, проте їхній потенціал використовується частково.
Формальні інтегратори — від 1,5 до 2,49	Підприємство з формальним підходом до інтеграції зумовлює низьку привабливість бренду для ветеранів і високу плинність кадрів.
Критичний рівень — менше 1,5	Компанія не має ефективної системи інтеграції ветеранів, що негативно впливає на її бренд роботодавця.

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Отже, запропонована концепція може розглядатися як релевантний методологічний інструментарій для об'єктивної оцінки та подальшої трансформації бренду роботодавця фінансових організацій у контексті вимог воєнного періоду.

1. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПОВОЄННИЙ ЧАС / М. Джулай та ін. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Т. 6, № 47. С. 433–446. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.6.47.2022.3908>.

2. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/UFI_GUIDANCE%20NOTE_UKR.pdf.

3. Перегляд РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ОСОБЛИВОСТІ В УКРАЇНІ. Головна. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4850/4790>.

MODERN APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN IT ENTERPRISES

The study examines the use of agile methodologies in managing IT projects, focusing on frameworks such as Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming, and others. It analyzes their impact on team collaboration, iterative development, adaptability to changing requirements, and risk management. The research identifies how combining structured iterative approaches with practices aimed at improving quality and efficiency can optimize project workflows and enhance the competitiveness and resilience of IT companies operating in dynamic and uncertain environments.

Світовий ринок ІТ-послуг стрімко зростає, і його обсяг у 2024 році досягнув 1218,6 млрд доларів США. За прогнозами IMARC Group, до 2033 року ринок сягне 2289,3 млрд доларів, демонструючи середньорічне зростання на рівні 7,26% у період 2025–2033 років. Провідну позицію займає Північна Америка з часткою 36,5%, що зумовлено високим попитом на цифрові послуги у сферах охорони здоров'я, фінансів, ритейлу та активними інвестиціями у цифрову трансформацію.

Український ІТ-сектор, попри повномасштабну війну, залишається одним із найдинамічніших в економіці країни та забезпечує 38% експорту послуг. Вітчизняні ІТ-компанії демонструють високу стійкість до кризових умов, адаптуючись до змін через впровадження інноваційних управлінських і маркетингових рішень. Проте, водночас, галузь стикається з серйозними викликами — від релокації працівників і загроз інфраструктурі до зростаючої конкуренції з боку Індії та Польщі [2].

У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління проєктами в ІТ-компаніях. Швидка еволюція технологій, зокрема штучного інтелекту, кібербезпеки, блокчейну та великих даних, потребує впровадження гнучких та адаптивних підходів до управління, що здатні забезпечити стійкість і конкурентоспроможність українських ІТ-підприємств у глобальному середовищі.

Особливості управління ІТ-проєктами пов'язані з високою складністю, динамічністю та невизначеністю процесів розробки у сфері інформаційних технологій. ІТ-проєкти мають нестандартний життєвий цикл, що включає тестування, гарантійний та післягарантійний супровід, а також характерна необхідність чіткого визначення вимог на ранніх етапах, незважаючи на їхню рухливість і змінність. Важливою рисою є необхідність швидкого внесення змін під час розробки, що часто спричиняє відставання від початкових планів.

Для управління ІТ-проєктами характерне використання гнучких методологій (Agile), зокрема Scrum, які дають змогу розбивати роботу на короткі ітерації, забезпечують швидку адаптацію до змін і тісну комунікацію між командою та замовником (табл. 1). Особлива увага приділяється управлінню ризиками через високу ймовірність змін у вимогах, технологіях і пріоритетах, що відрізняє ІТ-проєкти від традиційних бізнес-проєктів. Матрична організаційна структура і координація робіт сприяють ефективній взаємодії між різними фахівцями в команді [3].

Таблиця 1

Підходи до управління проєктами у ІТ-галузі				
Методологія	Основний підхід	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки
Waterfall (Каскадна)	Послідовне виконання етапів	Жорстка послідовність фаз (аналіз, дизайн, розробка, тестування, впровадження)	Чітке планування, зрозумілі етапи	Слабка гнучкість, складність внесення змін
Agile	Ітеративний, гнучкий	Короткі ітерації (спринти), постійна комунікація з замовником, адаптація до змін	Висока адаптивність, швидке реагування	Можливість хаосу без чіткого управління
Scrum	Фреймворк Agile	Ролі: Product Owner, Scrum Master, команда; спринти 2-4 тижні; щоденні стендапи	Чітка організація роботи, швидкий фідбек	Потребує досвідченої команди
Kanban	Візуалізація потоку робіт	Дошка Kanban, ліміти на кількість завдань у роботі, без фіксованих ітерацій	Прозорість процесів, гнучкість	Може призводити до відсутності структури
Lean	Мінімізація втрат	Оптимізація процесів, усунення непотрібних дій, швидка доставка цінності	Ефективність, зниження витрат	Вимагає культури постійного покращення
Extreme Programming (XP)	Agile-практики з акцентом на якість коду	Парне програмування, тестування, часті релізи	Висока якість, зниження дефектів	Потребує сильної дисципліни команди
Crystal	Гнучкий, орієнтований на команду	Різні варіанти (Crystal Clear, Orange тощо) залежно від розміру і складності проєкту	Адаптується до розміру проєкту і команди	Менш формалізований, потребує досвіду
Feature-Driven Development (FDD)	Орієнтація на функції	Моделювання, побудова списку функцій, ітеративна розробка	Чіткий фокус на функціональність	Менш підходить для проєктів з невизначеними вимогами
DSDM (Dynamic Systems Development Method)	Agile з чіткою структурою	Фокус на бізнес-цінності, фіксований час і ресурси, ітеративна розробка	Чіткі ролі, баланс між гнучкістю і контролем	Вимагає залучення замовника

Джерело: складено автором на основі даних: [1, с. 92-93; 4]

Отже, ефективне управління ІТ-проєктами передбачає застосування гнучких методологій, що забезпечують адаптивність і швидке реагування на зміни. Враховуючи складність і динамічність ІТ-середовища, ітеративні підходи застосовуються з орієнтацією на мінімізацію втрат і підвищення якості для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компаній. Вибір методології повинен відповідати особливостям проєкту і рівню компетенції команди, що дасть змогу оптимізувати процеси розробки і забезпечити успішну реалізацію в умовах високої невизначеності.

1. Данилюк Н., Шулик Ю., Качан О. Сучасні підходи до управління проєктною діяльністю ІТ-компаній. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2021. Вип. 22 (50). С. 88–94. ISSN 2311-5149.
2. Попко О., Тивончук П. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58>
3. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях. Агросвіт. 2020. № 10. С. 105–111. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.10.105](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105).
4. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Подольня Роман Васильович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Полторацька А.О.

SPECIFICS OF MARKETING IN THE SPORTS AND ENTERTAINMENT INDUSTRY AS AN INTEGRATED VALUE MANAGEMENT SYSTEM UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The study substantiates the view that marketing in the sports and entertainment industry should be understood as an integrated system of value management rather than a set of promotional tools. The industry's specificity stems from the experiential nature of the product, outcome uncertainty, event-based consumption, social interaction, and multi-sided market structure. Based on contemporary approaches (experience economy, service-dominant logic, customer experience and engagement management), the study proposes a managerial interpretation linking industry characteristics to relevant marketing instruments. Practical implications focus on experience design, stakeholder coordination, loyalty building and digital engagement as key levers for sustainable value creation.

Індустрія спорту та розваг у сучасній економіці дедалі частіше розглядається як один із найбільш динамічних сегментів креативної економіки та сфери послуг. Водночас застосування до неї «класичних» маркетингових підходів, сформованих переважно для товарних ринків, не завжди забезпечує адекватне управління результатами. Проблема полягає в тому, що продукт у спорті й розвагах має емоційно-досвідний характер, споживання є подієвим, взаємодія — соціально обумовленою, а результат (зокрема у спорті) — принципово невизначеним. Це зсуває фокус маркетингу від комунікацій і стимулювання збуту до побудови та відтворення цінності через досвід, залучення й стійкі відносини з ключовими стейкхолдерами.

Метою роботи є обґрунтування управлінської інтерпретації маркетингу в індустрії спорту та розваг як інтегрованої системи управління цінністю, а також визначення практичних напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності організацій цієї індустрії.

Ключовою передумовою такої інтерпретації виступає концепт економіки досвіду, відповідно до якого конкурентна перевага формується не лише через функціональні характеристики пропозиції, а через проектування значущого досвіду споживача/вболівальника. У спорті й розвагах споживання набуває характеру «події», де важливими стають сценарії взаємодії до, під час і після контакту з продуктом, а не лише факт купівлі. Відповідно маркетингове управління має охоплювати дизайн споживчого шляху та узгодження точок контакту в офлайн- і цифрових середовищах [3, с. 69–96].

Друга сутнісна характеристика — невизначеність результату (особливо в спорті), яка обмежує можливості стандартизації цінності. За цих умов цінність зміщується з «гарантованого результату» на емоційні ефекти, драматургію та співпереживання, що підтримуються символічними атрибутами бренду й комунікаціями. Маркетинг, відповідно, має працювати як система, що конструює смисли й підтримує довіру та лояльність у довгостроковому вимірі.

Третій аспект — соціальна природа споживання: цінність формується не лише індивідуально, а й у спільноті (фан-базі), де діють механізми взаємного впливу, норм і ідентичності. Це підсилює роль залучення (engagement) та управління спільнотами в цифрових каналах, де фанати одночасно є споживачами й активними учасниками створення цінності (value co-creation) [4, с. 201–220]. У цій логіці соціальні медіа стають не просто інструментом інформування, а середовищем спільного виробництва контенту, підтримання зв'язку та зміцнення прихильності [5, с. 166–181; 8, с. 120–134].

Четверта характеристика — багатосторонній характер ринку: спортивно-розважальні організації працюють одразу з кількома взаємопов'язаними групами (вболівальники/глядачі, партнери й спонсори, медіа-платформи, ліги/організатори, локальні спільноти, регулятори). У такій системі маркетинг виконує роль координаційного механізму, який синхронізує ціннісні пропозиції для різних стейкхолдерів і знижує конфліктність інтересів. Звідси випливає необхідність переходу від «маркетингу як функції» до «маркетингу як управління системою», що інтегрує досвід, відносини, бренд, дані та комунікації.

Практичні напрями вдосконалення маркетингової діяльності спортивно-розважальних організацій у межах запропонованої інтерпретації доцільно звести до таких управлінських рішень:

1. Проектування споживчого досвіду як керованого процесу (карта шляху клієнта/фаната, стандарти точок контакту, after-event взаємодія) з опорою на концепцію customer journey [3, с. 69–96].
2. Управління залученням і спільнотами (контент-стратегія, інтерактивні формати, механіки участі фанів у створенні цінності), що підвищує лояльність і утримання аудиторії [4, с. 201–220; 5, с. 166–181].
3. Стейкхолдерна координація: формалізація ціннісних пропозицій і KPI для ключових груп (фани/глядачі, спонсори, медіа, локальна громада), узгодження комунікацій і репутаційних ризиків.
4. Цифрова взаємодія та дані: використання аналітики поведінки аудиторії для персоналізації, сегментації та оптимізації взаємодії в каналах.

Отже, маркетинг в індустрії спорту та розваг доцільно трактувати як інтегровану систему управління цінністю, що поєднує управління досвідом, залученням, стейкхолдерними відносинами та цифровою взаємодією. Такий підхід дозволяє підвищити результативність маркетингових рішень у середовищі високої невизначеності та посилити довгострокову стійкість спортивно-розважальних організацій за рахунок лояльності, довіри та спільнотної підтримки.

1. Pine B.J., Gilmore J.H. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
2. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68(1). P. 1–17.
3. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96.
4. Kolyperas D., Maglaras G., Sparks L. Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*. 2019. Vol. 19(2). P. 201–220.
5. Filo K., Lock D., Karg A. Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*. 2015. Vol. 18(2). P. 166–181.
6. Abeza G., O'Reilly N., Reid I. Relationship marketing and social media in sport. *Journal of Sport Management*. 2013. Vol. 27(2). P. 120–134.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ

Поздняков Іван Володимирович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІ курс магістратури, ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Науковий керівник: к.ф.-м.н., доц. Балан В.Г.

STRATEGIC CONTROLLING IN ENTERPRISES: ESSENCE, DISTINCTIVE FEATURES AND INSTRUMENTS

The study analyzed strategic controlling as a key tool for achieving enterprise goals. It identified and systematized functional components, measured performance using quantitative and qualitative indicators, and evaluated tools including BSC, ABC, TOC, Six Sigma, EFQM, and TBG. The research implemented cause-and-effect analysis, coordinated planning and monitoring, and integrated managerial information across levels. Results demonstrate how strategic controlling enables performance assessment, ensures feedback for decision-making, aligns operations with strategy, and supports sustainable development and long-term competitive advantage.

У умовах зростаючої конкуренції успішність діяльності підприємств значною мірою залежить від ефективності управління їх стратегічним розвитком. Тому особливого значення набуває впровадження інструментів контролінгу – ключового елементу стратегічного менеджменту.

Стратегічний контролінг орієнтований на досягнення довгострокової конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку підприємства. За своєю природою контролінг носить консультативний характер: він не досягає фінансових чи ринкових результатів самостійно, а надає керівництву інструменти для їх контролю та оцінки. Основне завдання стратегічного контролінгу – інтерпретація економічних показників, визначення внутрішніх економічних взаємозв'язків та координація процесів планування і моніторингу [5].

Система стратегічного контролінгу складається з взаємопов'язаних функціональних компонентів:

- вимірювання результативності на основі системи кількісних і якісних показників;
- контроль виконання стратегічних програм і планових показників;
- формування зворотного зв'язку між результатами діяльності та управлінськими рішеннями [8, с.234].

Інструментарій стратегічного контролінгу (табл. 1) охоплює матричні аналітичні моделі, сценарний аналіз, стратегічне управління витратами, функціонально-вартісний аналіз, а також роботу з «сигналами» зовнішнього середовища [2, с. 47].

Таблиця 1

Інструменти стратегічного контролінгу

Інструмент	Короткий опис	Функціональне призначення	Особливості використання
Balanced Scorecard (BSC)	Збалансована система показників, що інтегрує фінансові та нефінансові цілі	Комплексна оцінка ефективності реалізації стратегії	Орієнтація на довгострокову перспективу; фокус на клієнтах, внутрішніх процесах, навчанні і розвитку; забезпечує зв'язок стратегічних цілей з операційними завданнями
Activity-Based Costing (ABC)	Система обліку витрат на основі діяльності	Точний розподіл непрямих витрат по процесах і продуктах	Дає змогу визначити витратомістки процеси, покращити управління витратами
Theory of Constraints (TOC)	Теорія обмежень, що фокусується на «вузьких місцях» у системі	Оптимізація бізнес-процесів шляхом усунення ключових обмежень	Використовується для стратегічного вдосконалення виробничих і логістичних процесів
Swarm Intelligence	Моделювання стратегічних рішень за аналогією з колективною поведінкою у природі	Пошук інноваційних рішень, стратегічна адаптація до змін	Особливо корисна в динамічному зовнішньому середовищі; гнучке управління знаннями
Open Book Management (OBM)	Прозорість фінансової інформації для працівників	Залучення працівників до реалізації стратегії через поінформованість	Підвищує відповідальність, мотивацію персоналу; сприяє досягненню стратегічних цілей
Six Sigma	Методологія підвищення якості процесів	Мінімізація відхилень, підвищення ефективності процесів	Орієнтована на стратегічне вдосконалення якості продукції та процесів
Strategy Maps	Візуалізація зв'язків між стратегічними цілями підприємства	Упорядкування та комунікація стратегічних цілей	Допомагає пов'язати конкретні показники із загальними стратегічними цілями
Quality Standards (ISO тощо)	Впровадження стандартів якості (ISO, EFQM тощо)	Гарантування відповідності продукції/послуг вимогам ринку	Сприяє довготривалому стратегічному позиціонуванню якості продукції
Tableau de Bord de Gestion (TBG)	Системна оцінка діяльності через причинно-наслідкові зв'язки між стратегією, критичними факторами успіху та KPI	Контроль та систематизація ключових показників ефективності; інтеграція управлінської інформації між рівнями	Формується колективно; концентрується на відповідальності за процеси та інтеграції даних; відрізняється від BSC відсутністю формальної мотиваційної прив'язки
Business Performance Management (BPM / BPM)	Єдність циклічних процесів управління та оцінки результативності	Контроль досягнення стратегічних цілей через моніторинг KPI та моделювання процесів	Циклічний контроль, інтеграція з існуючими процесами; потребує високої інтеграції IT та структури
EFQM	Модель організаційної досконалості, що поєднує стратегію, управління і результати	Підвищення ефективності організації, здатності до змін, створення довгострокової цінності	Структурована за трьома рівнями: директива, виконання, результати; орієнтована на інновації та стійку цінність
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	Національна рамка США для оцінки організаційної досконалості	Комплексна оцінка та вдосконалення діяльності організації; інтеграція стратегічних, операційних та результативних показників	Охоплює лідерство, стратегію, фокус на клієнта, управління людьми та процесами, вимірювання та результати; сумісна з ISO 9000 та Six Sigma

Джерело: складено автором на основі даних [1, с. 100-104; 3; 4; 6, с. 3-4; 7, с. 632]

Отже, стратегічний контролінг виступає ключовим інструментом забезпечення реалізації стратегічних цілей, який дає змогу системно оцінювати зовнішні та внутрішні чинники, проводити моніторинг виконання стратегічних планів і своєчасно коригувати управлінські рішення.

1. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2013. № 769. С. 96—107

2. Шило В.П. Роль контролінгу в системі управління підприємством / В.П. Шило, С. Б. Ільїна, І. Ю. Меньша // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – С.45-50.

3. European Foundation for Quality Management – The EFQM model [Электронный ресурс] // EFQM [сайт]. Режим доступа: <https://efqm.org/the-efqm-model>
4. Kumar S., Lim W. M., Sureka R. et al. – Balanced scorecard: trends, developments, and future directions [Электронный ресурс] // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. С. 2397–2439. Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
5. Konsek-Ciechońska J. – Operational and Strategic Controlling Tools in Microenterprises – Case Study [Электронный ресурс] // Management Systems in Production Engineering. 2017. Vol. 25. Режим доступа: <https://doi.org/10.1515/mspe-2017-0041>
6. Madsen D.Ø. – Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact [Электронный ресурс] // Encyclopedia. 2025. Vol. 5. С. 39. Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
7. Thunyachairat A., Jangkrajarn V., Theeranuphattana A. – Critical Success factor of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Lean Practice with Thai Automotive Industry. Pakistan Journal of Life and Social Sciences. 22(1), 630-645. 2024.
- Yeboah O.-W., Diaba B., Mohammed A., Boateng P. – Role of Strategic Control Systems in Achieving Strategic Goals [Электронный ресурс] // International Journal of Research and Scientific Innovation. 2023. Vol. X. С. 232–241. Режим доступа: <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.10728>

WOMEN'S LEADERSHIP IN ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY OF BUSINESS DURING A MARTIAL STATE

The paper explores the role of women's leadership in ensuring business economic sustainability during a martial state in Ukraine. It highlights how inclusive leadership, long-term orientation, and effective crisis management contribute to organizational resilience, stakeholder trust, and sustainable post-war recovery

Під час воєнного стану компанії стикаються з порушенням ланцюгів поставок, обмеженням ліквідності, нестачею робочої сили та швидкомінливими регуляторними умовами. Лідерство більше не обмежується операційною ефективністю – воно вимагає стійкості, адаптивності, прозорості комунікації та здатності підтримувати довіру зацікавлених сторін за різних кризових чинників. Нові дані свідчать про те, що різноманітні команди керівників, особливо ті, що включають жінок на керівних посадах, демонструють ефективніше кризове управління, більш обачне управління ризиками та більшу увагу до довгострокової стійкості, а не до короткострокових спекулятивних прибутків. Відтак з'ясування ролі жіночого лідерства є не лише соціальним чи демографічним питанням, але й економічним та стратегічним, безпосередньо пов'язаним з корпоративною стабільністю і сталим зростанням у часи системних потрясінь.

Таблиця 1.

Ключові виміри внеску жіночого лідерства в антикризове управління

Вимір	Кризовий виклик	Внесок жіночого лідерства	Вплив на економічну стійкість
Управління ризиками	Підвищена невизначеність, обмеження капіталу	Більш обачне прийняття фінансових рішень, довгострокова орієнтація, нижча толерантність до спекулятивного ризику	Стабілізація грошових потоків, підвищена стійкість оцінки фірми, захист вартості підприємства
Управління людським капіталом	Нестача робочої сили, мобілізація, переміщення	Інклюзивне лідерство, емоційний інтелект, психологічна безпека, згуртованість команди	Вищий рівень утримання працівників, стабільність продуктивності, зниження витрат на плинність кадрів
Безперервність операційної діяльності	Порушення ланцюгів поставок та логістики	Адаптивна координація, спільне вирішення проблем, залучення зацікавлених сторін	Швидке відновлення операційної діяльності, зменшення втрат від простоїв
Корпоративне управління	Швидкі зміни в нормативних актах та ризики дотримання вимог	Прозора комунікація, етичне лідерство, рішення на основі консенсусу	Зміцнення довіри інвесторів, нижча премія за ризик управління
Соціальна згуртованість та довіра	Проблеми соціальної фрагментації та реінтеграції	Стиль реляційного керівництва, зосередження на розбудові громади та реінтеграції ветеранів	Міцніша довіра зацікавлених сторін, покращення корпоративної репутації
Довгостроковий розвиток	Післявоєнна відбудова та структурна трансформація	Акцент на сталому розвитку, освіті, психічному здоров'ї, інклюзивному зростанні	Внесок у сталі економічне відновлення та довгострокову національну конкурентоспроможність

Демографічний профіль України наразі зазнав значних змін – жінки все частіше обіймають керівні посади, стаючи власницями бізнесу або особами, що приймають рішення, або просуваючись від середнього керівного складу до виконавчих посад. Ця тенденція насамперед пов'язана з фемінізацією багатьох галузей національного господарства – або через природну емансипацію, або внаслідок війни. Жінки в Україні поступово просуваються на керівні посади у різних секторах економіки. Станом на липень 2024 року жінки займали 85 з 401 місця у Парламенті України, що становить 21,2% від загальної чисельності народних депутатів. Це відображає зростання удвічі порівняно з попередніми роками: у 2014 році жінки займали лише 11,8% місць у парламенті [2].

У воєнний час, коли чоловіки призовного віку вступають до ЗСУ для виконання свого громадянського обов'язку, жінки також активізуються, займаючись волонтерською роботою, підтримуючи зусилля вдома та замінюючи чоловіків на посадах, які раніше вважалися виключно чоловічими. Внесені зміни у законодавство України про працевлаштування скасували обмеження для жінок, які працюють у важкій промисловості, дозволивши їм працювати, зокрема під землею, та надавати основні послуги. Понад 15% шахтарів (чоловіків) залишили свою роботу з лютого 2022 року, що підкреслює потребу жінок на цих життєво важливих посадах. Подібна картина спостерігається у сільському господарстві та логістиці, де жінки пройшли навчання на водіїв тракторів і вантажівок, щоб вирішити проблему дефіциту робочої сили у тих секторах, де раніше домінували чоловіки [3]. Цей зсув відображає широкі зміни у гендерних ролях у сфері зайнятості в Україні. Компанії наразі наймають більше жінок, а тому вони мають більше шансів зайняти керівні посади. Водночас виникають важливі питання: якою буде ситуація після повернення на робочі місця чоловіків? І чи принесуть ці зміни користь самим жінкам, організаціям, де вони працюють, та українському суспільству загалом?

Дослідження жіночого лідерства спрямоване на поглиблення розуміння лідерства загалом. Упродовж багатьох років голоси чоловіків-лідерів домінували у дискусіях та історичних записках. Тепер настав час визнати та проаналізувати досвід, стратегії та внесок жінок у лідерство, щоб забезпечити всебічний та інклюзивний погляд на динаміку лідерства. Новітні дослідження показують, що жінки-лідери схильні застосовувати трансформаційні стилі лідерства, які враховують інклюзивність, високий емоційний інтелект, переговори, спрямовані на досягнення консенсусу, та усвідомлення ролі жінок у командах і в організаціях. Ці кооперативні підходи особливо помітні у кризовому менеджменті та гуманітарних зусиллях, де керуються жінками, часто зосереджуються на реляційних стратегіях, які сприяють довірі та соціальній згуртованості. Це особливо актуально в зусиллях з реінтеграції ветеранів, де психологічна підтримка відіграє вирішальну роль. Можна припустити, що багато жінок можуть бути добре підготовлені до виконання конкретних управлінських завдань: керівництва командою, координації, багатозадачності та підтримки позитивної атмосфери у команді [1].

Жінки-лідери у кризових ситуаціях часто стикаються з системними бар'єрами, такими як обмежене фінансування, недостатнє представництво у процесі прийняття рішень та суспільне очікування, які пов'язують лідерство з мужністю. Проте жіноче лідерство здатне проявляти унікальні можливості, зокрема швидко адаптуватися, будувати міцні міжособистісні стосунки та створювати психологічно безпечне середовище. Держава позиціонує організації, очолювані жінками, як ключові рушійні сили соціального відновлення. Акцент жінок-лідерів на психічному здоров'ї, освіті та сталому розвитку сприяє довгостроковій стійкості компаній, що приносить користь як окремим особам, так і громадам. Водночас гендерні упередження продовжують впливати на економічну участь жінок: їх часто сприймають як менш привабливих кандидаток на ринку людських ресурсів. Так, у 2023 році жінки становили 72,5% безробітних в Україні. До 2024 року лише 48% жінок, як переміщені особи внаслідок війни, мали роботу, порівняно із 71% чоловіків. Це засвідчує про значний гендерний розрив у можливостях зайнятості на ринку людських ресурсів. Ці та інші упередження можуть перешкоджати кар'єрному зростанню, фінансовій незалежності та ширшій соціальній інтеграції жінок [4].

Підсумовуючи, зазначимо, що не можна уявити подолання складних викликів війни та майбутнє повосенне відновлення нашої держави без використання сильних сторін жіночого лідерства. Його визнання та підтримка через зміни у правовій та фінансовій політиці лише сприятимуть реалізації більш ефективних, інклюзивних та сталих підприємницьких рішень.

1. Гук О.В., Мохонько Г. А., Артеменко Л. П. Гендерні аспекти в контексті бізнес-адміністрування і управління підприємствами. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 118–122.

2. Європейська Комісія. Gender Equality in Public Administration in the EU. Brussels : EC Publications, 2023. 120 p.

3. International Labour Organization. Despite the war Ukraine keeps up the reform process: addressing the gender pay gap is high on agenda. International Labour Organization. 2023. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/despite-war-ukraine-keeps-reform-process-addressing-gender-pay-gap-high>

4. OECD. Gender Equality in Public Life: Mainstreaming, Governance and Leadership. Paris : OECD Publishing, 2023. 89 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/gender-equality-in-public-life.htm>

PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF PERSONNEL AS AN ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S HR STRATEGY IN WARTIME

This article analyzes the psychological resilience of personnel as a component of an enterprise's HR strategy in wartime using the example of PrJSC "MHP". It evaluates the practice of implementing psychological support and wellbeing programs using SWOT analysis, identifies key benefits, risks, and directions for further development of the human resource management system.

В умовах війни та постійної невизначеності, психологічна стійкість персоналу стає одним з найважливіших аспектів у процесі формування стратегії розвитку кадрового потенціалу організації. Оскільки сучасні підприємства прагнуть забезпечити продуктивність, стабільність та стійкість кадрової складової. На жаль, у сучасних умовах ми маємо досить невтішну ситуацію – стрес перестав бути тимчасовою реакцією на деякі подразники, а став невід'ємною частиною життя більшості українців [1]. Тому, для формування успішної HR-стратегії українським підприємствам важливо робити акцент не лише на професійний розвиток працівників, а й зосереджувати увагу на психологічній підтримці та розробляти інструменти, які можуть поліпшити дану ситуацію.

ПрАТ «МХП» є реальним прикладом впровадження ефективної стратегії управління персоналом, яка зосереджується не лише на вдосконаленні практичних навичок працівників, а й першочергово у сфері емоційної та психологічної підтримки. Компанія реалізує модель корпоративного добробуту – wellbeing. МХП активно розвиває напрям корпоративної психологічної підтримки і загальну культуру турботи про працівників, який поєднує у собі підтримку психологічного здоров'я, стійкості, мотивації та залученості персоналу, що в свою чергу дозволяє підвищити рівень лояльності працівників до компанії та ступінь ефективності їхньої роботи. З 2022 року МХП збільшила кількість ініціатив у рамках wellbeing-стратегії, був впроваджений додатковий напрям – підтримка родин працівників – зосереджений не лише на формуванні позитивного соціального середовища для персоналу, а й для майбутніх поколінь [2, 4].

Стратегія управління психологічною стійкістю та стресом у ПрАТ «МХП» базується на принципах людиноцентричності та превентивного підходу до підтримки ментального здоров'я персоналу. Найголовнішим інструментом є створення корпоративної команди психологів, яка складається з 19 фахівців. Передбачені групові та індивідуальні консультації, які допомагають знизити рівень стресу, відчуття підтримку та покращити загальну атмосферу у колективі. Тільки за 2023-2024 рр. кількість консультацій становила більше 15,5 тисяч. Такий факт свідчить про те, що попит на психологічну підтримку в умовах війни високий. У тому числі МХП займається інтеграцією психологічної підтримки в управлінські практики. Запроваджено окреме навчання для керівників, яке зосереджене на принципах психологічної стійкості, безпеки, підтримки працівників та емпатійної комунікації. Також було створено «Лінію довіри», для того, щоб кожен співробітник, за потреби, мав можливість бути почутим зі збереженням конфіденційності [5, 6].

Окрему увагу компанія приділяє реалізації програми «МХП Поруч», яка зосереджена на допомозі військовим, їхнім сім'ям та реінтеграції ветеранів. Новацією стало те, що компанія впровадила нові посади – координатора та фахівця із супроводу ветеранів. Вони займаються комунікацією з працівниками, які були мобілізовані, їхніми родинами та надають психологічну підтримку під час служби. Також координатори забезпечують індивідуальний підхід до демобілізованого працівника, який знаходиться в процесі реінтеграції. Станом на 2025 рік, понад 2500 співробітників перебувають на фронті, до роботи в МХП повернулися більше ніж 900 ветеранів, а 100+ – вперше працевлаштовані після служби. Важливим є допомогти ветеранам інтегруватися не лише до роботи, а й до цивільного життя, чим також займається команда психологів МХП. У свою чергу, подібні ініціативи дозволяють боротися з дефіцитом кадрів та пом'якшувати демографічний тиск на компанію. Важливо зазначити, що компанія не лише допомагає демобілізованим працівникам повернутися до роботи в компанії, а й надає гранти на ветеранські бізнеси, демонструючи цим свій високий рівень соціальної відповідальності [3, 7, 8].

Компанія МХП неодноразово наголошувала, що найцінніший ресурс компанії – її працівники, і це дійсно відображається у тих принципах роботи та управління, які вони впроваджують. Як результат, компанія має високий рівень лояльності працівників. Згідно з внутрішніми результатами опитування – 85% співробітників впевнені у завтрашньому дні завдяки роботі в МХП, 13% – «скоріше так». І ще 79% абсолютно задоволені роботою в МХП та пишуться бути частиною даної компанії [6].

Таблиця 1

SWOT-аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «МХП»

S Розгалужена система корпоративного навчання Сильна корпоративна культура і людиноцентричний підхід Використання HR-аналітики та цифрових інструментів Сильний соціальний пакет та програми підтримки Конкурентний рівень заробітної плати Високий рівень адаптивності працівників у кризових умовах Робота з ветеранами та соціальна відповідальність Повна фінансова підтримка мобілізованих Налагоджена співпраця з університетами та залучення молоді Вертикальна інтегрованість компанії як основа стабільної зайнятості Сильний бренд роботодавця в агросекторі	W Недостатня внутрішня мобільність персоналу Високе навантаження на працівників у воєнний період Складнощі з адаптацією молодих працівників У деяких виробничих кластерах моделі компетенцій застосовуються нерівномірно, що ускладнює стандартизацію навчання, оцінювання та розвитку. Обмеження у розвитку soft skills у робітничих професіях Різний рівень менеджерської зрілості серед керівників середньої ланки Низький рівень digital skills у частини персоналу Високий рівень операційної залежності від вузьких спеціалістів Нерівномірна якість комунікацій між центральним офісом і виробничими майданчиками
O Розвиток HR-технологій і штучного інтелекту Формування HR-політики для ветеранів (особливо у період післявоєнного розвитку) Глибока цифровізація виробництва та поява нових компетенцій Розвиток регіональних освітніх програм Поширення дуальної освіти як державного пріоритету Зростання популярності STEM серед молоді Поширення дистанційної роботи Розвиток інклюзивної зайнятості Поступова стабілізація енергетичної системи	T Загострення військово-політичної ситуації Поширення психологічних розладів через воєнні умови Скорочення бюджетних місць та ліцензійного обсягу Поглиблення економічної кризи Старіння населення України Демографічна та міграційна криза Підвищення психологічного навантаження Мобілізація працівників Зростання конкуренції на ринку праці за кадри Ризик падіння рівня корпоративної лояльності Неконтрольовані зміни у трудовому законодавстві

Джерело: складено автором на основі даних [2]

SWOT-аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «МХП» підтверджує, що психологічна стійкість є основним чинником розвитку персоналу в умовах війни. Сильні сторони компанії – розвинена корпоративна культура, цифровізація HR-системи, соціальна підтримка та

система навчання – створюють основу для формування емоційної стійкості працівників. Водночас, недоліки, такі як: труднощі адаптації до молоді, низький рівень soft digital skills, нерівномірна комунікація, свідчать про необхідність посилення психологічної підтримки. Можливості, зокрема, розвиток технологій та кадрової політики для ветеранів, відкривають простір для розширення підходу, заснованого на добробуті. А загрози – мобілізація, демографічна криза, підвищений стрес та конкуренція за персонал – роблять психологічну стійкість стратегічним пріоритетом. Тому МХП поєднує корпоративних психологів, програму «МХП Поруч» та систему добробуту wellbeing як інструменти протидії цим ризикам та зміцнення кадрового потенціалу.

Умови війни та перманентної невизначеності роблять психологічну стійкість персоналу критично важливим елементом при формуванні стратегії розвитку компанії та кадрового потенціалу в Україні. Враховуючи, що постійний стрес, страх, тривожність та відчуття невизначеності є частиною життя кожного українця в умовах війни, компаніям варто не ігнорувати дану проблему, а шукати та впроваджувати ефективні шляхи подолання психологічного та емоційного виснаження. Взірцевим прикладом є ПрАТ «МХП», демонструючи, що найважливіший ресурс компанії – працівники, інвестує не лише в професійний розвиток, а й у покращення психоемоційного стану персоналу та їхніх сімей. МХП демонструє, що системна, людиноцентрична модель wellbeing, робота команди корпоративних психологів, навчання керівників, «Лінія довіри» та програма «МХП Поруч» формують реальну емоційну стійкість і забезпечують високу лояльність працівників. Саме тому МХП є показовим прикладом того, як інвестиції у психологічне здоров'я та підтримку ветеранів можуть зміцнити кадровий потенціал і стати основою стійкого розвитку бізнесу навіть у найскладніших кризових умовах.

1. Виснаження, стрес і потреба в підтримці. Як змінюється емоційна стійкість українців під час війни: [Електронний ресурс] : <https://voxukraine.org/vysnazhennya-stres-i-potreba-v-pidtrymtsi-yak-zminyuyetsya-emotsijna-stijkist-ukrayintsiv-pid-chas-vijnj>

2. Добробут працівників (Wellbeing): [Електронний ресурс] : URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/wellbeing>

3. Додаткові відпустки та навчальні програми: як компанії допомагають ветеранам повернутися до роботи: [Електронний ресурс] : URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-kompaniyi-gotuyutsya-do-povernennya-veteraniv>

4. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників: можливості для розвитку та комплексна підтримка співробітників МХП: [Електронний ресурс] : <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being>

5. Лінія довіри МХП: [Електронний ресурс] : URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/eticna-linia-pidtrimki>

6. Людиноцентричність як ключова додана цінність: можливості для розвитку та комплексна підтримка співробітників в МХП: [Електронний ресурс] : URL: <https://thepage.ua/ua/style/life-style/kompleksna-pidtrimka-spivrobitnikiv-v-mhp-mentalne-ta-fizichne-zdorovya>

7. «МХП Поруч» – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин: [Електронний ресурс] : URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch>

8. Підтримка для героїв. Як український бізнес реінтегрує, адаптує та соціалізує ветеранів. Кейси WOG, МХП і ДТЕК: [Електронний ресурс] : URL: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-dlya-geroiv-yak-ukrainskiy-biznes-reintegruje-adaptue-ta-sotsializue-veteraniv-keysyi-wog-mkhp-i-dtek-02092024-23265>

MANAGEMENT OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN THE EDUCATIONAL IT SERVICES MARKET

The article examines the theoretical and methodological aspects of managing the development of new products in the educational IT services market. Particular attention is paid to the application of stochastic approaches in innovation management and the use of the 10P marketing model in product management. The integration of these approaches allows enterprises to improve the validity of managerial decisions and reduce uncertainty associated with the implementation of innovative projects in the EdTech sector.

У сучасних умовах становлення економіки знань та прискореної цифровізації суспільства ринок освітніх ІТ-послуг набуває стратегічного значення для формування людського капіталу та розвитку інноваційної економіки. Зростання попиту на ІТ-фахівців, активний розвиток дистанційних освітніх платформ і поширення цифрових технологій сприяють формуванню нового сегмента ринку – EdTech, який характеризується високою динамічністю, інтенсивною конкуренцією та значною інноваційною активністю [2, с. 2]. Для підприємств, що працюють у цій сфері, одним із ключових факторів довгострокового розвитку стає здатність оперативно створювати та впроваджувати нові освітні продукти, адаптовані до вимог ринку праці та технологічних змін.

Специфіка розробки інноваційних продуктів у сфері освітніх ІТ-послуг зумовлюється високим рівнем невизначеності, що виникає на різних етапах інноваційного циклу. Зокрема, складність прогнозування ринкового попиту, технологічних параметрів продукту та економічної ефективності інноваційних рішень ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Інноваційні проекти характеризуються багатокритерійністю вибору альтернатив, наявністю значних ризиків та неповнотою інформації, що потребує використання більш гнучких аналітичних інструментів управління [1, с. 8].

Одним із перспективних підходів до підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту є застосування стохастичних моделей [1, с. 2–3]. Використання стохастичного підходу дає змогу врахувати імовірнісний характер розвитку інноваційних процесів та здійснювати аналіз альтернативних сценаріїв реалізації проекту. У рамках такої моделі процес розробки нового продукту розглядається як система взаємопов'язаних етапів, для кожного з яких оцінюються можливі варіанти розвитку подій, ризики та очікувані результати. Це дає змогу підвищити ефективність управління інноваційним портфелем підприємства та оптимізувати розподіл ресурсів між окремими проєктами.

Водночас ефективність комерціалізації нового продукту значною мірою визначається здатністю підприємства враховувати потреби споживачів та адаптувати продуктову стратегію до умов ринку. У цьому контексті важливим інструментом управління продуктовими інноваціями є маркетингова модель 10P, яка розширює традиційну концепцію маркетинг-міксу та охоплює комплекс факторів, що впливають на успішність продукту [4].

Застосування моделі 10P у сфері освітніх ІТ-послуг дає змогу здійснювати комплексний аналіз факторів, що формують споживчу цінність освітнього продукту. З метою систематизації ключових складових управління розробкою освітнього ІТ-продукту доцільно адаптувати модель 10P до специфіки EdTech-ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування моделі 10P у процесі розробки освітнього ІТ-продукту

Елемент 10P	Характеристика для EdTech-продукту
Product (Продукт)	Онлайн-курс, освітня платформа або цифровий сервіс для формування практичних ІТ-компетенцій
Price (Ціна)	Вартість курсу або підписки, що формується з урахуванням складності навчальної програми, тривалості та ринкової конкуренції
Place (Місце реалізації)	Онлайн-платформи дистанційного навчання, мобільні застосунки, LMS-системи
Promotion (Промування)	Digital-маркетинг, соціальні мережі, освітні вебінари, партнерські програми
People (Персонал)	Викладачі, ментори, автори курсів, технічна підтримка платформи
Process (Процес)	Організація навчального процесу, інтерактивні завдання, тестування та зворотний зв'язок
Physical evidence (Фізичне середовище)	Інтерфейс платформи, сертифікати, навчальні матеріали
Performance (Результативність)	Показники завершення курсів, працевлаштування випускників, рівень задоволеності користувачів
Positioning (Позиціонування)	Формування конкурентної переваги освітнього продукту на ринку
Partnership (Партнерства)	Співпраця з ІТ-компаніями, університетами та технологічними партнерами

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Інтеграція зазначених елементів у систему управління продуктовим розвитком сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх сервісів та забезпечує їх відповідність потребам ринку праці [3].

Додаткового значення проблема управління інноваційними продуктами набуває в умовах війни та глобальної політичної нестабільності, які істотно підвищують рівень економічної невизначеності та змінюють структуру попиту на освітні послуги. У таких умовах підприємства змушені переглядати власні стратегії розвитку, впроваджувати більш адаптивні моделі управління та активно використовувати інструменти стратегічного аналізу.

Сучасні умови розвитку цифрової економіки також потребують постійного оновлення освітніх продуктів відповідно до технологічних змін та вимог ринку праці. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання інструментів продуктового менеджменту, які забезпечують системний підхід до розробки, впровадження та просування інноваційних освітніх сервісів, а також підвищують ефективність управління їх життєвим циклом.

Отже, використання сучасних інструментів інноваційного менеджменту та маркетингових підходів сприяє підвищенню ефективності управління розробкою нових продуктів у сфері освітніх ІТ-послуг.

1. Балан В. Г. Обґрунтування проєктних рішень в інноваційній діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. Випуск 99. С. 8–11.

2. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. С. 1–7.

3. Перспективи та напрямки зростання EdTech в Україні. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/perspektyvy-ta-napryamky-zrostannya-edtech-v-ukrayini/>

THE ROLE OF MANAGEMENT IN ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

This paper examines the role of management in achieving the Sustainable Development Goals. In the context of global economic, environmental, and social challenges, effective management practices have become essential for integrating sustainability principles into organizational strategies and operations. Managers play a key role in guiding companies toward responsible business practices, resource efficiency, and long-term value creation. Through strategic planning, innovation and changes in organizations structure, management can contribute to the implementation of sustainable initiatives that support economic growth while addressing environmental protection and social well-being.

У сучасних умовах глобальних економічних і соціальних трансформацій питання досягнення цілей сталого соціально-економічного розвитку набуває особливої актуальності. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження інновацій та ефективне управління ними. Саме менеджмент визначає напрями розвитку підприємств, формує інноваційні стратегії та забезпечує інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів у діяльність організацій.

Сталий розвиток передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля. У цьому контексті інноваційний менеджмент є одним із ключових інструментів досягнення довгострокової стабільності підприємств та економіки загалом. Інновації у сфері сталого розвитку спрямовані на ефективне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення якості життя населення. Такі інновації допомагають підприємствам адаптуватися до нових вимог ринку, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Дослідження показують, що важливим чинником успішного впровадження інновацій є ефективне управління ресурсами, розвиток інноваційної культури та підтримка екологічно орієнтованих стратегій. Використання підходів зеленого менеджменту та інноваційних технологій сприяє досягненню цілей сталого розвитку та підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Важливим глобальним орієнтиром у сфері сталого розвитку є Цілі сталого розвитку ООН. У 2015 році країни-члени ООН прийняли програму «Порядок денний-2030», яка визначає 17 глобальних цілей, спрямованих на подолання бідності, боротьбу з нерівністю та захист навколишнього середовища. Реалізація цих цілей потребує активної участі не лише урядів, але й бізнесу, громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін. Сучасні компанії відіграють важливу роль у досягненні сталого розвитку, оскільки саме бізнес має можливість впроваджувати інноваційні технології, створювати нові ринки та забезпечувати економічне зростання. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію, отримують значні конкурентні переваги, формують позитивний імідж і залучають інвестиції. Водночас ефективне управління інноваційними процесами дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових технологічних тенденцій та впроваджувати екологічно безпечні рішення.

Менеджмент відіграє ключову роль у реалізації інноваційної стратегії підприємства. Організації визначають пріоритети розвитку, організовують процес генерації нових ідей, забезпечують ресурсну підтримку інноваційних проєктів та контролюють їх реалізацію. Ефективне управління інноваціями передбачає також аналіз поточного стану підприємства, розробку інноваційної стратегії, впровадження нових технологій та постійний моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати ефективність діяльності підприємства, але й забезпечувати його довгостроковий розвиток для досягнення Цілей сталого розвитку.

Реалізація цілей сталого розвитку потребує тісної співпраці між різними секторами суспільства. Партнерство між державою, бізнесом і громадськими організаціями сприяє створенню інноваційних рішень для вирішення глобальних соціально-економічних проблем. Такі партнерства дозволяють об'єднати ресурси, знання та досвід різних учасників для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Отже, інновації та ефективний менеджмент є ключовими факторами забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Управління інноваційними процесами за допомогою інструментарію менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, підвищувати конкурентоспроможність та сприяти досягненню глобальних цілей сталого розвитку. У майбутньому роль менеджменту у впровадженні інновацій буде лише зростати, оскільки саме інноваційні управлінські рішення можуть забезпечити збалансований розвиток економіки, суспільства та навколишнього середовища та дійсно досягти Цілей сталого розвитку.

1. Wang S., Abbas J., Sial M. S., Alvarez-Otero S., Cioca L.-I. Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture // Journal of Innovation & Knowledge. 2022. Vol. 7, Issue 4. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X2200107X?via%3Dihub>

2. Брагіна О. С. Інноваційність як джерело забезпечення сталого розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2024. № 3. С. 156–161. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-156_161.pdf

3. Sustainable Development for Ukraine. Офіційний портал сталого розвитку в Україні. URL: <https://sd4ua.org>

4. Environmental, Energy and Sustainability Journal. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/285/244>

5. United Nations Global Compact. The 17 Sustainable Development Goals. URL: <https://unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals>

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Соболєв Олександр Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Менеджмент»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Затонацька Т.Г.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENERGY COMPANIES AS A MANAGEMENT TOOL FOR RESILIENCE IN UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

This analysis examines corporate social responsibility (CSR) in Ukraine's energy sector as a management tool to strengthen organizational and community resilience during wartime and post-war recovery. Building on the shared value approach and CSR - strategy integration, we propose a sector-specific CSR framework aligned with the EU Taxonomy and sustainability expectations. The framework links core principles (community orientation, transparency, resilience, partnership) with priority pillars such as critical infrastructure support, stakeholder engagement, protection of vulnerable groups, veteran reintegration, and environmental safeguards. The findings highlight how institutionalized CSR can reduce social risks, improve trust, and enhance recovery effectiveness under polycrisis conditions.

Повномасштабна війна та супутні прояви глобальної полікризи загострили управлінські виклики для організацій в Україні, насамперед у секторах критичної інфраструктури. Для енергетичних компаній питання стійкості виходить за межі операційної надійності й охоплює здатність підтримувати життєдіяльність громад, відновлювати соціальну сферу та зменшувати соціальні ризики в умовах високої невизначеності. У цій логіці корпоративна соціальна відповідальність (CSR) має розглядатися не як разова філантропія, а як інструмент управління стійкістю та відновленням, вбудований у систему корпоративного управління.

Метою аналізу є обґрунтування CSR енергетичних компаній як управлінського інструменту підвищення стійкості в умовах війни та у повоєнному відновленні України, а також окреслення ключових елементів секторної рамки CSR, релевантної для взаємодії з громадами та іншими стейкхолдерами.

У сучасній науковій і практичній площині CSR трактується як елемент відповідального корпоративного управління та управління стейкхолдерами, що спрямований на створення соціальної цінності поряд із досягненням економічних результатів. У міжнародній практиці рамкові орієнтири CSR відображені, зокрема, у підходах ISO 26000, принципах UN Global Compact та рекомендаціях OECD щодо відповідальної поведінки бізнесу, які акцентують прозорість, етичність, повагу до прав людини, взаємодію із зацікавленими сторонами та внесок у сталий розвиток. Для України в умовах війни актуальним є переосмислення CSR як механізму підтримки стійкості громад і відновлення, із переходом від фрагментарних ініціатив до більш системної моделі [1].

Порівняльний аналіз практик корпоративної соціальної відповідальності в енергетичному секторі показує розрив між логікою реагування в Україні та інституціоналізованими підходами, характерними для провідних компаній ЄС. У статті зафіксовано, що європейські енергетичні компанії вбудовують CSR у структуровані процеси - планування "справедливого переходу", постійну взаємодію зі стейкхолдерами, довгострокові програми інвестування в громади - тоді як українські підприємства в умовах повномасштабної війни демонструють високу соціальну мобілізацію, але переважно у форматі потужних реактивних ініціатив (гуманітарна допомога, підтримка відновлення на місцях, програми для ветеранів), що недостатньо інтегровані в довгострокове планування та управлінські цикли.

Причини такої фрагментарності мають управлінську природу і проявляються у кількох "вузьких місцях", які знижують відтворюваність результатів CSR та ускладнюють її трансформацію в інструмент управління стійкістю. По-перше, відсутня єдина нормативна рамка: норми, дотичні до CSR, розкидані між екологічним, трудовим і звітним регулюванням, що не формує узгоджених вимог саме для енергетичних підприємств. По-друге, домінує реактивний (гуманітарний) характер ініціатив із слабким вбудовуванням у стратегічне планування, інвестиційну стратегію та проєктні цикли. По-третє, недостатньо розвинені механізми структурованої взаємодії зі стейкхолдерами - у європейських проєктах вони є центральним елементом, а в Україні часто залишаються епізодичними, що обмежує участь громад у прийнятті рішень. По-четверте, підтримка ветеранів, вразливих домогосподарств і місцевого економічного розвитку зростає, але часто не оформлена як постійні програми з вимірюваними результатами. Нарешті, звітування з CSR залишається нестандартизованим, а зближення з вимогами ЄС неповним, що створює невизначеність для інвесторів і ускладнює порівняльність практик у секторі.

Щоб перевести CSR із площини "доброчинних дій" у площину управління стійкістю (resilience management), запропоновано секторну рамку CSR для по-воєнного відновлення енергетичного сектору України (Табл. 1).

Таблиця 1

CSR як інструмент управління стійкістю				
Принцип рамки CSR	Управлінський механізм	Напрями реалізації	Очікуваний ефект	Приклади KPI
Орієнтація на громади	Портфель CSR-проєктів, прив'язаний до потреб громад	Підтримка соціальної та критичної інфраструктури громад	Стабільність базових сервісів, зниження соціальної напруги	кількість відновлених об'єктів; охоплення домогосподарств
Прозорість	Стандарти звітування, публічні цілі, контроль виконання	Стандартизація CSR-звітування й узгодження з практиками ЄС	Довіра, інвесторська визначеність, порівняльність результатів	частка проєктів із публічними показниками; регулярність звітів; аудит/верифікація
Стійкість (resilience)	Інтеграція CSR у стратегічне планування та проєктні цикли	Програми підтримки вразливих груп; готовність до надзвичайних ситуацій; екологічні запобіжники	Менша вразливість до шоків, швидше відновлення	час відновлення критичних процесів; покриття резервними рішеннями; показники безпеки
Партнерство	Механізми залучення стейкхолдерів (громади, влада, донори), співфінансування	Stakeholder engagement; місцевий економічний розвиток	Узгоджені рішення, менше конфліктів, краща якість проєктів	кількість консультацій/угод; частка проєктів із партнерським фінансуванням
(Пілон) Реінтеграція ветеранів	HR-програми, перекваліфікація, адаптація робочих місць	Реінтеграція ветеранів	Соціальна згуртованість і людський капітал	кількість працевлаштованих/навчених ветеранів

Джерело: побудовано автором на основі даних [2, 3, 4]

Проведений порівняльний аналіз засвідчує, що в умовах війни CSR в Україні стала критично важливою функцією підтримки громад і життєстійкості, однак у корпоративній практиці енергосектору вона часто залишається реактивною, гуманітарною та слабо інтегрованою у стратегічне планування, інвестиційні рішення й проєктні цикли. Це знижує керованість соціального ефекту, ускладнює вимірювання результатів та стримує інституціоналізацію CSR на рівні корпоративного управління.

Практично це означає, що для енергетичних компаній CSR має переходити від "набору ініціатив" до керованої системи: (1) із фіксацією пріоритетів на рівні стратегії, (2) з регулярною взаємодією зі стейкхолдерами, (3) зі стандартизованою звітністю та KPI, (4) із

програмами, що відтворюються та масштабуються. Такий перехід підсилює довіру громад, підвищує передбачуваність соціального внеску бізнесу та сприяє зближенню з європейськими очікуваннями відповідальної бізнес-поведінки.

1. European Parliament, & Council of the European Union. (2020). Regulation (EU) 2020/852 ... on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy Regulation). Official Journal of the European Union.
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
4. Zatonatska, T.; Soboliev, O.; Zatonatskiy, D.; Dluhopolska, T.; Rutkowski, M.; Rak, N. Comprehensive Analysis of the Best Practices in Applying Environmental, Social, and Governance Criteria within the Energy Sector. *Energies* 2024, 17, 2950. <https://doi.org/10.3390/en17122950>

IMPACT OF RISK MANAGEMENT ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE COFFEE MARKET OF UKRAINE
UNDER WAR CONDITIONS

The article examines the impact of risk management on the investment attractiveness of the coffee market of Ukraine under martial law. The main financial, operational and market risks influencing the development of coffee businesses are identified. It is substantiated that effective risk management reduces uncertainty, increases business resilience and strengthens investor confidence. The practical aspects of adaptation of small coffee enterprises to crisis conditions are considered. The study proves that risk management is a key factor in ensuring long-term investment potential of the coffee market in Ukraine.

Повномасштабна війна, спричинена агресією Російська Федерація проти України, суттєво змінила умови функціонування національної економіки та бізнес-середовища. Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням операційних витрат, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням купівельної спроможності населення. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до кризових викликів та ефективно управляти ризиками.

Ринок кави України, незважаючи на воєнний стан, демонструє відносну стійкість та зберігає потенціал розвитку, що зумовлено стабільним попитом на кавову продукцію та активною роллю малого бізнесу у сфері HoReCa. Інвестиційна привабливість цього ринку формується під впливом фінансових показників, ринкових перспектив та рівня ризикованості діяльності. У сучасних умовах для інвестора важливим є не лише очікуваний рівень прибутковості, а й ефективність системи ризик-менеджменту, що забезпечує стабільність та прогнозованість результатів діяльності [2].

Управління ризиками у сучасних умовах стає ключовим чинником підтримки фінансової стабільності та підвищення інвестиційної привабливості підприємств. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній потенційний вплив та впроваджувати заходи з мінімізації негативних наслідків. Для кавового бізнесу це особливо важливо, оскільки конкуренція у сегменті HoReCa зберігається навіть в умовах кризових викликів, а відсутність адекватного управління ризиками може призвести до втрати прибутковості та зниження довіри інвесторів [3,4].

Функціонування кавового бізнесу супроводжується низкою специфічних ризиків, які в умовах війни значно загострилися. До основних належать валютний ризик, зумовлений імпортозалежністю кавових зерен; логістичний ризик, пов'язаний із ускладненням поставок та зростанням транспортних витрат; енергетичний ризик, спричинений перебоєм електропостачання; попитний ризик унаслідок зниження реальних доходів населення; кадровий ризик та безпекові загрози для персоналу і матеріальних активів. Сукупність цих факторів істотно підвищує рівень інвестиційної невизначеності. Для систематизації ключових ризиків кавового бізнесу та можливих управлінських рішень доцільно використати узагальнюючу таблицю (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні ризики функціонування кавового бізнесу в Україні в умовах війни

Вид ризику	Прояв ризику	Можливі управлінські рішення
Валютний	зростання вартості імпортової кавової сировини	диверсифікація постачальників, коригування цін
Логістичний	ускладнення поставок та зростання транспортних витрат	оптимізація ланцюгів постачання
Енергетичний	перебої електропостачання	альтернативні джерела енергії
Попитний	зниження купівельної спроможності населення	гнучка цінова політика, акції
Кадровий	нестача персоналу	підвищення мотивації та навчання

Джерело: складено автором на основі [1,3]

Ризик-менеджмент у сучасному розумінні передбачає системний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства [1, 3]. Для суб'єктів кавового бізнесу ефективними інструментами управління ризиками є диверсифікація постачальників сировини, формування фінансових резервів, оптимізація структури витрат, гнучке ціноутворення, цифровізація управлінських процесів та використання альтернативних джерел енергії. Застосування таких заходів дозволяє знизити рівень операційного та фінансового ризику. Практика діяльності малих кав'ярень свідчить, що впровадження адаптивних управлінських рішень забезпечує збереження фінансової стабільності навіть в умовах воєнної економіки. Коригування асортименту відповідно до платоспроможності споживачів, запровадження програм лояльності, оптимізація витрат та контроль грошових потоків сприяють підвищенню стійкості бізнесу. Це позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємств, оскільки демонструє їх здатність ефективно функціонувати в умовах кризових викликів.

Таким чином, ефективний ризик-менеджмент виступає важливим чинником формування інвестиційної привабливості ринку кави України. Він забезпечує зниження невизначеності, підвищення фінансової стійкості та довіри з боку потенційних інвесторів. У сучасних умовах війни саме системне управління ризиками створює передумови для довгострокового розвитку кавового бізнесу та залучення інвестицій у період воєнної економіки й повоєнного відновлення.

1. Герасименко О.О. Соціальна відповідальність як інструмент менеджменту: доміанти в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 225–2. 2024. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/1>

2. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в умовах турбулентного ринкового середовища під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 223–2. 2023. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>

3. Сазонов Р. Ризикоорієнтований підхід щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 2(227). 2025. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/9>

4. Ovcharenko T., Shakhnos Gapurbaeva., Azyk Orozonva, Andrii Zinchenko, Liudmyla Hulciaeva The Impact of Cryptocurrency on the Investment Market// Review of Economics and Finance, 2023, 21, 647-652 DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.68>

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕКОНОМІЧНУ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВУ СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стадник Владислав Юрійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

THE IMPACT OF PERSONNEL MOTIVATION ON THE ECONOMIC RESILIENCE OF ENTERPRISES AS THE BASIS OF NATIONAL ECONOMY STABILITY

This paper examines the critical role of personnel motivation in ensuring the economic resilience of enterprises during the wartime and global polycrisis. It explores how shifting motivational priorities – from purely financial incentives to psychological support, safety, and flexibility – affect employee retention and organizational stability. Using the case of LLC "Geology", the study analyzes current challenges in motivation management and proposes adaptive strategies, such as mentorship programs and flexible work conditions. The implementation of these measures enhances enterprise resilience, thereby contributing to the overall stability and recovery of the national economy.

Функціонування економіки України в умовах повномасштабної війни та глобальної полікризи супроводжується безпрецедентними викликами. У цих надскладних обставинах стабільність національної економіки безпосередньо залежить від здатності вітчизняного бізнесу адаптуватися та продовжувати свою діяльність. Проте ключовим фактором виживання та основою економічної резильєнтності підприємств є не лише фінансові чи матеріальні ресурси, а насамперед людський капітал. Головними загрозами для менеджменту сьогодні стали тотальне психологічне вигорання, хронічний стрес та відтік кваліфікованих кадрів. У разі втрати працівниками мотивації та психологічної стійкості, навіть найбільш технологічно оснащене підприємство ризикує зупинити свою роботу [3, с. 12].

У цьому контексті класичні теорії та підходи до мотивації потребують суттєвої трансформації. Безперечно, матеріальний добробут залишається однією із базових потреб забезпечення життєдіяльності співробітників. Однак в умовах постійної небезпеки та невизначеності на перший план виходять нематеріальні чинники: гарантії фізичної безпеки, збереження робочих місць, гнучкість робочих процесів та відчуття психологічної підтримки з боку керівництва. Таким чином, адаптивна система мотивації персоналу перестав бути виключно HR-інструментом і перетворюється на фундаментальний стратегічний механізм, що напряму формує управлінську та економічну стійкість компанії [2, с. 5].

Цікавим є практичний досвід забезпечення резильєнтності через мотивацію персоналу ТОВ «Науково-виробнича компанія «Геологія» — приватного підприємства, яке з 2013 року займає лідируючі позиції в Полтавській області у сфері інжинірингу, геології, геодезії, а з 2023 року розширило діяльність на ремонт і технічне обслуговування устаткування. Компанія виконує стратегічно важливі контракти для гірничо-збагачувальних підприємств у м. Горішні Плавні. Специфіка діяльності ТОВ «НБК «Геологія» вимагає залучення висококваліфікованих вузькопрофільних фахівців. З 37 осіб штатного персоналу лівову частку складають інженерно-технічні працівники та досвідчені робітники, багато з яких мають понад 10 років стажу. Для підприємства цей колектив є головним активом, а його утримання в умовах жорсткого дефіциту кадрів на ринку праці дорівнює здатності компанії вижити та зберегти свою конкурентоспроможність [1, с. 58].

Діагностика системи управління персоналом ТОВ «НБК «Геологія» показала низьку поінформованість працівників щодо кар'єрного розвитку та професійного зростання, особливо серед молодих спеціалістів. В умовах воєнного стану та перманентної глобальної полікризи ця проблема набула нового, значно гострішого характеру. Хронічний стрес, тривала невизначеність, різні види загрози безпеці та загальна психологічна втома призводять до того, що працівники втрачають внутрішню мотивацію до роботи. Відбувається фундаментальне зміщення фокусів у потребах персоналу: базові потреби у фізичній безпеці та фінансовій стабільності сьогодні абсолютно домінують над потребами у самовираженні чи вертикальному кар'єрному зростанні. За таких реалій стандартні інструменти матеріального стимулювання (премії, надбавки, бонуси), хоча й залишаються критично необхідними для забезпечення життєдіяльності, вже не здатні повною мірою компенсувати емоційне виснаження. Особливо це стосується інженерно-технічних працівників підприємства, чия робота у сфері інжинірингу та геології вимагає високої концентрації, точності й аналітичного мислення. Зниження рівня залученості працівників створює прямі ризики для якості виконання проєктів та, як наслідок, для конкурентоспроможності компанії на ринку.

Для забезпечення управлінської та операційної резильєнтності керівництву ТОВ «НБК «Геологія» необхідно реалізувати комплексний підхід з антикризовим менеджментом, орієнтованим на посилення нематеріальної мотивації та всебічної підтримки команди. По-перше, доцільним є впровадження внутрішніх ініціатив психологічної допомоги та формування корпоративної культури емпатії. Це може включати регулярні зустрічі у форматі відкритого діалогу з керівництвом для виявлення ознак професійного вигорання на ранніх стадіях. По-друге, критично важливим інструментом стає організаційна гнучкість. Застосування гнучких графіків роботи або гібридних форматів (там, де це дозволяє специфіка консалтингових чи проєктних послуг) суттєво знижує рівень щоденної напруги, дозволяючи працівникам краще адаптуватися до безпекових умов. По-третє, необхідна глибока модернізація системи наставництва. В умовах ризику втрати кадрового потенціалу досвідчені фахівці підприємства мають не лише передавати професійні знання молодим колегам, гарантуючи безперервність робочих процесів, а й формувати потужну командну згуртованість. Крім того, на рівні вищого керівництва слід забезпечити прозору внутрішню комунікацію. Регулярне інформування колективу про поточний стан справ, надійність довгострокових контрактів з гірничо-збагачувальними комбінатами та стратегічні плани розвитку компанії дадуть змогу нівелювати тривожність і забезпечити працівникам життєво необхідне відчуття стабільності [5, с. 245].

Підсумовуючи, слід зазначити, що своєчасна адаптація системи мотивації персоналу до безпрецедентних викликів полікризи є не просто елементом соціальної відповідальності, а фундаментальною умовою виживання бізнесу. У практичній діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану збереження ключових фахівців завдяки гнучким та емпатичним управлінським рішенням дає змогу продовжувати безперебійне обслуговування стратегічно важливих галузей промисловості. Якщо вітчизняні організації зможуть ефективно трансформувати підходи до управління людськими ресурсами, вони сформулюють власну економічну стійкість. Збереження працездатних колективів означає функціонуючий бізнес, що своєчасно виконує зобов'язання, генерує прибуток, зберігає робочі місця та сплачує податки. Таким чином, мікроекономічна стабільність кожного окремого підприємства, забезпечена вмотивованим та резильєнтним персоналом, стає найміцнішим фундаментом для відновлення та макроекономічної резильєнтності всієї національної економіки України в умовах глобальних трансформацій.

1. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
2. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.І. Ринкова резильєнтність бізнесу: сутність та управління. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 4-10.
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах воєнної економіки: новітні виклики та пріоритети соціально-економічної політики. Економіка України. 2023. № 10.
4. Богацька Н. М., Ткаченко А. М. Мотивація персоналу підприємства в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи вирішення. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 68
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

TOOLS TO SUPPORT PERSONNEL RESILIENCE IN WAR CONDITIONS

The paper explores tools for supporting staff resilience in martial law. The importance of psychological safety as a key prerequisite for maintaining employee effectiveness during crisis situations is substantiated. The main areas of staff resilience formation are analyzed: psychological support, organizational flexibility, communication openness, and social interaction in the team. It is determined that the comprehensive use of these tools contributes to the preservation of human capital and ensures the stability of the organization's functioning.

Воєнний стан істотно впливає на діяльність організацій та психоемоційний стан працівників. Постійна небезпека, інформаційне перевантаження, невизначеність майбутнього та зміна умов праці формують підвищений рівень стресу. В умовах тривалої нестабільності працівники стикаються не лише з професійними викликами, але й із загальносуспільними загрозами, що посилює психоемоційне навантаження та потребує системної підтримки з боку роботодавця. За таких обставин одним із пріоритетних завдань управління персоналом стає формування та підтримка резильєнтності.

У сучасних наукових дослідженнях резильєнтність персоналу розглядається не лише як індивідуальна психологічна характеристика, а як комплексна здатність працівників та організацій адаптуватися до змін, зберігати ефективність діяльності та відновлюватися після впливу стресових факторів. Таким чином, резильєнтність трансформується в системну характеристику управління персоналом, що формується через поєднання особистісних ресурсів працівників і організаційних механізмів підтримки.

Резильєнтність персоналу доцільно розглядати як здатність працівників адаптуватися до складних обставин, зберігати працездатність та відновлювати внутрішню рівновагу після впливу стресових факторів. Її формування пов'язане як з особистісними характеристиками працівника, так і з організаційними умовами праці [1, с. 276–277]. Формування резильєнтності відбувається на кількох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. На індивідуальному рівні ключове значення мають навички саморегуляції, емоційної стабільності та конструктивного подолання стресу. На груповому рівні важливу роль відіграють згуртованість колективу, соціальна підтримка та довіра між працівниками. Організаційний рівень передбачає впровадження гнучких управлінських практик, кризових протоколів та підтримувального стилю лідерства.

Важливим інструментом підтримки стійкості є забезпечення психологічної безпеки в колективі. Створення атмосфери довіри, можливість відкрито висловлювати думки та отримувати підтримку сприяють зниженню тривожності та емоційного виснаження. Організації можуть впроваджувати консультації психолога, тренінги зі стрес-менеджменту, навчання технік саморегуляції та розвитку емоційної стабільності [2, р. 196–198]. Дослідження підтверджують, що участь у програмах психологічної підтримки знижує рівень професійного вигорання та підвищує адаптивність працівників до змін.

Організаційна гнучкість також відіграє значну роль у формуванні стійкості персоналу. Запровадження дистанційної роботи, адаптивного графіка, перерозподілу функціональних обов'язків та оптимізація навантаження дозволяють зменшити психоемоційний тиск і підтримати баланс між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Гнучкі умови праці підвищують відчуття контролю над ситуацією, що є важливим чинником зниження стресу.

Суттєве значення має ефективна внутрішня комунікація. Регулярне інформування персоналу про рішення керівництва, стан організації та можливі ризики зменшує невизначеність і формує довіру до управлінських дій [3, р. 311–315]. Відкрита комунікація сприяє формуванню спільного бачення цілей організації та посиленню командної взаємодії.

Підтримка резильєнтності має стратегічне значення для збереження людського капіталу. Втрата психологічної стійкості може призводити до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та посилення професійного вигорання. Натомість системні заходи підтримки сприяють формуванню психологічного капіталу, який включає оптимізм, надію, самоефективність та стійкість до стресу.

Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що резильєнтність персоналу є важливим чинником збереження функціональної спроможності організацій під час масштабних криз. Наприклад, у дослідженнях показано, що психологічна стійкість працівників прямо корелює з їх продуктивністю та адаптивністю до змін у середовищі праці [4, р. 194–200]. За даними емпіричних досліджень, участь у спеціальних програмах тренінгів зі стрес-менеджменту зменшує рівень емоційного вигорання та підвищує психологічну гнучкість [5, р. 309–314].

Зарубіжний досвід свідчить про активне впровадження системних програм підтримки резильєнтності персоналу в умовах криз та надзвичайних ситуацій. Зокрема, у країнах Європейського Союзу та США широко застосовуються програми Employee Assistance Programs (EAP), що передбачають надання працівникам психологічного консультування, кризової підтримки та ресурсів для управління стресом. Дослідження підтверджують, що впровадження таких програм сприяє зниженню рівня емоційного вигорання та підвищенню задоволеності працею [8, р. 419–430].

У міжнародній практиці значна увага приділяється розвитку психологічного капіталу як чинника підвищення адаптивності працівників. До його складових належать самоефективність, оптимізм, надія та резильєнтність, що формуються через навчальні та коучингові програми [9, р. 23–45]. Розвиток цих характеристик сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню негативного впливу стресових факторів.

Особлива роль у формуванні стійкості персоналу відводиться лідерству в умовах невизначеності. Дослідження демонструють, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту забезпечують більш ефективну комунікацію, формують довіру та підтримують психологічну безпеку в колективі [10]. У працях з управління організаційною резильєнтністю підкреслюється, що підтримувальний стиль керівництва є важливим чинником формування здатності організації до адаптації [11, р. 243–250].

Крім того, міжнародні дослідження у сфері управління стресом і добробуту персоналу підтверджують ефективність програм підтримки психічного здоров'я працівників у кризових умовах. Комплексні програми well-being сприяють зниженню тривожності, покращенню психологічного стану та підвищенню залученості персоналу [12, р. 15–32].

Отже, аналіз зарубіжного досвіду підтверджує доцільність впровадження комплексних програм підтримки резильєнтності, які поєднують психологічні інтервенції, розвиток лідерства та формування підтримувальної організаційної культури.

Також наукові праці демонструють, що організаційна підтримка, яка поєднує соціальні ресурси та ефективну комунікацію, має позитивний вплив на здатність співробітників долати наслідки тривалого стресу. Зокрема, у дослідженнях щодо розвитку психологічного капіталу встановлено, що підтримувальне управління підвищує рівень задоволеності роботою та адаптивності персоналу [6, р. 27–33].

Окремі стратегічні значення мають дослідження, які визначають ефективність лідерських інтервенцій у кризових ситуаціях. Було встановлено, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту сприяють формуванню внутрішніх ресурсів організації та підсилюють загальну адаптивність персоналу [7, р. 25–39]. Це підтверджує важливість не лише окремих заходів підтримки, але й цілісної організаційної культури, спрямованої на розвиток стійкості.

Таким чином, резильєнтність персоналу в умовах воєнного стану слід розглядати як інтегральну характеристику системи управління персоналом. Комплексний підхід, що поєднує психологічну підтримку, гнучкі умови праці, ефективну комунікацію та лідерські практики, виступає дієвим механізмом адаптації організації до екстремальних умов діяльності та забезпечує їх стабільне функціонування в умовах тривалої нестабільності.

2. Smith B. W., Dalen J., Wiggins K., Tooley E., Christopher P., Bernard J. The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*. 2008. Vol. 15, No. 3. P. 194–200.
3. Richardson G. E. The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*. 2002. Vol. 58, No. 3. P. 307–321.
4. Luthans F., Vogelgesang G. R., Lester P. B. Developing the psychological capital of resiliency. *Academy of Management Learning & Education*. 2006. Vol. 5, No. 1. P. 25–44.
5. Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B., Norman S. M. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*. 2007. Vol. 60, No. 3. P. 541–572.
6. Hobfoll S. E. Conservation of resources theory: its implication for stress, coping, and resilience. *Stress and Health*. 2001. Vol. 17. P. 343–350.
7. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.
8. Attridge M. Employee assistance programs: Evidence and current trends. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 419–443.
9. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. *Psychological Capital and Beyond*. Oxford: Oxford University Press, 2015.
10. Goleman D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 2017.
11. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21(3). P. 243–255.
12. Cooper C. L., Quick J. C. *The Handbook of Stress and Health*. Wiley, 2017.

ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЇ 5.0: АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Тищенко Анжела Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІ курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилинська О.І.

LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE INDUSTRY 5.0 PARADIGM: ANALYSIS OF TRANSFORMATION

This study examines the evolution of leadership competencies during the transition from Industry 4.0 to 5.0 paradigm. Based on World Economic Forum data (2023-2025) and conceptual framework of Labor 5.0, the research analyzes shifts in top-10 core skills, revealing that Leadership and social influence competency rose from 9th to 3rd position (+6), reflecting the human-centric approach. The findings demonstrate how the transition toward human-centric values reshapes competency requirements, transforming workers from adaptive specialists to agents of innovation and systemic change.

Сучасний світ переходить до нової соціально-економічної парадигми – Індустрії 5.0, яка акцентує увагу на людиноцентричності, сталості та резильєнтності. Європейська Комісія позиціонує її як розвиток Індустрії 4.0, що «доповнює існуючий підхід «Індустрія 4.0», підкреслюючи дослідження та інновації як рушії переходу до людиноцентричної та стійкої промисловості» [1, с. 5]. Концепція базується на принципі, що «технології служать для підсилення людських можливостей, а не їх заміни» [2, с. 158]. П'ята промислова революція передбачає «об'єднання людського інтелекту, творчих здібностей індивідів з можливостями машини, синергію між людьми та автономними машинами» [3, с. 14]. Паралельно розвивається концепція Праці 5.0 – соціально-трудова платформа, що відображає трансформацію вимог до працівників. Колот А.М. підкреслює, що попередні платформи теж існують, вони «не припиняють існування, а набувають нових рис, характеру, трансцендентності» [4, с. 20], коли не вирішивши попередні завдання, з'являються нові виклики. Центральною ідеєю є формування нової моделі працівника: «має з'явитися нова, інша модель людини не економічної (не homo economicus), а людини інноваційної, творчої, соціально відповідальної, здатної бачити і розуміти неочевидне» [4, с. 44-45]. Ця модель передбачає широкий горизонт компетентностей, збереження культурного коду та трансформацію навчання впродовж життя у необхідність постійного розвитку.

Важливо, що Індустрія 5.0 формує нові вимоги до компетентностей працівників. Дослідники підкреслюють, що «важливим аспектом компетентності стає здатність особи виражати кваліфікаційні судження, приймати відповідні рішення для розв'язання конкретних проблем» [3, с. 15]. Працівник має володіти «глибоким розумінням роботи роботів та їх взаємодії з людьми; моделюванням людського фактора та взаємодії людини з машиною; досвідом роботи в галузі робототехніки, штучного інтелекту» [3, с. 19].

Емпіричним підтвердженням означеного є дані Всесвітнього економічного форуму: до 2030 року зміниться 39% базових компетентностей працівників [5]. Порівняльний аналіз звітів Future of Jobs Report 2023 та 2025 дає змогу виявити системні зміни у структурі та профілях ключових компетентностей, що систематизовано автором у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка найважливіших компетентностей працівників за даними WEF Future of Jobs Report (2023-2025)

№	Компетентність	Звіт 2025	Звіт 2023	Δ	Група	Характеристика	Значення для лідера
1	Аналітичне мислення	1	1	—	Когнітивні навички	Системний аналіз даних, декомпозиція складних проблем, критичне осмислення інформації	Прийняття рішень на основі даних у контексті циркулярної економіки. Інтеграція людських інсайтів з аналітикою штучного інтелекту
2	Стійкість, гнучкість та спритність	2	3	↑1	Самоефективність	Адаптивність до швидких змін, стресостійкість, збереження ефективності в невизначеності	Управління в умовах геополітичних та технологічних зривів. Забезпечення стійкості організації
3	Лідерство та соціальний вплив	3	9	↑6	Робота з іншими	Здатність надихати команди, формувати спільне бачення, впливати на організаційну культуру	Координація команд, управління зацікавленими сторонами у циркулярній економіці як агент системних змін
4	Креативне мислення	4	2	↓2	Когнітивні навички	Генерація інноваційних ідей, нестандартний підхід до проблем, бачення прихованих можливостей	Баланс між творчістю, підтриманою штучним інтелектом, та унікальними людськими інсайтами
5	Мотивація та самоусвідомлення	5	4	↓1	Самоефективність	Внутрішня мотивація до розвитку, розуміння власних сильних сторін, здатність до саморегуляції	Автономність у гібридних командах. Підтримка благополуччя в умовах постійних змін
6	Технологічна грамотність	6	6	—	Технологічні навички	Розуміння цифрових інструментів, швидке опанування нових технологій, базове володіння платформами	Етичне впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну з урахуванням людиноцентричних принципів
7	Емпатія та активне слухання	7	8	↑1	Робота з іншими	Розуміння емоцій та потреб інших, уважне слухання, відповідь на почуття співрозмовників	Залучення зацікавлених сторін у циркулярній економіці. Побудова довіри в середовищах співпраці людини з машиною
8	Допитливість та навчання впродовж життя	8	5	↓3	Самоефективність	Прагнення до нових знань, відкритість до досвіду, самостійне навчання та розвиток навичок	Адаптація до трансформації базових компетентностей. Постійне оновлення знань
9	Управління талантами	9	12	↑3	Управлінські навички	Виявлення, розвиток та утримання талантів. Створення умов для розкриття потенціалу команди	Перекваліфікація персоналу в контексті співпраці людини зі штучним інтелектом
10	Сервісна орієнтація	10	13	↑3	Залученість	Фокус на задоволення потреб клієнтів та зацікавлених сторін. Проактивний підхід до створення цінності	Персоналізація продуктів та послуг. Екосистеми цінності з соціальними та екологічними аспектами

Джерело: складено автором на основі класифікації WEF [5; 6]

Аналіз динаміки дозволяє виділити три ключові вектори трансформації компетентностей працівників майбутнього:

1. *соціальний вектор* – різке зростання компетентності «Лідерство та соціальний вплив» (+6 позицій), а також компетентності «Емпатія та активне слухання» (+1 позиція), що відображає актуалізацію концепту людиноцентричності;
2. *когнітивний вектор* – стабільність компетентності «Аналітичне мислення» на першій позиції та присутність компетентності «Креативне мислення» у першій п'ятірці, що підкреслює збереження цінності унікальних людських здібностей;
3. *управлінський вектор* – поява компетентності «Управління талантами» (+3 позиції) та «Сервісна орієнтація» (+3 позиції), що сигналізує про перехід від технічного менеджменту до розвитку людських ресурсів.

Найбільш значущою є трансформація компетентності «Лідерство та соціальний вплив» – зростання на 6 позицій за два роки. Індустрія 5.0 вимагає від лідера нової ролі – архітектора екосистем, який інтегрує інтереси зацікавлених сторін у цілісну стратегію. Зокрема дослідник Пілюков А.О. підкреслює, що «людиноцентрична ціннісна модель Індустрії 5.0 стверджує, що існує потреба регулювати те, як підприємства змушують своїх працівників адаптуватися до технологій» [7, с. 147], забезпечуючи баланс між адаптацією людини до технологій і адаптацією технологій до потреб людини.

Паралельне зростання важливості компетентності «Емпатія та активне слухання» підкреслює системний характер змін. Здатність розуміти людські потреби стає критичною у проєктуванні взаємодії людини з машиною та побудові довіри у циркулярних ланцюгах створення вартості. Стабільність когнітивних компетентностей (Аналітичне мислення №1, Креативне мислення серед п'ятірки пріоритетних компетентностей) вказує на збереження незмінності людської здатності до критичного аналізу. Зниження компетентності «Допитливість та навчання впродовж життя» з 5-ї на 8-ю позицію пояснюється відносним зростанням критичності соціальних та управлінських навичок.

Поява компетентності «Управління талантами» у першій десятці (стрибок з 12-ї на 9-ю позицію) сигналізує про зростаючу важливість людського капіталу. В умовах трансформації 39% компетентностей до 2030 року це передбачає системну перекваліфікацію персоналу. Серед найшвидше зростаючих компетентностей WEF виділяє штучний інтелект та big data [5], що в контексті Індустрії 5.0 означає здатність до етичної співпраці людини зі штучним інтелектом, а не просто технічне володіння інструментами.

Інтеграція принципів Індустрії 5.0 вимагає переосмислення підходів до розвитку персоналу. Індустрія 5.0 будується на технологічному фундаменті попередньої парадигми, але розширює її соціально-екологічними цінностями [7]. Стійкий розвиток залежить від ресурсів морально-духовного та інтелектуального походження з етичним виміром. Формування компетентностей має відбуватися через створення екосистем навчання, де працівники перебувають у постійному розвитку.

Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність переосмислення підходів до формування лідерських компетентностей. Трансформація від Індустрії 4.0 до 5.0 та становлення концепту «Праця 5.0» вимагають фокусу на розвитку компетентностей інноваційної, творчої, соціально відповідальної людини. Лідери мають трансформуватися від вузькоспеціалізованих експертів до багатовимірних агентів змін, які не просто адаптуються до нової реальності, а активно формують її відповідно до людиноцентричних принципів п'ятої промислової революції.

1. European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, *Industry 5.0, a transformative vision for Europe – Governing systemic transformations towards a sustainable industry*, Publications Office of the European Union, 2021. : URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/17322>

2. Гуржій А. М., Пригодій М. А. *Інноваційні цифрові рішення у підготовці фахівців для Індустрії 5.0*. Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи: матеріали доп. XIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 06–07 листопада 2025 р.: у 2 ч., ч. 1. Хмельницький, 2025. С. 158-159.

3. Россоха В. В., Черемісіна С. Г. Концептуальні засади формування ключових компетентностей фахівців для "Індустрії 5.0" // Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : зб. матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В.В., Пічик К. В.; Національний університет "Кисло-Могиллянська академія" [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2023. С. 12-21. : URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5e1720a7-a696-4dc0-bcf8-7daa43107dc4/content>

4. Колот А.М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт / А. М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2025. — 84 с. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>

5. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Insight report January 2025. Geneva: WEF, 2025. : URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

6. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Insight report May 2023. Geneva: WEF, 2023. : URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

7. Пілюков А. О. Трансформація методологічних підходів до проєктного менеджменту відповідно до концепції Індустрія 5.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 144–151. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308827>

УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ КАМПАНІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Тищенко Дар'я Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП « Менеджмент організацій та адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Овчаренко Т.С.

MANAGEMENT OF ENTERPRISE ADVERTISING CAMPAIGNS AS A TOOL FOR BUSINESS RESILIENCE IN CONDITIONS OF GLOBAL POLYCRISIS

This paper examines the transformation of advertising campaign management into a financial stabilization instrument under global polycrisis conditions. The study integrates performance marketing indicators with financial valuation models (ROI, WACC, DCF) and demonstrates how advertising efficiency influences enterprise cash-flow stability and business resilience.

Глобальна полікриза 2022–2025 рр., що включає військові ризики, інфляційний тиск, енергетичну нестабільність та структурну трансформацію світової економіки, суттєво підвищила рівень невизначеності для підприємств. За таких умов бізнес-резильєнтність визначається здатністю компанії підтримувати стабільні грошові потоки, адаптуватися до змін попиту та мінімізувати фінансові ризики.

Одним із найбільш гнучких інструментів реагування в умовах турбулентності стала рекламна діяльність. Якщо до кризового періоду реклама часто розглядалася як допоміжна функція просування, то в сучасних умовах вона трансформувалася у стратегічний механізм управління доходами та ліквідністю.

Протягом 2022–2025 рр. рекламний ринок зазнав суттєвих змін. Зросла вартість залучення трафіку, зокрема середній показник CPC збільшився приблизно на 20–40 %, що обумовлено як підвищенням конкуренції у digital-сегменті, так і зміною алгоритмів рекламних платформ. Паралельно підприємства були змушені скорочувати маркетингові бюджети або перерозподіляти їх на користь більш вимірюваних каналів просування. Частка digital-реклами у структурі загальних рекламних витрат зросла з приблизно 55 % до понад 65 %, що свідчить про перехід бізнесу до інструментів із високим рівнем аналітичної прозорості. У таких умовах ефективність рекламної кампанії безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства, оскільки кожна гривня маркетингового бюджету повинна генерувати прогнозований економічний результат. [7]

Управління рекламними кампаніями в умовах невизначеності має ґрунтуватися на циклічній адаптивній моделі, яка передбачає безперервний ланцюг: «Дані – Аналітика – Рішення – Результат – Оптимізація». Збір і систематизація даних дозволяють формувати об'єктивну картину поведінки споживачів, визначати ефективність каналів комунікації та оперативно реагувати на зміни ринку. Аналітичний етап забезпечує інтерпретацію показників та виявлення відхилень від запланованих KPI. На основі отриманих висновків приймаються управлінські рішення щодо перерозподілу бюджету, коригування креативів або зміни цільових аудиторій. Результати впроваджених рішень підлягають повторному вимірюванню, що формує замкнений цикл постійного вдосконалення. Такий підхід забезпечує контроль вартості залучення клієнта, оптимізацію витрат і прогнозування грошових потоків, що є критично важливим у період економічної турбулентності.

Кількісна оцінка ефективності реклами виступає ключовим елементом економічної стійкості підприємства. Наприклад, за умов, коли рекламна кампанія отримала 18 000 показів і 360 кліків при бюджеті 54 000 грн та 90 конверсіях, розрахунок базових KPI дозволяє оцінити її результативність. Показник CTR становить 2 %, що свідчить про достатню релевантність оголошень цільовій аудиторії. Вартість кліку (CPC) на рівні 150 грн відображає контрольований рівень витрат за умов підвищеної конкуренції, а показник CPA у 600 грн дає змогу прогнозувати окупність вкладених коштів. Конверсійність на рівні 6 % підтверджує ефективність налаштувань та відповідність пропозиції очікуванням споживачів. Таким чином, системний контроль KPI мінімізує ризик перевитрат бюджету та сприяє підтриманню позитивної маржинальності.

Зростання ефективності рекламних кампаній безпосередньо впливає на формування фінансової резильєнтності підприємства. Оптимізована реклама забезпечує стабільний приплив нових клієнтів, що сприяє збільшенню доходів і підвищенню чистого прибутку. Розширення клієнтської бази формує більш прогнозований cash-flow та знижує залежність від окремих контрактів або сезонних коливань попиту. У фінансовій моделі підприємства реклама виступає мультиплікатором доходу, оскільки її ефективність прямо корелює з динамікою операційної маржі та можливістю інвестування у стратегічний розвиток. Вплив ефективності рекламних кампаній на фінансові результати підприємства відображено на рис. 1.



Рис. 1. Вплив ефективності реклами на ключові фінансові показники підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [1;6]

Як свідчать дані рис.1, підвищення ефективності рекламних кампаній супроводжується зростанням вільного грошового потоку (FCF), операційної маржі та ринкової вартості підприємства. Зокрема, поступове збільшення FCF корелює зі зростанням операційної маржі з 22 % до 30 %, що підтверджує фінансову доцільність інвестування у маркетингову діяльність. Таким чином, реклама виступає не витратною статтею, а інструментом нарощення капіталізації бізнесу. Розглянемо взаємозв'язок рекламної ефективності з вартістю підприємства через модель дисконтованих грошових потоків (DCF). Зростання операційного грошового потоку внаслідок підвищення ROI рекламних кампаній безпосередньо впливає на збільшення FCF, а отже – і на ринкову вартість підприємства. За умови стабілізації ризиків та оптимізації структури капіталу знижується показник WACC, що додатково підвищує теперішню вартість майбутніх доходів. Водночас управління рекламними кампаніями пов'язане з низкою ризиків, зокрема залежністю від алгоритмів глобальних платформ, зростанням вартості трафіку, насиченістю інформаційного простору та зміною споживчої поведінки. Структуру ключових ризиків рекламної діяльності в умовах полікризи представлено на рис. 2. Найбільшу частку ризиків становить зростання CPC (30 %), що безпосередньо впливає на собівартість залучення клієнта. Високою залишається й залежність від алгоритмів платформ (25 %), що знижує передбачуваність результатів кампаній. Отже, система управління рекламою повинна враховувати як фінансові, так і технологічні фактори невизначеності. Висока ймовірність підвищення CPC або зниження конверсійності може суттєво вплинути на фінансовий результат. Тому диверсифікація

рекламних каналів, впровадження автоматизованих стратегій ставок, персоналізація контенту та постійне тестування гіпотез виступають інструментами мінімізації ризиків. Інтеграція систем аналітики та автоматизації дозволяє оперативно коригувати параметри кампаній і підтримувати їх ефективність навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. У сучасній практиці реклама розглядається як інвестиційний інструмент, ефективність якого оцінюється через показники ROI, ROAS, маркетингову маржу та довічну цінність клієнта.

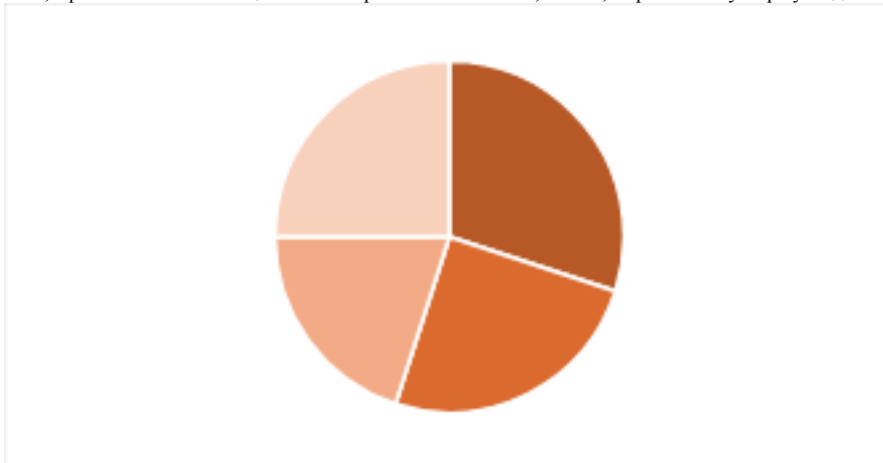


Рис. 2. Розподіл ключових ризиків рекламної діяльності у період полікризи

Джерело: складено автором на основі даних [2;3]

Для порівняльної оцінки ефективності основних digital-каналів доцільно проаналізувати показники ROI та ROAS у розрізі рекламних платформ (рис. 3).

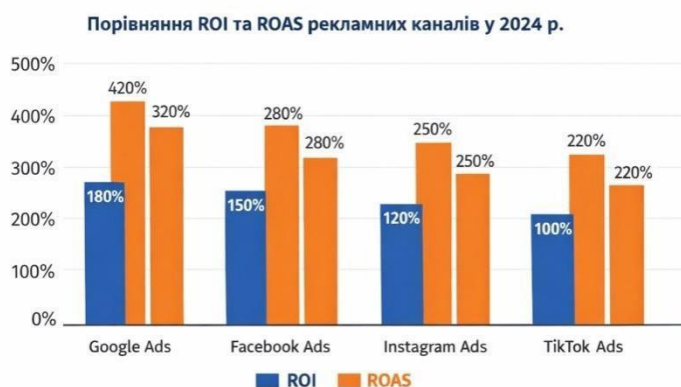


Рис. 3. Порівняння ROI та ROAS рекламних каналів у 2025 р.

Джерело: складено автором на основі даних [3;7]

Як видно з рис.3, найбільш ефективним каналом залишається Google Ads (ROI – 180 %, ROAS – 420 %), що свідчить про високий рівень конверсійності пошукового трафіку. Facebook та Instagram демонструють стабільні показники окупності, тоді як TikTok характеризується нижчим рівнем ROI (100 %), що може бути пов'язано з іміджевою спрямованістю реклами. Отримані результати підтверджують необхідність диверсифікації рекламного портфеля та оптимізації розподілу бюджету. Перехід до концепції data-driven management забезпечує інтеграцію маркетингових рішень у фінансову стратегію підприємства. Це дозволяє узгодити рекламні витрати з довгостроковими цілями розвитку, підвищити прозорість бюджетування та сформувати основу стійкої конкурентної переваги.

Отже, в умовах глобальної полікризи стратегічне управління рекламними кампаніями виступає одним із ключових чинників забезпечення бізнес-резильентності. Трансформація реклами з допоміжної функції у механізм фінансової стабілізації, впровадження циклічної аналітичної моделі управління, системний контроль KPI та інтеграція маркетингу у фінансову стратегію формують передумови для підвищення адаптивності, зниження ризиків і забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємства. [7]

- 1.Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 608p.
- 2.Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2022. 560 p.
- 3.Deloitte. Global Marketing Trends 2024. Deloitte Insights, 2024 [Електронний ресурс] [сайт].-Режим доступу: <https://www.deloitte.com/kz/ru/Industries/mining-metals/about/tracking-the-trends.html>
- 4.PwC. Global Entertainment & Media Outlook 2024–2028. PricewaterhouseCoopers, 2024. [Електронний ресурс] [сайт].-Режим доступу: <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2024/english/pwc-global-entertainment-media-outlook-2024-2028.html>
- 5.Damodaran A. Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications. NYU Stern School of Business, 2023.
- 6.Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance. 14th ed. McGraw-Hill, 2023.475p.
- 7.Statista. Digital advertising market share worldwide 2024–2025. 2025. [Електронний ресурс] [сайт].-Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тіт Аліна Володимирівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетребя І.О.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF MARKETING ACTIVITY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Scientific approaches to assessing the effectiveness of marketing management based on the analysis of strategic results, management processes and adaptability of the marketing system at the enterprise are systematized. It is established that marketing effectiveness is an integral characteristic that reflects the ability of the marketing management system to ensure the formation of competitive advantages and respond to changes in the external environment.

В умовах посилення конкуренції на ринку, зростання вимог споживачів, цифровізації, ефективність управління маркетинговою діяльністю стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг поступово трансформується з інструмента збуту у стратегічну функцію управління, що безпосередньо впливає на формування довгострокової ринкової позиції, репутаційного капіталу та фінансових результатів компанії. У цьому контексті актуальним питанням є вивчення методичних засад оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю, що дають змогу аналізувати результативність маркетингових рішень в умовах динамічного ринкового оточення.

Складність оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю зумовлена процесним характером маркетингу та багатовимірністю його результатів. Зокрема, науковці розглядають управління маркетинговою діяльністю як неперервний процес аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, що істотно ускладнює застосування виключно фінансових критеріїв оцінки результативності маркетингу [3].

Акцент на стратегічних аспектах управління маркетинговою діяльністю визначає необхідність узгодження маркетингових рішень із загальними цілями розвитку підприємства. Тому управління маркетинговою діяльністю виступає як цілеспрямований процес управління підприємством, що орієнтований на системне виявлення та аналіз потреб і вимог ринку з метою формування обґрунтованої виробничо-збутової стратегії та забезпечення конкурентного розвитку підприємства [6].

Таким чином, враховуючи багатовимірний характер маркетингової діяльності та її значення у системі управління підприємством, у наукових дослідженнях сформувався низка підходів до оцінювання ефективності управління маркетингом, що відрізняються об'єктом оцінювання, набором параметрів, рівнем інтеграції із загальною системою менеджменту та ступенем врахування впливу зовнішнього середовища. У табл. 1 наведено методичні орієнтири для формування комплексної системи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства:

Таблиця 1

Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю

Підхід до оцінювання	Зміст підходу	Критерії оцінювання
Стратегічно-результативний	Визначення впливу маркетингових стратегій на потенціал і конкурентоспроможність підприємства	Досягнення стратегічних цілей, ринкова позиція, динаміка продажу продукції
Системно-управлінський	Розгляд маркетингової діяльності як складової загальної системи управління підприємством із акцентом на узгодженість інструментів і рішень	Узгодженість маркетингових і управлінських рішень, ефективність використання маркетингових інструментів, адаптивність
Процесний	Аналіз повного циклу управління маркетинговими рішеннями (аналіз–планування–реалізація–контроль)	Виконання планів, якість управлінських рішень, ефективність реалізації маркетингових заходів
Адаптивно-ситуативний	Оцінювання здатності маркетингового управління швидко реагувати на зовнішні шоки та зміну поведінки споживачів	Швидкість коригування маркетингових рішень, ефективність онлайн-каналів, стійкість результатів в умовах кризи
Цифрово-результативний	Оцінювання ефективності управління маркетингом в умовах цифровізації та посткризового відновлення економіки	Ефективність цифрових каналів, лояльність клієнтів, інтеграція аналітики в управління
Концептуально-інтегрований	Комплексна оцінка управління маркетинговою діяльністю з урахуванням стратегічних, ринкових і процесних аспектів	Відповідність маркетингової стратегії потребам ринку, результативність управління, конкурентний розвиток

Джерело: систематизовано на основі даних [1-6].

Таким чином, підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства характеризуються поступовим переходом до комплексних та інтегрованих моделей. Дослідники акцентують увагу на різних аспектах маркетингового управління, що відображає багатовимірну природу маркетингу як управлінської функції. Зокрема, у стратегічно-результативному вимірі маркетингової діяльності, ефективність розглядається крізь призму впливу маркетингових стратегій на формування потенціалу розвитку підприємства та його конкурентоспроможності [1]. Згідно даного підходу, ефективність отожднюється з досягненням довгострокових цілей, що виходить за межі короткострокових фінансових показників і підкреслює значення маркетингу як чинника стратегічного зростання. Системний підхід наголошує на доцільності інтеграції маркетингових рішень у загальну систему менеджменту підприємства [2]. Отже, результативність маркетингового управління визначається рівнем узгодженості маркетингових інструментів із виробничими, фінансовими та організаційними рішеннями, що посилює управлінський характер оцінювання ефективності.

У праці [3] доведено необхідність застосування процесного підходу до управління маркетинговою діяльністю, що характеризується безперервним циклом аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових рішень. Можна зробити висновок, що ефективність управління оцінюється через якість виконання функцій менеджменту, логічну послідовність рішень та відповідність процесів поставленим цілям, що уможливило ґрунтовне вивчення внутрішньої організації маркетингової системи.

Проведений аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства засвідчив, що ключовим питанням є поєднання оцінки результатів маркетингової діяльності з аналізом якості управлінських процесів і рішень. У цьому контексті важливо сформувати комплексну систему оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю, що ґрунтується на принципах системності, інтегрованості та адаптивності. Доцільним є застосування багаторівневого підходу до оцінювання, який дає змогу комплексно визначати ефективність на всіх рівнях менеджменту та внесок маркетингового управління у формування конкурентних переваг і довгостроковий розвиток підприємства.

1. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (79). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>
2. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*, (64). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>
3. Двудіт З., Левченко О., Деркач Д. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Т.2. №1. С. 21–28. 2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_5
4. Касич А., Малюшенко О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*, (34). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17>
5. Ларка Л. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 1. 2024. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-20>
6. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О. Кравченко В.А., Пригара О.Ю. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: «НБІП» Інтерсервіс», 2020. – 237с.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ АВТОПАРКАМИ
ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ткаченко Марія Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

DIGITAL FLEET MANAGEMENT TOOLS AS A DRIVER OF REGIONAL LOGISTICS COMPETITIVENESS

The paper substantiates the systemic nature of digital transformation of fleet management within regional logistics systems. Drawing on Logistics 4.0 principles and dynamic capabilities theory, the study conceptualizes fleet digitalization as a structural shift from reactive asset control toward data-driven governance. Empirical findings from recent research demonstrate that implementation of integrated telematics, predictive analytics and digital platforms may reduce operational costs by 12–20% annually [1]. The research confirms that digital fleet systems contribute not only to cost optimization but also to supply chain resilience and regional competitiveness [4].

У сучасних умовах цифрову трансформацію управління автопарками необхідно інтерпретувати не як ізольоване впровадження інформаційних технологій, а як системну зміну управлінської парадигми. У межах індустріальної моделі автопарк розглядався як матеріальний актив, управління яким здійснювалося переважно через контроль витрат, дотримання графіків та реактивне технічне обслуговування. Такий підхід відповідає лінійній причинно-наслідковій логіці управління. Натомість концепція Logistics 4.0 передбачає інтеграцію фізичних та інформаційних потоків у межах цифрової екосистеми, що забезпечує синхронізацію транспортних, інформаційних та управлінських процесів [3]. У цьому контексті автопарк трансформується з матеріального активу у кіберфізичну систему, здатну генерувати дані в режимі реального часу та формувати зворотні зв'язки для саморегуляції.

З позицій теорії динамічних здібностей цифровізація виступає механізмом перебудови ресурсної конфігурації підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища [6]. Впровадження цифрових платформ дозволяє підприємствам швидко адаптувати бізнес-процеси, мінімізувати транзакційні витрати та підвищити якість управлінських рішень.

Дослідження цифрової трансформації логістичних систем підтверджують, що інтеграція телематики та аналітики даних сприяє підвищенню операційної ефективності [1]. Крім того, цифрові інструменти підвищують стійкість ланцюгів постачання, що є критично важливим у період економічної нестабільності [4].

У дослідженні застосовано структурно-функціональний аналіз для ідентифікації елементів традиційної та цифрової моделей управління, порівняльний аналіз для визначення відмінностей між ними, а також економіко-математичне моделювання для оцінки ефективності цифрової трансформації.

Економічний ефект цифрової трансформації визначається як:

$$\Delta E = \Delta F + \Delta D + \Delta A - C_{digital}$$
$$\Delta E = \Delta F + \Delta D + \Delta A - C_{digital}, \text{ де}$$

ΔF — економія пального,

ΔD — скорочення простоїв,

ΔA — зниження адміністративних витрат,

$C_{digital}$ — витрати на цифрову систему.

Емпіричні дослідження впровадження цифрових платформ у логістиці свідчать про можливість зниження операційних витрат у межах 12–20% [1;5].

Таблиця 1

Системна матриця трансформації управління автопарком у контексті Logistics 4.0

Вимір трансформації	Індустріальна модель	Цифрова модель	Кількісний ефект (за дослідженнями)	Регіональний вплив
Онтологія управління	Автопарк як матеріальний актив	Автопарк як кіберфізична система	—	Інтеграція в цифрові логістичні мережі
Логіка прийняття рішень	Інтуїтивна, реактивна	Data-driven governance	Підвищення точності планування	Зменшення управлінської невизначеності
Технічне обслуговування	Реактивне (після поломки)	Predictive maintenance	–20–30% простоїв	Підвищення надійності перевезень
Маршрутизація	Статичні маршрути	Алгоритмічна оптимізація (AI)	–10–15% пробігу	Оптимізація транспортних потоків регіону
Управління паливом	Облік постфактум	Моніторинг у реальному часі	–8–12% витрат пального	Зниження екологічного навантаження
Прозорість витрат	Фрагментарна звітність	Інтегровані цифрові панелі	+15% фінансової прозорості	Підвищення інвестиційної привабливості
Стійкість системи	Вразливість до збоїв	Адаптивна цифрова екосистема	Підвищення resilience	Підсилення регіональної логістичної стабільності
Економічна модель ефекту	Лінійна економія	Мультиплікативний системний ефект	12–20% зниження операційних витрат	Зростання конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі даних [1–6].

Отримані результати підтверджують, що цифрова трансформація автопарків формує не лише прямий економічний ефект, але й структурний ефект другого порядку — підвищення адаптивності системи. Зменшення інформаційної асиметрії та скорочення транзакційних витрат сприяють підвищенню стійкості логістичних процесів [4].

Мультиплікативний характер ефекту проявляється через прискорення циклу прийняття рішень, оптимізацію ресурсів та інтеграцію в цифрові регіональні мережі. Таким чином, цифрова трансформація управління автопарками виступає чинником формування нової логістичної архітектури регіону.

1. Helo P., Thai V. V. Digitalization in supply chain management // International Journal of Production Economics. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109336>.

2. Dai Y., Kim D., Lee K. Digital transformation and logistics performance // Processes. 2024. Vol. 12, № 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr12122921>.

3. Çalıřkan A., Yildiz E., Demir M. Barriers to Logistics 4.0 implementation // Journal of Modelling in Management. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JM2-01-2024-0026>.

4. Li P., Chen Y., Guo X. Digital transformation and supply chain resilience // International Review of Economics & Finance. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033>.

5. Zahid A., Petrillo A., De Felice F., Forcina A. Advanced Fleet Management Systems // IFAC-PapersOnLine. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2025.09.139>.

6. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. Oxford: Oxford University Press, 2018.

7. Kolařska-Morawska K., Brzozowska M., Morawski P. Mobile digital technologies in logistics // Engineering Management in Production and Services. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2478/emj-2024-0035>.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНО ПОЛІКРИЗИ

Торговкіна Олександра Олексіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, ОП «Фінанси та військова підготовка»

Науковий керівник: доктор філософії, доц. Коваль О.А.

FINANCIAL STABILITY OF ORGANIZATIONS AS A DETERMINANT OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS

This paper analyzes the critical impact of organizations' financial stability on national economic security amid ongoing conflicts and global polycrisis, focusing on the wars in Ukraine and Iran. It argues that resilient financial structures at the organizational level act as economic shock absorbers, maintaining continuity during extreme instability. The discussion highlights how geopolitical tensions exacerbate economic vulnerabilities and calls for adaptive financial management, innovative state policies, and international scientific collaboration. The paper contributes new insights into managing economic risks in wartime, fostering sustainable development despite multifaceted crises, thus aligning with the conference's mission of interdisciplinary knowledge exchange.

Фінансова стійкість організацій у сучасній парадигмі розвитку світової економіки набуває якісно нового змісту, виходячи за межі класичного трактування як показника внутрішньої ефективності господарської діяльності. В умовах війни та глобальної полікризи вона трансформується у системоутворюючий елемент економічної безпеки держави, що визначає здатність національної економіки зберігати функціональність, керованість та стратегічну автономію. Глобальна полікриза, яка охоплює одночасно військово-політичні конфлікти, енергетичні та продовольчі шоки, інфляційні процеси, фінансову турбулентність і гео економічну фрагментацію, створює багаторівневу систему ризиків, де макроекономічна стабільність безпосередньо залежить від стійкості мікроекономічних суб'єктів. У такій ситуації підприємства виконують не лише функцію виробництва товарів і послуг, а стають ключовими агентами підтримки бюджетної збалансованості, зайнятості населення, інвестиційної активності та оборонного потенціалу держави [1,3].

Сучасні наукові підходи до визначення фінансової безпеки держави наголошують, що вона передбачає захищеність фінансової системи від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність забезпечувати стабільне економічне зростання та реалізацію національних інтересів (Модернізація економіки, 2021) [5]. У цьому контексті фінансова стійкість організацій виступає первинною ланкою формування загальнонаціональної фінансової безпеки, оскільки саме підприємства генерують фінансові потоки, формують податкову базу та забезпечують відтворювальні процеси в економіці. Відповідно до нормативно-правових засад забезпечення фінансової безпеки України, держава визначає необхідність створення умов для стабільного функціонування суб'єктів господарювання як передумову макроекономічної стабільності. Таким чином, фінансова стійкість підприємств має розглядатися не як автономний показник їх платоспроможності, а як інтегрований компонент системи економічної безпеки.

Війна в Україні стала каталізатором глибоких трансформацій фінансової архітектури національної економіки. Масштабні руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, зниження обсягів експорту, дефіцит інвестиційних ресурсів і зростання воєнних витрат істотно посилили фінансові ризики для підприємств. Проте саме фінансово стійкі організації, які мали диверсифіковану структуру капіталу, сформовані резерви ліквідності та налагоджені системи управління ризиками, змогли адаптуватися до нових умов через релокацію активів, цифровізацію операційної діяльності та розширення альтернативних каналів фінансування. Як зазначається у наукових публікаціях з проблем фінансової безпеки, здатність підприємств підтримувати безперервність діяльності у кризовий період зменшує фінансові втрати держави та стабілізує соціально-економічне середовище. Отже, фінансова стійкість організацій у воєнний період набуває значення своєрідного «економічного буфера», що амортизує вплив зовнішніх шоків на державну фінансову систему.

Досвід Ірану, який тривалий час перебуває під впливом санкційних обмежень та геополітичної напруги, демонструє альтернативну модель розвитку фінансової нестабільності. Обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків, валютні дисбаланси та інституційна ізоляція призвели до формування структурних перекосів у фінансовій системі та зниження інвестиційної активності. Підприємства, позбавлені можливості диверсифікувати джерела фінансування, вимушені концентруватися на внутрішніх ресурсах, що обмежує їх конкурентоспроможність і гальмує технологічне оновлення. Такий приклад підтверджує, що відсутність системної підтримки фінансової стійкості організацій може трансформуватися у довгострокову економічну стагнацію та зниження рівня національної економічної безпеки.

Глобальна полікриза посилює взаємозалежність між корпоративним фінансовим управлінням та державною економічною політикою. Сучасні виклики потребують переходу від реактивної моделі управління до проактивної, заснованої на сценарному аналізі, цифровому моніторингу ризиків і формуванні стратегічних резервів. У наукових дослідженнях наголошується, що забезпечення фінансової стійкості передбачає інтеграцію принципів ризик-менеджменту, диверсифікацію капіталу та підвищення прозорості фінансової звітності [4]. Водночас держава має виступати гарантом стабільного інституційного середовища, що включає ефективне правове регулювання, підтримку кредитування та стимулювання інноваційної активності бізнесу [3].

На концептуальному рівні фінансова стійкість організацій може бути інтерпретована як багатовимірна категорія, що поєднує фінансові, інституційні та соціальні аспекти. Вона забезпечує не лише економічну ефективність, а й суспільну стабільність, оскільки фінансово спроможні підприємства підтримують зайнятість, соціальні програми та інфраструктурні проекти. В умовах війни це набуває додаткового значення, адже економічна спроможність держави прямо пов'язана з її оборонним потенціалом та можливістю фінансувати відбудову. Таким чином, фінансова стійкість організацій виступає не лише індикатором корпоративної ефективності, а й стратегічним ресурсом державного суверенітету [1].

Отже, в умовах війни та глобальної полікризи фінансова стійкість організацій слід розглядати як ключовий фактор формування економічної безпеки держави. Її забезпечення потребує комплексного підходу, що включає удосконалення внутрішніх механізмів фінансового управління, формування сприятливого інституційного середовища та активізацію міжнародної наукової співпраці з метою обміну кращими практиками антикризового менеджменту. Лише за умови системної взаємодії бізнесу, держави та академічної спільноти можливо сформувати стійку економічну модель, здатну ефективно функціонувати в умовах тривалої невизначеності та глобальних викликів.

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 № 964-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0006626-06>

2. Наукові підходи до формування фінансової безпеки держави // НаУКМА Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/62b0aaa4-cceb-49ec-90a0-7c3bb6045e81/content>

3. Сучасні виклики забезпечення фінансової стабільності в кризових умовах // URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1313>

4. Проблеми національної фінансово-економічної безпеки в умовах сучасних викликів // Security Journal. 2022. URL: <https://security-journal.nasbu.edu.ua/index.php/nbpe/article/view/26/13>

5. Фінансова безпека держави: методологічні аспекти оцінки // Modern Economics. 2021. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/financial-security-of-the-state/>

6. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2004. 760 с.

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ШОКІВ ТА ДЕФІЦИТУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Умінська Марія Володимирівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Білорус Т.В.

ADAPTIVE MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES AMID ENERGY SHOCKS AND LABOR SHORTAGES

This paper examines the combined impact of energy infrastructure destruction and severe labor shortages on Ukrainian enterprises in 2024–2025. These interrelated crises create a negative multiplier effect: unstable power supply accelerates workforce outflow, while the lack of skilled technical personnel hinders the implementation of distributed energy solutions. Adaptive management, based on dynamic reconfiguration, scenario planning, and digitalization, enables rapid response to shocks.

Сучасний стан вітчизняного бізнес-середовища характеризується екстремальним рівнем волатильності, зумовленим поєднанням двох критичних дестабілізуючих факторів: руйнуванням енергетичної інфраструктури внаслідок ворожих атак та безпрецедентним кадровим голодом. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 74% компаній відчувають значний дефіцит кадрів, 21% — частковий, і лише 5% не стикаються з цією проблемою [1]. Енергетичні шоки 2024–2025 років призводять до частих відключень електроенергії, через що продуктивність бізнесу падає на 20–40% у найкритичніші періоди [2]. Взаємозв'язок між цими проблемами є нелінійним і синергетичним: дефіцит стабільного енергозабезпечення провокує відтік працівників через неможливість гарантувати нормальні умови праці, тоді як брак кваліфікованих інженерів, енергетиків та техніків унеможливорює швидке впровадження систем розподіленої генерації, сонячних електростанцій та заходів енергоефективності. Адаптивний менеджмент у контексті системної кризи 2024–2025 років визначається як здатність підприємства до динамічної реконфігурації своїх ресурсів, бізнес-процесів та стратегічних цілей у відповідь на різкі зміни зовнішнього середовища. На відміну від традиційних лінійних моделей управління, цей підхід ґрунтується на принципах антикризового регулювання, сценарного планування та глибокої цифровізації, що дозволяє суттєво скоротити час реакції на шоківі події [4].

Найважливішим інсайтом є виявлення негативного мультиплікатора між енергетичними та кадровими викликами. Прямий кореляційний зв'язок між стабільністю енергозабезпечення та ефективністю кадрової політики свідчить, що енергетична безпека виступає фундаментом для утримання та мотивації персоналу [5]. Механізм негативного мультиплікатора функціонує так: тривалі відключення електроенергії змушують підприємства переходити на нічні зміни або нерегулярні графіки роботи, що призводить до фізичного та психологічного виснаження працівників і стимулює їх звільнення чи еміграцію.

Для нівелювання шоків українські підприємства впроваджують комплексні адаптивні стратегії, що інтегрують енергетичну незалежність та оптимізацію людського капіталу. Впровадження систем енергоменеджменту відповідно до стандарту ISO 50001 дозволяє перевести енергоспоживання з площини випадкових подій у площину контрольованих процесів [6]. Автоматизація моніторингу енергомереж за допомогою IoT-сенсорів та дронів з тепловізорами скорочує потребу в лінійному персоналі для регулярних обходів територій, одночасно підвищуючи точність виявлення втрат енергії [7]. У відповідь на енергетичні виклики 68% компаній перейшли на дистанційні або гібридні форми праці, що вимагає повної цифровізації HR-циклу: від автоматизованого найму за допомогою ІІІ-ботів до хмарних систем управління продуктивністю, які забезпечують зв'язок з персоналом навіть під час блекаутів [5]. Використання систем супутникового інтернету (наприклад, Starlink) та портативних зарядних станцій стає невід'ємною частиною соціального пакета, що суттєво підвищує лояльність кадрів [4]. Оскільки зовнішній ринок праці не забезпечує достатнього припливу фахівців, 17% компаній роблять ставку на мультифункціональність — навчання працівників суміжних професій, наприклад, оператори виробничих ліній освоюють базове обслуговування когенераційних установок [1].

Таблиця 1

Механізми нівелювання енергетичних та кадрових шоків

Напрямок нівелювання	Технологічні рішення	Економічний / операційний ефект
Енергонезалежність	Встановлення СЕС, BESS та когенераційних установок	Зниження OPEX на 15–20%, компенсація до 30% втрат від блекаутів [6]
Оптимізація кадрів	Автоматизація рутинних операцій (IoT, ІІІ-боти)	Звільнення до 30% робочого часу, скорочення часу найму на 30% [7]
Операційна гнучкість	Сценарне планування та ERP-системи	Зменшення простоїв на 40%, синхронізація піків споживання [4]
Утримання персоналу	Енергостійкі умови праці (Starlink, гібридна робота)	Зниження плинності кадрів на 12–25%, підвищення лояльності [5]
Внутрішній розвиток	Корпоративне навчання та мультифункціональність	Закриття технічних прогалин без зовнішнього пошуку, 87% компаній впровадили програми [1]

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 5; 7; 8].

Практичні кейси лідерів ринку підтверджують життєздатність адаптивних моделей. Компанія Sakura впровадила інтелектуальні системи автоматизації холодильного обладнання, що дозволило синхронізувати піки енергоспоживання з графіками відключень [6]. Агрофірма «Сміла» поєднала інвестиції в сонячну генерацію з цифровим моніторингом техніки, що нівелювало дефіцит механізаторів за рахунок точного землеробства [6]. У будівельному секторі через брак вітчизняних фахівців компанії залучають робітників з країн Південної Азії та інвестують у «жіноче лідерство» в традиційно чоловічих професіях (водії важкої техніки, монтажники), демонструючи граничну адаптивність менеджменту [3].

Адаптивний менеджмент українських підприємств у 2025–2026 роках становить собою мистецтво балансування між технічною автономією та соціальною стійкістю. Поєднання енергетичних шоків і дефіциту трудових ресурсів зумовлює необхідність відмови від традиційних лінійних моделей планування на користь динамічних екосистем, здатних оперативного реагувати на умови глобальної полікризи.

1. Технологічний вектор передбачає повну автоматизацію моніторингу енергоресурсів та перехід до розподіленої генерації (СЕС у поєднанні з BESS), що забезпечує стабільні умови праці персоналу та суттєве зниження операційних витрат.
2. HR-вектор базується на стратегії «утримання через розвиток», яка має стати домінуючою: інвестиції в перекваліфікацію працівників для обслуговування відновлюваних джерел енергії та цифрових інструментів виступають найефективнішим механізмом подолання кадрового дефіциту.
3. Цифровий вектор полягає у впровадженні штучного інтелекту та IoT-рішень для заміщення рутинних операцій, що дає змогу підтримувати функціонування бізнесу за меншої чисельності штату в умовах демографічної кризи.
4. Інституційний вектор передбачає активне залучення до міжнародних програм (GIZ, EMPOWER) з метою отримання обладнання, фінансової підтримки та експертної допомоги у розбудові енергетичної стійкості [4].

Незважаючи на значну складність викликів, український бізнес демонструє виняткову адаптивність, перетворюючи кризові умови на потужний стимул для технологічного прориву. У довгостроковій перспективі це створить міцну основу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки в глобальному просторі після завершення війни та в процесі повоєнного відновлення [2].

1. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>
2. Ринок праці України 2025 — Дефіцит кадрів, підвищення зарплат. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/svyi-biznes/rinok-praci-ukrajini-2025-deficit-kadriv-pidvishchennya-zarplat-i-plani-biznesu-50562530.html>
3. Адаптація бізнесу в умовах війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4679/4621>
4. Тривалі відключення електроенергії мають вплив на роботу 76%. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-acc-winter-resilience-strategy.html>
5. Інноватори енергоефективності України. URL: <https://business.diaa.gov.ua/initiative/energy-efficiency-innovators>
6. Проблеми та перспективи галузі ВДЕ в 2025 році. URL: <https://pravda.com.ua/infrastruktura/problemi-ta-perspektivi-galuzi-vde-v-2025-roci-816839/>
7. Кадровий виклик в Україні — автоматизація як рішення дефіциту. URL: <https://www.erpforum.com.ua/blog/doslidzhennia-10/kadrovii-viklik-v-ukraini-avtomatizatsiia-iak-rishennia-defitsitu-fakhivtsiv-305>

FEATURES OF HR MANAGEMENT IN UKRAINIAN COMPANIES IN THE CONTEXT OF WAR

This article examines the role of Ukrainian companies in supporting the reintegration of veterans into civilian and professional life. It analyzes current trends in employment and the most common forms of corporate support for veterans. The study provides practical examples of leading Ukrainian companies that have implemented comprehensive support programs for demobilized employees.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну, що розпочалось 24 лютого 2022 року, суттєво трансформувало розуміння, ставлення і підходи як українського бізнесу, так і суспільства в цілому до управління персоналом і соціальної відповідальності. Повернення військовослужбовців до цивільного життя стало не лише соціальним викликом, а й стратегічним завданням для роботодавців, які прагнуть водночас зберегти людський капітал і забезпечити ефективну діяльність організації.

Під час війни серед українського бізнесу однією з пріоритетних цілей КСВ стала підтримка мобілізованих працівників, адаптація демобілізованих співробітників та практика надання переваги у працевлаштуванні ветеранам і ветеранкам [2]. Зокрема, у 2025 році, за інформацією Міністерства у справах ветеранів України, понад 80% найбільших компаній країни впроваджують ініціативи, спрямовані на підтримку цієї категорії працівників [4]. Як зазначено у дослідженні «Ветеранські ініціативи» агенції візуальних комунікацій Top Lead, найбільш популярними напрямками роботи демобілізованих українців у першому півріччі 2025 року стали:

- Виробництво продукції – 50,0%;
- Продажі – 36,1%;
- IT – 34,7%;
- Логістика – 23,6% [4].

В свою чергу, роботодавці докладають чималих зусиль, щоб забезпечити належні, комфортні умови праці для тих своїх працівників, хто зовно вчиться жити цивільне життя. Відповідно до висновку агенції Top Lead, найбільш поширеними формами підтримки, які компанії пропонують ветеранам, є психологічна реабілітація (71,8%), медичне забезпечення та страхування (61,5%) та адаптація форматів навчання та менторства, аби сприяти плавній інтеграції ветеранів у професійне середовище (53,8%) [4]. Для того щоб унаочнити наведену інформацію, пропонуємо розглянути досвід різних українських компаній щодо таких заходів.

Взірцевим прикладом соціально-відповідального бізнесу у галузі управління персоналом є міжнародна агротехнологічна компанія МХП. Станом на вересень 2025 року, чисельність мобілізованих працівників організації сягала 2900 осіб, тоді як ще близько 900 ветеранів повернулись з фронту та розпочали роботу на підприємстві [3]. З метою підтримки цієї вразливої категорії співробітників було започатковано програму «МХП Поруч», що спрямована на адаптацію колишніх військових до цивільного життя, їхню всебічну координацію, як-от медичний, правовий та психологічний супровід [3]. Ще один важливий проєкт - «Оператори дронів», дозволяє ветеранам застосовувати набуті у воєнних діях навички та знання для мирної справи – управління, навігація та технічне обслуговування агродронів [3]. Також з бюджету МХП фінансуються проєкти медичної підтримки та реабілітації військових, проводяться освітні заходи для колективу зі взаємодії з ветеранами [3].

Група компаній Метінвест, у свою чергу, спрямовує зусилля на довгострокову реінтеграцію ветеранів, зосередившись на медичній та психологічній підтримці, адаптації колишніх військових як до професійного, так і соціального життя. Так, у межах програми «Метінвест – разом» ветерани мають можливість долучитися до групових зустрічей з побратимами та під модерацією психологів обговорити досвід повернення до цивільного життя [7]. Має місце ініціатива ветеранських кемпінгів в Карпатах, що передбачає реабілітацію для воїнів, психоемоційне відновлення, фізичне оздоровлення, різні види активностей та спілкування у колі довіри [7]. Також діє розширена програма медичного страхування «ВЕТЕРАН», інклюзивна реабілітація через заняття з плавання «Вільні хвили», проводяться заохочувальні заходи для ветеранів та їх родин, як-от толоки, екскурсії, вікторини, спортивні змагання тощо [7].

Агротех компанія Kernel розпочала свій шлях до соціальної відповідальності у питанні повернення військових до звичного життя ще у 2014 році. Підхід Kernel до адаптації ветеранів відзначається своєю системністю та індивідуальним підходом до кожного учасника, і включає такі основні напрямки підтримки:

- Збереження робочого місця;
- Надання фінансової чи матеріальної підтримки за потреби;
- Повноцінний медичний огляд після демобілізації;
- Забезпечення інклюзивного простору на робочому місці;
- Впровадження програм фізичної та психологічної реабілітації;
- Юридичний супровід для ветеранів і їхніх родин;
- Проведення навчання для колективу щодо ефективної взаємодії з ветеранами [1], [6].

Окрім зазначеного, компанія Kernel пропонує різноманітні варіанти щодо реабілітації та відновлення: відпочинок у Карпатах для ветеранів та їх родин, безкоштовні спортивні тренування тощо [6]. Реалізується ініціатива «Корпоративний волонтер», у межах якої співробітники компанії відвідують поранених військовослужбовців у шпиталях [6]. У тому випадку, якщо співробітник після демобілізації не може виконувати свої попередні завдання, компанія забезпечує обладнання інклюзивних робочих місць залежно від потреби, або організовує навчання з перекваліфікації та зміни спеціальності у межах організації.

Варто звернути увагу на приклад компанії ДТЕК, яка доволі ґрунтовно підійшла до проблеми управління реінтеграцією демобілізованих працівників. Зокрема впроваджувались такі заходи:

- Створена посада «помічник ветерана» для прийняття вхідних запитів щодо допомоги колишнім військовим у вирішенні всіх питань;
- Впроваджена практика наставництва для ветеранів у особі безпосереднього керівника чи колеги, що допомагає у професійній адаптації;
- Забезпечено можливість отримання перекваліфікації у навчальних центрах – філіях Академії ДТЕК;
- Розширено послуги з медичного страхування (обстеження у приватних лікарнях, лікування хронічних захворювань, отримання бойових травм, стоматологія, масаж, вакцинація тощо);
- Консультаційний та фінансовий супровід процесу реабілітації [5].

У межах підтримки військовослужбовців ДТЕК зберігає робочі місця для понад 5,5 тисяч працівників, призваних на службу [5]. Для них продовжує діяти медичне страхування, а у разі поранення передбачена матеріальна допомога. Крім того, кожен співробітник, який проходить службу, отримує сертифікат номіналом 35 тисяч гривень на придбання необхідної військової амуніції у спеціалізованих магазинах [5].

Отже, практика реінтеграції ветеранів в Україні поступово набуває системного характеру та виходить за межі формального працевлаштування. Досвід провідних компаній демонструє перехід до комплексних програм, що охоплюють медичну, психологічну, освітню й соціальну підтримку, а також адаптацію внутрішніх процесів до потреб демобілізованих працівників. Такий підхід не лише сприяє відновленню ветеранів і їх ефективній професійній реалізації, а й формує нові стандарти соціально відповідального бізнесу в Україні.

1. Ветеранська сила Kernel: підтримка від мобілізації до повернення на робочі місця / Фокус [Електронний ресурс] : URL : <https://focus.ua/uk/ukraine/701208-veteranska-sila-kernel-pidtrimka-vid-mobilizaciji-do-povernennya-na-robochi-miscya>
2. Жилінська О., Думнич Р. Трансформація корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни: нові пріоритети та практики // Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики : матеріали Міжнар. науково-практ. конф-ї (м. Київ, 23 жовтня 2025 року) / за заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : В-во Ліра-К, 2025. С. 25-26.
3. МХП серед кращих роботодавців для ветеранів та ветеранок за версією Forbes / Європейська Бізнес Асоціація [Електронний ресурс] : URL : <https://eba.com.ua/hr-akademiya-kurs-hr-strategiya-taktyka-ta-chynnyky-stalogo-rozvytku-3/>
4. Понад 80% найбільших українських компаній працевлаштовують та активно підтримують співробітників-ветеранів і ветеранок/ Офіційний вебсайт Міністерства у справах ветеранів України [Електронний ресурс] : URL : <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/ponad-80-naybilshih-ukrainskih-kompaniy-pratsevlashtovuut-ta-aktivno-pidtrimuut-spivrobitnikiv-veteraniv-i-veteranok>
5. Спецпроекти – DTEK / OBOZ.UA [Електронний ресурс] : URL : <https://projects.obozrevatel.com/top-naykrashchykh-2025-robotodavtsiv-dtek/>
6. Турбота про ветеранів: повноцінне відновлення і повернення до роботи / Офіційний вебсайт Kernel [Електронний ресурс] : URL : <https://career.kernel.ua/veterani/>
7. Фокус на фізичному та ментальному відновленні – Метінвест презентував свої практики адаптації ветеранів Forbes / Офіційний вебсайт Метінвест [Електронний ресурс] : URL : <https://metinvestholding.com/ua/media/news/fokus-na-fzichnomu-ta-mentalnomu-vdnovlenni-metinvest-prezentuvav-svo-praktiki-adaptac-veteranv>

DIGITAL AND ANTI-CRISIS STABILITY OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN POLYCRISIS CONDITIONS

These theses were devoted to the development of classic models that are used to identify organisational culture type or assess its elements. This model was created as one that can be freely used in today's polycrisis conditions. The proposed vectors and their components allow not only to measure the general state of organisational culture of the organisation but also find and identify dissonance zones or so called gaps between different departments. With help of this methodology managers and company executives will be able to react to some problems more quickly and identify the root cause of the problem.

Нинішнє бізнес середовище та ринок загалом дуже відрізняється від ринку декількох десятиліть тому, оскільки полікриза впливає на всіх гравців ринку.. Полікриза – це комплекс взаємопов'язаних глобальних криз (економічних, політичних, екологічних, геополітичних, соціальних), які в синергії завдають масштабних наслідків для ринків та унеможливають стабільність або ж впевненість у майбутньому. Через неї, компаніям та фірмам доводиться швидко адаптуватися та підлаштовуватися під умови, які висуває поточна ситуація, щоб не бути поглинутими гігантами або ж не припинити своє існування. Діяльність компанії та корпорації напряму залежить від діяльності працівників та їхнього добробуту в організації. Для того щоб створити сприятливі робочі умови потрібно розробити стійку та унікальну організаційну культуру, яка сприятиме розвитку робочого середовища, де працівники відчуватимуть свою приналежність та вкладатимуться у розвиток компанії, цінності якої перетинаються з їхніми.

Організаційна культура – це синергетична система норм, патернів поведінки та спілкування, етики, цінностей, вкладу працівників в функціонування організації, синхронної взаємодії елементів та сприятливих умов для розвитку та зростання штату працівників, де кожен розуміє свою цінність та важливість. Коли всі елементи знаходяться на високому рівні розвитку або задоволення, то ми можемо бачити злагоджену систему, яка ефективно функціонує всередині та вміє гнучко та швидко адаптуватися до викликів, які пропонує зовнішнє середовище та зовнішні подразники.

Саме тому було вирішено розробити методику яка дозволить оцінити сучасні діджитал елементи організаційної культури. Для цього було опрацьовано класичні методики і підходи, які лягли в основу векторів матриці. В порівнянні з класичними методами, дана методика дозволяє виміряти те, наскільки злагоджено проходять сигнали (ідеї, цінності, інформація) через п'ять ключових векторів. Всі п'ять векторів мають п'ятибальну шкалу, і те наскільки великий розрив між показниками кожної групи, дозволить визначити проблемні зони та вчасно зреагувати, щоб в подальшому вирівняти показники до бажаного рівня. Ця методика може стати чудовим антикризовим інструментом, який менеджери матимуть змогу використовувати для стратегічного планування розвитку організаційної культури.

Вектори оцінки:

1. Digital ідентичність (зовнішній резонанс)

Для цього було вирішено взяти за основу рівні організаційної культури (зовнішній та внутрішній) за Е.Шейном [1] та адаптовано під сучасні реалії, де значний вплив має присутність бренду у соцмережах та маркетингова активність.

-автентичність контенту (чи справді те, що публікується відповідає цінностям та атмосфері у компанії);

-єдність brand voice (манера та стиль спілкування має схожий стиль та лексикон на всіх платформах);

-цифрова репутаційна відповідальність (готовність кожного працівника бути представником бренду компанії).

2. Дифузія знань (комунікаційний резонанс)

Для цього вектору підрунтям стала теорія управління знаннями за Ікуджіро Нонакою [2], суть якої в тому, що культура має стимулювати безперервність обміном досвідом. В розробленій моделі цей вектор дозволяє виміряти наскільки вільно та безперешкодно знання курсують між усіма працівниками.

-практика горизонтального навчання (передання знань між спеціалістами всередині організації);

-швидкість розповсюдження критичної інформації (наскільки швидко необхідна інформація надходить до кожного працівника);

-прозорість інформаційних потоків (доступність інформації для всіх членів організації в межі їх посади).

3. Операційна синергія (внутрішній резонанс)

Цей вектор дозволяє оцінити пропускну здатність внутрішніх каналів комунікації.

-цифрова плинність (швидкість передачі інформації від фахівця до фахівця);

-маркетингово-продажний вузол (рівень довіри між медіабасером/маркетологом та менеджером щодо лідів);

-міжфункціональна ініціативність (рівень готовності допомогти спеціалістам іншого відділу для вирішення проблеми).

4. Антикризове лідерство (стратегічний резонанс)

Цей вектор дозволяє виміряти швидкість реакції лідерів на кризові явища та ситуації. -своєчасність дій (швидкість та актуальність рішень лідерів);

-емпатія під час кризи (здатність керівників підтримати та мотивувати працівників у найважчі для компанії часи);

-автономність прийняття рішень (чи можуть працівники приймати самостійні рішення під час нестандартних або критичних ситуацій).

5. Емпатичний капітал (соціальний резонанс)

До цього вектору відноситься все, що допомагає команді триматися разом під час кризових періодів.

-рівень горизонтальної взаємодопомоги (допомога колезі без наказу згори);

-ціннісна синергія (чи відповідають цінності працівника цінностям які пропагує компанія (патріотизм, волонтерство, етика));

-взаємна лояльність (керівництво входить у положення працівників, а працівники у положення керівництва).

Важливою частиною у використанні методики є можливість виявити так звані зони “дисонансу”, які і створюють відповідний розрив в організаційній культурі, і що в результаті значно впливає на загальний її розвиток. Наприклад, при просіданні вектора “операційна синергія”, в команді не пануватиме злагодженість у роботі і кожен буде націлений лише на власний результат, що врешті решт впливатиме і на інші вектори, що з часом підірватиме довіру як всередині колективу, так і зі сторони клієнтів та споживачів.

Найбільш суттєвою перевагою методики є її простота та зрозумілість, оскільки всі кінцеві показники вносяться до п'ятикутної радарної діаграми, що дозволяє чітко побачити сильні та слабкі зони за векторами. Проте варто пам'ятати, що при відсутності контролю за перебігом розвитку організаційної культури, значно впливає на кінцевий результат і може дуже відрізнятися від початкових очікувань та сподівань. Саме тому необхідно не тільки вдосконалювати її елементи, але і вчасно аналізувати те, наскільки ці дії ефективні і який результат вони дали. Дану методику рекомендовано проводити через рівні проміжки часу, щоб мати змогу відстежувати прогрес та зрозуміти, чи фактичні дії для покращення ситуації приносять бажаний результат. Якщо чітко зрозуміло, що наразі рівень організаційної культури знаходиться на доволі низькому рівні, то варто проводити дану перевірку раз на місяць; в міру впровадження певних змін та покращення ситуації її можна скоротити спочатку до квартальної, а потім і до річної періодичності.

За допомогою даної методики керівники та менеджери матимуть змогу всеохопно оцінити організаційну культуру, з більш сучасними критеріями і зрозуміти, що саме стримує її розвиток, що дозволить вчасно виявити проблеми, розробити детальний план і вжити заходів, щоб ситуація не лише не регресувала, але і значно покращилася.

1.Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed., Jossey-Bass, 2004.- 458 c.

2.Nonaka I. The Knowledge-Creating Company. Boston : Harvard Business Review Press, 2008.

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S IT LABOR MARKET DUE TO THE IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

This paper is about the influence of Russia's invasion of Ukraine in February 2022 on core aspects of Ukraine's IT labor market. Suffering from constant unpredictiveness of daily life, relocation of human resources abroad and overall downfall of Ukraine's economical activity, IT market doesn't lose its position as one of the biggest sections of services export, manages to not only adapt, but to reorganize itself to benefit from war-oriented economics.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на Україну стало безпрецедентним шоком для соціально-економічної системи України, спричинивши глибокі структурні трансформації в усіх сферах суспільного життя. Воєнні дії, масова релокація населення, мобілізаційні процеси та руйнування інфраструктури суттєво змінили баланс попиту і пропозиції на національному ринку праці. Порушення процесів безперервної інтеграції та безперервного розгортання, зниження рівня інвестицій та зростання невизначеності в робочих процесах вплинули на динаміку та структуру професійної зайнятості. Водночас війна значно посилила значення людського капіталу як стратегічного ресурсу відновлення економіки та забезпечення її стійкості. За таких умов трансформація трудового ринку набуває системного характеру і потребує спостереження та аналізу для уникнення можливих ризиків для інтересів ІТ-компаній і ринку в цілому.

Для оцінки трансформації ринку праці потрібно оцінити загальну кількість технічних фахівців галузі та її динаміку та загальні показники експорту комп'ютерних послуг. Аналіз чисельності зайнятих дозволяє визначити масштаби змін у пропозиції робочої сили та виявити тенденції скорочення чи відновлення кадрового потенціалу в умовах воєнного стану. Водночас показники експорту комп'ютерних послуг відображають рівень зовнішнього попиту на український ІТ-сектор та його здатність зберігати позиції на міжнародному ринку. Співставлення динаміки зайнятості та експортних надходжень дає можливість оцінити ступінь стійкості галузі до воєнних ризиків. Такий підхід забезпечить більш комплексне бачення кількісних змін і формує основу для подальшого аналізу якісних трансформацій кадрового потенціалу.



Рис. 1. Обсяг експорту комп'ютерних послуг України за 2022 – 2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Згідно із статистикою експорту комп'ютерних послуг за 2022 - 2024 роки, видно, що загальний обсяг експорту скоротився в середньому приблизно на 20-25% порівняно з довоєнним рівнем початку 2022 року. Різне падіння спостерігається у березні 2022 року, що безпосередньо корелює з початком повномасштабних бойових дій та шоковим впливом на бізнес-процеси. У подальшому галузь демонструє поступову стабілізацію показників, однак повного відновлення до довоєнних значень не відбулося.



Рис. 2. Частка експорту комп'ютерних послуг України за 2022 – 2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Експорт комп'ютерних послуг залишається одною із ключових галузей експорту послуг України. У перші шоківі місяці війни частка навіть збільшилася, проте надалі, показники нормалізуються і приблизно дорівнюють довоєнним значенням, що свідчить про відносну стійкість галузі у порівнянні з іншими секторами економіки.

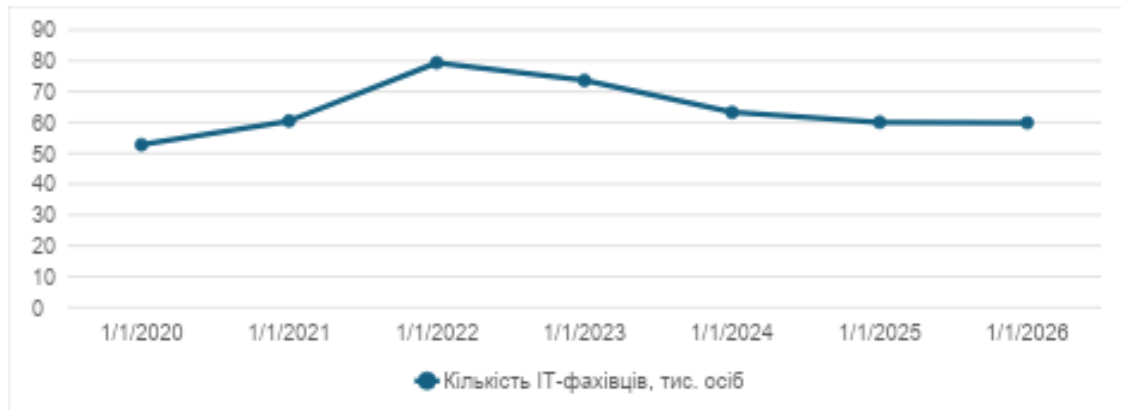


Рис. 3. Кількість ІТ-фахівців у 50 найбільших ІТ-компаній України за 2020-2026 рр.
Джерело: складено автором на основі даних [2]

Щодо кількості працюючих ІТ-фахівців на ринку, загальної статистики не ведеться, проте присутня інформація про кількість фахівців у 50 найбільших ІТ-компаніях на ринку від редакції DOU - найбільшої в Україні ІТ-спільноти. Динаміка показує стрімкі темпи зростання до 2022 року, що відображало активну фазу масштабування галузі та високий зовнішній попит на українські ІТ-послуги. Після початку повномасштабної війни спостерігається поступове скорочення чисельності персоналу, що пов'язано з релокацією фахівців, оптимізацією витрат компаній та уповільненням темпів найму. До сьогоднішнього дня тенденція зниження зберігається, але втрачає темп, що сигналізує про стабілізацію ринку після шоків зростання та спаду.

Суттєвих змін зазнала і структура вакансій на ринку праці ІТ-компаній. У довоєнний період спостерігалось активне зростання кількості позицій початкового (Trainee, Junior), що було зумовлено масштабуванням компаній та розширенням команд через збільшення попиту на цифрові послуги під час пандемії COVID-19. В умовах тотальної невизначеності, погіршення інвестиційного клімату і неможливості прогнозувати майбутні умови ринку, особливо ринку України, компанії змушені зміщувати фокус у бік залучення більш надійних методів ведення бізнесу: зменшення кількості нових проєктів і стартапів, найм досвідчених кадрів, здатних швидко інтегруватися в проєкти та забезпечувати стабільність бізнес-процесів. Відповідно, час на навчання власних спеціалістів часто стає недоступною розкішшю, тому попит на middle та senior спеціалістів зріс.

Також на прикладі російсько-української війни світова спільнота побачила, що класичний образ солдата-штурмовика зовсім не є ефективним для виконання бойових завдань без сучасного цифрового обладнання. Світові компанії, що спеціалізуються на виробництві зброї, або інших дотичних до воєнної сфери пристроїв отримали новий ринок збуту і випробувань своїх напрацювань, в той час як в Україні виникають унікальні компанії, що виробляють, поставляють справді працюючі і часто дешевші за аналоги рішення для армії, демонструють свої можливості глобальному ринку на практиці. Потік міжнародних інвестицій, високі стандарти мотивації праці, можливість зробити внесок у обороноздатність держави і можливість отримати бронювання від мобілізації збільшило попит на роботу у так званих Defense та Military Tech компаніях^[9].

1. Яценко Л. - ЗАЙНЯТИСТЬ У СЕГМЕНТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] // Національний інститут стратегічних досліджень: [сайт]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaynyatist-v-it-sehmenti-rynku-pratsi-ukrayiny>

2. Редакція DOU – Топ-50 найбільших ІТ-компаній України [Електронний ресурс] // DOU: [сайт]. – Режим доступу: <https://jobs.dou.ua/top50/>

3. Редакція DOU – Рекордна кількість deftech-вакансій у році. Аналітика найму в оборонні компанії [Електронний ресурс] // DOU: [сайт]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/deftech-jobs-analitics-q4/>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF MASS MIGRATION AND PERSONNEL SHORTAGE

The paper examines the human resource management challenges faced by Ukrainian organizations amid mass migration and critical personnel shortages caused by full-scale war. As of 2025, over 5.7 million Ukrainian refugees remain abroad, the employed workforce has shrunk from 7 to 5.3 million, and 74% of employers report acute staff shortages. The study identifies key HR adaptation strategies - competitive compensation, remote work, workforce diversification and upskilling - and proposes a resilience-oriented HR management framework for wartime conditions with implications for post-war recovery.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, спричинило найбільшу гуманітарну кризу в Європі з часів Другої світової війни. Воно докорінно трансформувало ринок праці. Управління людськими ресурсами (УЛР) організацій опинилося під тиском двох факторів: масової зовнішньої міграції кваліфікованих кадрів і гострого дефіциту персоналу. Ця проблема стає особливо актуальною для поточного бізнесу й підготовки до повоєнного відновлення.

На тлі цієї трансформації ринку праці масштаб кадрової кризи набув безпрецедентних розмірів. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на кінець 2025 року за межами України перебуває 5,75 млн біженців, з них 5,2 млн - у країнах ЄС [1]. Кількість штатних працівників скоротилася з 7 млн (2021 р.) до 5,3 млн осіб (2025 р.), ще близько 700 тис. мобілізовано до лав ЗСУ [2]. Показово, що паралельно зі зниженням безробіття з 21,1% (2022 р.) до ~11,3% (2025 р.) 74% роботодавців фіксують гострий дефіцит кадрів, на кожного зареєстрованого безробітного припадає близько двох відкритих вакансій [3]. Ринок праці трансформувався із «ринку роботодавця» у «ринку шукача».

У свою чергу, галузевий розріз дефіциту підтверджує структурний характер проблеми. Найгостріша ситуація склалася в освіті (~25000 вакансій), обробній промисловості (~9000 вакансій), будівництві (дефіцит 30-40% від потреби) та транспорті (Укрзалізниця втратила 42000 працівників) [4]. Оборонна промисловість демонструє парадоксальну ситуацію: обсяги виробництва зросли з 1 до ~12 млрд дол. США (+900% за 2022-2025 рр.), проте підприємства не в змозі знайти достатньо зварювальників, токарів та інженерів [2]. Водночас IT-сектор виявив найвищу резильєнтність - близько 238 тис. спеціалістів продовжують роботу безпосередньо в Україні [5].

Реагуючи на кадровий голод, організації виробили низку адаптаційних HR-стратегій. По-перше, фіксується висока конкуренція за персонал через зарплатні важелі: 96% роботодавців підвищили оклади у 2025 р. [6]. По-друге, спостерігається диверсифікація кадрової бази: частка компаній, що наймають осіб з інвалідністю, зросла з 36% (2023 р.) до 50% (2024 р.), а жінки освоюють традиційно чоловічі спеціальності - зварювання, водіння, металургію [7]. По-третє, розширення дистанційної зайнятості: 54% компаній запровадили гнучкі формати, проте удари по енергетичній інфраструктурі знижують стабільність цього підходу [3]. По-четверте, прискорений розвиток персоналу: 59% підприємств організували навчальні курси. Автоматизація та ШІ наразі залишаються недостатньо використаним інструментом - лише приблизно 15% компаній залучають їх для компенсації дефіциту [2].

Окремим, стратегічно важливим напрямком УЛР в умовах тривалої війни є управління психологічним станом персоналу. Хронічний стрес, тривога за близьких на фронті, пережите вимушене переміщення та постійна загроза обстрілів формують високий рівень психоемоційного виснаження серед працівників. За даними Міжнародної організації з міграції, 54% зайнятих громадян в Україні повідомляють принаймні про один індикатор ризику трудової вразливості, а плинність кадрів, зумовлена вигоранням, сягає критичних показників у соціальних секторах [8]. Відповідаючи на цей виклик, 52% компаній запровадили програми психологічної підтримки персоналу [9]. Дослідження засвідчують, що організації, які системно інвестують у психологічну безпеку команди, демонструють нижчий рівень плинності кадрів порівняно з тими, що обмежуються виключно монетарними інструментами утримання. Таким чином, HR-функція в умовах воєнного часу суттєво розширює свою традиційну зону відповідальності, включаючи завдання психологічної резильєнтності організації, як невід'ємної складової конкурентоспроможності роботодавця.

З огляду на ці виклики, формування ефективної системи УЛР в умовах кризи вимагає комплексного підходу на трьох рівнях. На рівні держави: спрощення адміністрування імпорту іноземної робочої сили (лише ~2384 дозволи на рік при потребі 400-450 тис. на рік), реформування системи підготовки кадрів, стимулювання повернення мігрантів [1, 2]. На рівні галузі: міжгалузева ротация персоналу та програми перекваліфікації. На рівні організації: впровадження гнучких організаційних структур, психологічна підтримка персоналу, розбудова бренду роботодавця. За підрахунками МОП, Україні потрібно залучити 8,6 млн додаткових працівників протягом наступного десятиліття [10]. Відтак стратегічне УЛР визначається ключовим чинником економічної резильєнтності країни.

1. UNHCR. Ukraine emergency. 2025. URL: <https://www.unhcr.org/europe/emergencies/ukraine-emergency>
2. GMK Center. An unsolved problem: staff shortages have become the main problem for Ukrainian businesses. 2025. URL: <https://gmk.center/en/posts/an-unsolved-problem>
3. Euromaidan Press. 74% of Ukrainian employers experience a workforce shortage. 2024. URL: <https://euromaidanpress.com/2024/04/25/74-of-ukrainian-employers>
4. Forbes Ukraine. Ринок праці у 2024-му. Держцентр зайнятості назвав сфери з найбільшим дефіцитом кадрів. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/rinok-pratsi-u-2024-mu-derzhtsentr-zaynyatosti-nazvav-sferi-iz-naybilshim-defitsitom-kadriv-21022025-27406>
5. TechUkraine. Ukrainian Tech Industry Shows Resilience: IT Research Ukraine 2024. 2024. URL: <https://techukraine.org/2024/12/05/ukrainian-tech-industry-shows-resilience>
6. NV. «Брак кадрів відчувають усі». Бізнес розповів, що відбувається на ринку праці - що буде із зарплатами. 2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/rinok-praci-ukrajini-2025-deficit-kadriv-pidvishchennya-zarplat-i-plani-biznesu-50562530.html>
7. Kyiv Independent. War has drained Ukraine's workforce, but women and veterans are stepping in to fill the void. 2026. URL: <https://kyivindependent.com/war-has-drained-ukraines-workforce-but-women-and-veterans-are-stepping-in-to-fill-the-void/>
8. IOM. Vulnerability to Trafficking in Persons and Labour Exploitation in Ukraine. - Geneva: International Organization for Migration, 2024
9. The Page. Бізнес висловився про плани щодо підвищення зарплат, скасування віддаленки та введення чотириденки. 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/doslidzhennya-problem-z-personalom-ukrayinskogo-biznesu>
10. ILO. ILO support to Ukraine recovery. 2024. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>

Шалімова Анастасія Максимівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRIC CAR MARKET OF UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF CHANGES IN THE FISCAL REGIME

The paper analyzes the dynamics of the passenger electric car market in Ukraine in 2025 and early 2026. It was determined that the record growth in 2025 was due to the effect of a preferential taxation regime, which stimulated the import of new and used cars and the intensification of domestic agreements. The cancellation of tax benefits from January 1, 2026 caused a sharp reduction in imports and a short-term market correction. It has been proven that demand did not disappear, but redistributed between segments under the influence of fiscal, price and seasonal-infrastructure factors while maintaining the long-term trend of electrification.

За оцінками Інституту досліджень авторинку, 2025 рік став рекордним для сегмента електромобілів в Україні. Протягом року автопарк країни поповнився 22,8 тис. нових легкових електромобілів, що на 122,9 % перевищило показник 2024 року, а імпорту уживаних електрокарів досяг 84,4 тис. одиниць із приростом 104,7 %. Водночас на внутрішньому ринку було укладено 35,8 тис. угод купівлі-продажу електромобілів, що на 38 % більше порівняно з попереднім роком [3].

Зростання попиту на електромобілі значною мірою було зумовлене дією пільгового режиму оподаткування у 2025 році. Імпорт електромобілів звільнявся від сплати ввізного мита та податку на додану вартість, а обов'язковими платежами залишалися лише акцизний податок і, в окремих випадках, внесок до Пенсійного фонду. Пільгові умови поширювалися як на нові, так і на вживані транспортні засоби з електродвигуном, які класифікувалися за кодом УКТ ЗЕД 8703 80.

Після пікових показників грудня статистика січня демонструє різке зниження обсягів імпорту електромобілів. Формально скорочення поставок відбулося майже у 14 разів, що могло створити враження суттєвого спаду ринку. Водночас аналіз структури реєстрацій у січні 2026 року засвідчує іншу тенденцію: відбулося не згортання попиту, а його перерозподіл між сегментами — імпортом уживаних авто, продажем нових моделей та операціями на внутрішньому ринку.

Ситуація в розрізі основних сегментів ринку, відображена на (рис. 1), свідчить про неоднорідність динаміки.

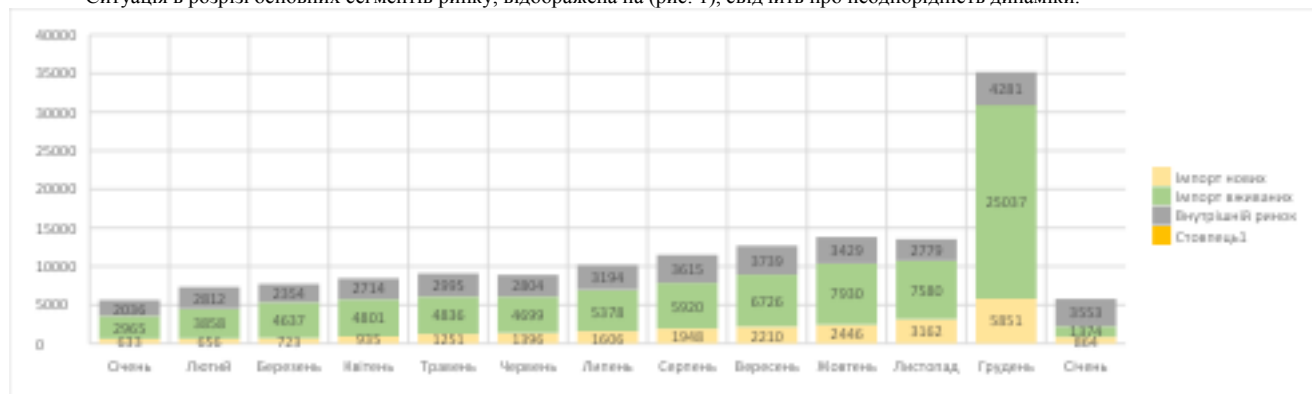


Рис. 1. Динаміка ринку легкових електромобілів за 2025-2026 рр. в Україні

Джерело: складено автором на основі [2].

Із 1 січня 2026 року, відповідно до розд. II, п. 1 Закону України № 4698-IX, в Україні припинив дію пільговий режим оподаткування електромобілів, унаслідок чого під час імпорту та продажу знову застосовується ПДВ за ставкою 20 % [1]. Саме відновлення ПДВ стало ключовим чинником різкого скорочення імпорту на початку року, оскільки значна частина запланованих покупок була здійснена у грудні 2025 року до зміни податкових умов.

Підвищення кінцевої вартості імпортованих автомобілів приблизно на 20 % зумовило тимчасову паузу в ринковій активності та корекцію цінкових очікувань. Водночас інші фінансові параметри залишилися незмінними.

Окрім податкових змін, спад у січні посилили сезонні та інфраструктурні чинники. Аномальні морози спричинили суттєве скорочення фактичного запаса ходу електромобілів, що знижує їхню експлуатаційну привабливість. Нестабільність електропостачання та часткові обмеження роботи зарядної інфраструктури підвищили ризики для користувачів без домашньої зарядки. На комерційних станціях тарифи на рівні 30–32 грн за кВт/год формують витрати близько 600 грн на 100 км пробігу, що нівелює цінову перевагу електротранспорту для споживачів без доступу до стабільної домашньої зарядки.

На початку 2026 р. ринок увійшов у фазу природної корекції після грудневого піку продажів: було зареєстровано 864 нових електромобілів (–85,2% м/м), водночас приріст +35,6% р/р підтверджує збереження довгострокового тренду електрифікації. У структурі продажів домінують китайські бренди, насамперед BYD, який сформував майже половину ринку. Другу позицію поділили Zeekr та Volkswagen, а Xiaomi закріпився серед лідерів, що свідчить про посилення ролі нових технологічних виробників. Традиційні марки, зокрема Audi і Toyota, зберігають присутність, але поступаються динамічнішим суббрендам китайського автопрому (рис. 2).

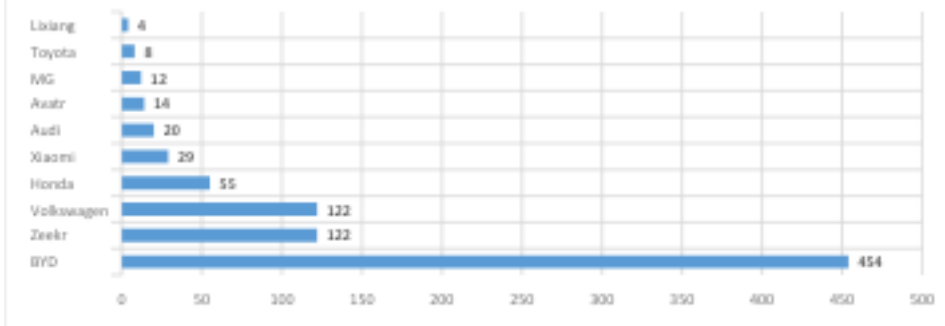


Рис. 2. Лідери ринку нових електромобілів за брендами в Україні у січні 2026 року*

*Джерело: складено автором на основі [4].

Отже, скасування податкових пільг не призвело до зникнення інтересу до електромобілів, однак змінило структуру попиту та канали його реалізації. Внутрішній ринок тимчасово виконує компенсаторну функцію, забезпечуючи реалізацію раніше імпортованих авто.

Сукупність податкових, цінових і сезонних чинників істотно знизила привабливість електротранспорту для частини споживачів. Подальша динаміка сегмента залежатиме від стабілізації регуляторних умов та економічної доцільності експлуатації електромобілів.

1. Верховна Рада України. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування банків податком на прибуток підприємств у 2026 році та перенесення строків введення в дію Електронної системи обігу алкогольних напоїв, тютюнових виробів та рідин, що використовуються в електронних сигаретах : Закон України № 4698-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4698-20#Text>

2. ПДВ-шок січня продемонстрував справжню ціну завершення пільг: імпорт електромобілів просів у 14 разів [Електронний ресурс] // Федерація роботодавців автомобільної галузі України Eauto.org.ua: [сайт]. – Режим доступу: <https://eauto.org.ua/news/990-pdv-shok-sichen-prodemonstruvav-spravzhnyu-cinu-zavershennya-pilg-import-elektromobiliv-prosiv-u-14-raziv>

3. Ринок електромобілів в Україні: підсумки 2025 року [Електронний ресурс] // Федерація роботодавців автомобільної галузі України Eauto.org.ua: [сайт]. – Режим доступу: <https://eauto.org.ua/news/975-rinok-elektromobiliv-v-ukrajini-pidsumki-2025-roku>

4. Фонд автомобільних страховиків України. Продажі електромобілів у січні 2026 [Електронний ресурс] // FRA: [сайт]. – Режим доступу: <https://fra.org.ua/uk/st/statistika/prodazhi/prodazhi-elektromobiliv-u-sichni-2026>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: «ДЕНЬ ВІДНОВЛЕННЯ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФІЛАКТИКИ ВИГОРАННЯ

Шевцова Олена Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Білорус Т.В.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF WAR AND GLOBAL MULTIPLE CRISES:

“RECOVERY DAY” AS A TOOL FOR PREVENTING BURNOUT

The theses propose a practical HR instrument for small and medium-sized enterprises operating under war-related and economic uncertainty in Ukraine - a quarterly paid “recovery day” for each employee. Relying on WHO/ILO concepts of work-related mental health, the model focuses on organisational measures: predictable additional rest time, rotational planning of key roles and a compact system of monitoring indicators (sick leave days, perceived stress, turnover intentions, satisfaction with support measures). It is argued that such regular “recovery windows” can reduce psychosocial risks and support retention without productivity loss, provided they are embedded into a transparent regulation and coordinated schedule.

Сучасні виклики для управління персоналом в Україні поєднують військову загрозу, економічну нестабільність, міграцію кадрів, блекаути, емоційне виснаження та постійне відчуття невизначеності. Для малих і середніх підприємств це означає роботу в режимі підвищеного стресу при обмежених фінансових і кадрових ресурсах. У таких умовах класичні HR-інструменти (набір, навчання, оцінювання, оплата праці) вже не гарантують ні збереження персоналу, ні його психічного благополуччя. Потрібні прості, але системні рішення, які можна реально впровадити «тут і зараз» без складних програм і дорогих пільг.

Міжнародні документи ВООЗ/МОП щодо психічного здоров'я на роботі наголошують, що найбільший вплив мають організаційні заходи: керування навантаженням, плановий відпочинок, зрозумілі графіки, участь працівників у прийнятті рішень, підтримка керівників [1; 2]. Водночас на практиці в Україні часто переважають разові «антистрес» активності (корпоративи, тренінги) або акцент лише на особистій відповідальності працівника за власне відновлення. Це створює розрив між сучасними рекомендаціями й реальними підходами до управління персоналом.

У роботі запропоновано конкретний інструмент - «день відновлення», який закріплює турботу про психічне здоров'я на рівні формалізованих правил організації праці. Ідея полягає в тому, що кожен працівник малого чи середнього підприємства отримує один додатковий оплачуваний вихідний раз на квартал, призначений саме для відновлення ресурсу (здоров'я, сімейних і особистих справ, відпочинку), а не як заміна щорічної відпустки чи лікарняного. Уперше такий формат описується як цілісна HR-технологія, прив'язана до квартального циклу планування та системи показників.

Специфіка підходу полягає у поєднанні трьох ключових елементів.

По-перше, квартальна періодичність. Обрано не щотижневий формат (як у моделях 4-денної робочої тижня), а більш реалістичний для українського малого бізнесу - раз на квартал. Це дозволяє втримати витрати в межах допустимого рівня і водночас задати працівникам чіткий орієнтир: щонайменше чотири рази на рік організація гарантує день для відновлення без втрати доходу. Таким чином формуються «мінімальні стандарти турботи» навіть у складних умовах.

По-друге, ротуюча модель планування. «День відновлення» включається в поквартальний графік таким чином, щоб одночасно була відсутня лише частина працівників, а критичні функції закривалися за рахунок взаємозаміщення та перерозподілу навантаження. Модель особливо доцільна для колективів до 20-30 осіб, де немає «зайвих» штатних одиниць, але існує певна взаємозамінність (склад - логістика - продажі; адміністративні функції; сервісні підрозділи). Це дозволяє поєднати турботу про персонал із безперервністю операцій.

По-третє, проста система оцінки ефекту. Пропонується набір базових показників, які можуть відстежуватись навіть без спеціальної аналітики: кількість лікарняних днів, самооцінка стресу, наміри звільнення, задоволеність заходами підтримки. За потреби ці індикатори доповнюються операційними метриками (своєчасність виконання замовлень, частота реклаमाцій). Таким чином «день відновлення» розглядається не як «соціальний бонус», а як керований елемент HR-політики.

Зарубіжні пілоти зі скороченням робочого часу (зокрема, 4-денний робочий тиждень у Великій Британії) демонструють, що додатковий час для відпочинку за умов збереження оплати праці здатен знижувати рівень стресу, симптомів вигорання та намірів звільнення без зниження продуктивності, а інколи - з її покращенням [3]. У запропонованому підході ця логіка адаптується до реалій українських підприємств: замість радикального скорочення тижневої норми запроваджуються точкові, але регулярні «вікна відновлення».

Щоб показати системність рішення, наведено узагальнену матрицю очікуваного впливу.

Таблиця 1

Очікуваний вплив запровадження «дня відновлення» та базові показники відстеження

Блок впливу	Очікуваний результат	Орієнтовні показники
Психічне здоров'я і стрес	Зменшення перевтоми та емоційного напруження	Кількість лікарняних днів; самооцінка рівня стресу (щоквартальне анонімне опитування за 5-бальною шкалою)
Утримання персоналу	Зниження плинності та намірів звільнення	Коефіцієнт плинності
Продуктивність і якість	Збереження або покращення операційних показників	Своєчасність виконання замовлень; частота рекламацій, кількість зривів дедлайнів
Організаційна довіра	Посилення відчуття підтримки з боку роботодавця	Індекс задоволеності заходами підтримки (анонімне опитування персоналу)

Джерело: складено автором на основі [1-3].

Практичне значення підходу посилюється завдяки опису етапів впровадження «дня відновлення» в системі управління персоналом:

1. Аналітичний етап - коротка діагностика: опитування про рівень стресу, перевантаження, наміри звільнення; аналіз лікарняних і плинності.
2. Нормативний етап - підготовка внутрішнього положення: періодичність, порядок подання заяв, обмеження щодо одночасної відсутності працівників, правила перенесення дня у разі надзвичайних обставин.
3. Пілотний етап - тестове запровадження протягом одного-двох кварталів із фокусом на одному підрозділі або всій компанії невеликого розміру.
4. Оціночний етап - порівняння ключових показників «до» і «після» пілоту; збір зворотного зв'язку працівників і керівників; корекція регламенту.

Таке поетапне впровадження дозволяє адаптувати інструмент до специфіки галузі (логістика, торгівля, послуги, IT) і продемонструвати його результативність навіть у невеликих вибірках персоналу. Важливо, що «день відновлення» узгоджується з національними пріоритетами у сфері безпеки і здоров'я на роботі, де наголошується на необхідності інтеграції психічного здоров'я у систему управління охороною праці, а також доповнює традиційні механізми мотивації (зарплата, премії, соціальний пакет).

У підсумку «день відновлення» може розглядатися як новий для української практики, але організаційно простий інструмент управління персоналом в умовах сучасних викликів. Він поєднує логіку міжнародних стандартів, обмеження малого та середнього бізнесу й реалії воєнного часу, а також закладає основу для подальших емпіричних досліджень його ефективності в різних секторах економіки.

1. WHO & ILO. Mental health at work: Policy brief. Geneva: World Health Organization and International Labour Organization, 2022. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
2. World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: WHO, 2022. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/363177>
3. Lewis K., Stronge W., Kellam J., Kelly O. et al. The results are in: The UK's four-day week pilot. Autonomy, 2023 URL: <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ В РАЙОНІ ВІЯВЛЕННІ ТА УПРАВЛІННІ КАСКАДНИМИ КРИЗАМИ НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Шморгуненко Вадим Владиславович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Менеджмент»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Баюра Д.О.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND PREDICTIVE ANALYTICS IN EARLY DETECTION AND MANAGEMENT OF CASCADING CRISES AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL

This paper is about the role of artificial intelligence and predictive analytics in helping organizations detect cascading crises early and manage them proactively in conditions of global polycrisis, with a focus on Ukrainian enterprises in 2025–2026. It explores how AI processes diverse data to spot weak signals of threats, based on concepts of situational awareness and organizational resilience.

В умовах війни в Україні стало очевидним, що традиційний кризовий менеджмент втрачає ефективність, оскільки стикається з перманентним, багатоплановим хаосом. У сучасному світі організації стикаються не з окремими кризами, а з їхнім постійним накладанням одна на одну: війна посилює енергетичні проблеми, енергетичні перебої руйнують логістику, логістичні затримки впливають на фінанси та людей. Такі ланцюгові кризи роблять звичайні методи реагування – «пожежогасіння» – недостатніми. Дослідження RAND Corporation та звіти Світового економічного форуму показують, що керівники, які вміють передбачати загрози заздалегідь, отримують суттєву перевагу: час реакції скорочується на 7–14 днів, а точність оцінок ризиків зростає до 75–92 % у багатьох типових ситуаціях [4].

Штучний інтелект та інструменти прогнозування аналітики дозволяють збирати та обробляти величезні обсяги інформації з різних джерел: внутрішні дані компанії (продажі, запаси, робота персоналу, показники обладнання) та зовнішні (новини, ціни на сировину, повідомлення в соціальних мережах, погодні дані, геополітичні сигнали). Сучасні програми на основі штучного інтелекту можуть помічати «слабкі сигнали» – ранні ознаки біди, які звичайна людина або традиційні звіти просто пропускають через брак часу чи уваги [2].

Теоретична основа такого підходу ґрунтується на ідеї ситуаційної обізнаності та організаційної стійкості. У звіті Європейської наукової ради з питань порад, підготовленому під керівництвом Тіни Комес разом з Ніком Дженнінгсом, Томасом Коксом та Маркусом Райхштайном, підкреслюється, що штучний інтелект значно покращує здатність організації передбачати, оцінювати та приймати рішення на всіх етапах управління кризою – від запобігання до відновлення. При цьому автори наголошують: людина має залишатися в центрі процесу прийняття рішень, а штучний інтелект – лише потужним помічником, результати якого керівник може зрозуміти та перевірити [3]. Для українських підприємств у 2025–2026 роках цей підхід набуває особливого значення. Через постійні атаки на енергосистему, хронічні відключення електроенергії та логістичні розриви компанії змушені шукати способи передбачати, а не просто реагувати. Уже зараз штучний інтелект допомагає:

- заздалегідь прогнозувати перебої з електроенергією, аналізуючи дані Укренерго, погоду та новини, щоб вчасно перерозподілити навантаження чи запустити резервні джерела;
- оцінювати ризики в ланцюгах постачань з урахуванням воєнних факторів, блокувань, обстрілів та глобальних змін;
- швидко виявляти репутаційні загрози в інформаційному просторі;
- передбачати проблеми з персоналом – вигорання, відтік працівників, зокрема ветеранів [1].

Запропонована модель використання штучного інтелекту в управлінні кризами побудована на чотирьох рівнях і враховує реалії українських компаній (обмежені ресурси, брак спеціалістів з даних, високі кіберризики):

1. Збір та підготовка інформації – об'єднання внутрішніх даних компанії та відкритих джерел у зручному для аналізу вигляді.
2. Прогнозування та виявлення загроз – програми, які знаходять аномалії та прогнозують розвиток подій, причому результати пояснюються простою мовою, щоб керівник міг їх зрозуміти.
3. Моделювання сценаріїв – створення «а що, якщо...» ситуацій (наприклад, «що буде, якщо відключення триватиме три доби + затримка поставок?»).
4. Прийняття рішень з людиною в центрі – зручні панелі управління, де керівник бачить рекомендації, але остаточне рішення приймає сам.

Таблиця 1

Запропонована чотирирівнева модель інтеграції штучного інтелекту в антикризове управління

Рівень	Основна функція	Ключові інструменти та дії	Переваги для керівника
Збір та підготовка інформації	Об'єднання та очищення даних з внутрішніх і зовнішніх джерел	ETL-процеси, data lakes, інтеграція відкритих даних (новини, Укренерго, соцмережі)	Має повну та актуальну картину без ручного збору даних
Прогнозування та виявлення загроз	Виявлення аномалій та ранніх сигналів криз	Алгоритми anomaly detection, прогнозні моделі	Швидко бачить «слабкі сигнали» (наприклад, зростання навантаження в енергосистемі)
Моделювання сценаріїв	Симуляція можливих розвитків подій	What-if аналіз, генеративний ШІ для альтернативних сценаріїв	Розуміє наслідки різних варіантів без реальних втрат ресурсів
Прийняття рішень з людиною в центрі	Рекомендації та фінальне рішення керівника	Дашборди з рекомендаціями, пояснювальний ШІ	Зберігає контроль, отримує обґрунтовані пропозиції, зменшує помилки в стресі

Джерело: складено автором на основі даних [2;3]

Бар'єри (недостатня якість даних, брак фахівців, кіберзагрози, етичні питання) компенсуються сильними сторонами: розвиненою ІТ-екосистемою в Україні, державними програмами підтримки цифровізації та гострою потребою в стійкості бізнесу [1].

Отже, штучний інтелект та прогнозна аналітика дозволяють керівнику організації перейти від реактивного стилю («гасимо пожежі, коли вони з'являються») до проактивного («бачимо іскри й не допускаємо пожежі»). Це не заміна менеджера, а потужний інструмент, який робить його рішення більш обґрунтованими та своєчасними в умовах постійної невизначеності та накладання криз.

1. Цифрова трансформація українського бізнесу в умовах війни: тенденції 2025–2026. Київстар Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku>

2. How AI Is Changing Our Approach to Disasters: Opportunities and Challenges. RAND. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2025/08/how-ai-is-changing-our-approach-to-disasters.html>

3. Artificial intelligence for crisis and emergency management. SAPEA. URL: <https://scientificadvice.eu/advice/ai-in-crisis-management>

4. The Global Risks Report 2026. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026>

APPROACHES TO MARKETING STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

This research is dedicated to examining the main approaches to developing a marketing strategy for industrial enterprises. The need for developing a marketing strategy representing a component of the overall business strategy is identified. The key phases of creating a marketing strategy and intermediate goals at each stage are outlined. The advantages of using a detailed marketing strategy in wartime are established.

Modern economic conditions require industrial enterprises to optimize their production, financial and economic activities, to improve profitability and to decrease the destabilizing impact of external drivers. For this purpose, marketing strategy acts as a tool for ensuring stability, competitiveness and long-term development. It is a comprehensive system used for balancing internal aspects of work with external conditions, combining the mission and vision of an enterprise with its capabilities, using competitive advantages and satisfying the changing needs of consumers.

Marketing strategy determines the key guidelines for the activities of an industrial enterprise, and marketing plans implement these areas in detail. Different approaches to defining a "marketing strategy" focus on certain aspects, from adaptability to customer orientation, though they all focus on the role of the strategy's consistency with the enterprise's main mission and its capability to adapt to a changing environment.

The marketing strategy used by an industrial company could be defined as a systematic set of long-term adaptive means and measures aimed at achieving its mission, focused at implementing long-term goals to satisfy consumer needs. It should take into account new challenges in the external and internal environments. It includes product promotion, product and pricing policy formation, selection of sales channels, sales promotion methods, organization of advertising campaigns and other marketing activities.

The overall corporate management system determines the general position of the firm's marketing strategy. It should also define the strategy's main aspects. It establishes its firm connection with the comprehensive business strategy. As a result, marketing strategy might be considered a subsystem of the whole general business strategy. The marketing strategy usually is developed based on the mission and overall strategic goals of the company. The strategy affects other components of business activity, including production, finance, personnel management and logistics; formation of competitive advantages. The purpose of the marketing strategy includes creating competitive advantages via focusing on market needs and developing a unique value proposition. It facilitates effective market positioning of the company in the business environment [1]. It is supposed to integrate functional subsystems, meaning that created marketing strategy integrates the activities of all functional subsystems of the enterprise (manufacturing, finances, logistics) under a common goal. It also plays adaptive role: in a changing environment, marketing strategy facilitates company's timely response to changes in consumer current preferences, modern technological innovations, legal regulations or competitive pressure; basis for operational planning: marketing strategy creates a basis for developing tactical and operational plans, determines resources and sets benchmarks; ensuring long-term development. Marketing strategy has a long-term nature, it makes it possible for an industrial company to plan its strategic development, expand to new markets and segments. Marketing has a vast innovative potential functioning as a tool for developing innovations, implementing technological advances, and maintaining competitive advantages of industrial companies.

The company's management includes marketing strategy as an important integral part of the system; it becomes a connection between the overall strategy and company's operational activities. It contributes to maintaining competitive advantages. The development of the detailed marketing strategy facilitates the achievement of the long-term goals, considering the ever-changing dynamics and fluctuations in the internal and external firm's environment.

The choosing of certain marketing strategy depends on the specified market trends and conditions. It includes the tasks faced by the industrial company. All the possible resources available in the external environment define the scope of the strategy.

The focus of the developed strategy includes gaining certain benefits and results. Those achievements facilitate the effective implementation of business plans. They ensure the long-term success of the industrial firm.

The creation of a firm's marketing strategy implies a complex process including several main stages. The first stage implies the detailed analysis of current situation and trends. It should end with the implementation of created action plan. A comprehensive analysis should encompass all main internal and external factors of current business environment of the firm. Research of internal components of the environment includes detailed SWOT analysis. It helps to assess existing strengths and weaknesses of the analyzed firm. Those factors may be used to highlight key opportunities and threats for any given enterprise. For the assessment of the external business environment, it is recommended to use the methods of PESTEL analysis. Such analysis focuses on a range of predetermined factors that give that methodology its acronym meaning "Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal". They show their resulting impact on a modern enterprise. To analyze the firm's market position, a competitive analysis should be used combined with the study of current trends of supply and demand at the given market. The second phase of the analysis includes the determination of the firm's mission. It implies focusing on the overall goal and determining values of the firm while operating in the market. The final purpose of the analysis is to determine the key areas and zones of business activity. The mandatory part includes the selection of several predetermined marketing goals. They should adhere with the criteria of being specific, achievable, measurable, relevant and synchronized (SMART-analysis). It clearly shows the company's goals and possible ways for development in the short and long run [3]. The next stage involves market segmentation. Usually, the company should separate several segments of a given market using several criteria. The firm might utilize geographic, demographic, behavioral and psychographic division. Such a segmentation should become a basis for determining priority segments that will become possible targets for marketing efforts and measures. The market positioning becomes an integral aspect of the strategy while determining the way its brand or product is supposed to be viewed by the chosen target audience. Marketing tools form a clear idea of the consumers' views of the general value of the offered product if you compare it with the products of the leading competitors.

The firm develops a marketing mix considering obtained data. It includes four main elements known as 4P, meaning "product, price, place and promotion". The key features of the product are determined including quality, assortment, design, packaging. The company develops a pricing strategy focused on production costs, the competition and consumers' preferences and readiness to pay. The firm also selects certain distribution channels for the chosen target audience by the criteria of being the most accessible and efficient. The comprehensive targeted strategy for promotion is also developed. It should include digital marketing, advertising, social media, PR, and other instruments [4].

The firm also assesses the product's competitiveness through the comparison with key competitors. The purpose is to identify available competitive advantages and possible weaknesses. As a final goal, the principal focus of the applied marketing efforts includes those components needing improvement.

The next stage includes a comprehensive implementation plan with the predetermined algorithm for creating a marketing strategy. It should identify the necessary resources, target deadlines, it also should divide the responsibilities at each stage to facilitate the implementation of the defined measures. The stages of implementing the developed strategy also include predetermined control points to check for the progress. Also, the firm needs to establish a budget with limited resources to ensure their efficient use [2].

The mining and metallurgical industry of Ukraine and its companies now face serious problems while developing their own comprehensive marketing strategies. One of the possible reasons includes external factors including strong competitors at the market and current situation with raw materials at the international scale, final products markets, political instability, fluctuations of the international prices for all the components of the added value chains. Also, there are internal problems, including lack of steady investments, deficit of modern technologies, and separation of marketing strategies from overall business strategy. Another negative factor is that the ongoing war in Ukraine creates a high uncertainty and causes economic instability. It prevents the effective development of a sustainable long-term marketing strategy. To combat this challenge, the company needs to use adaptive marketing strategies to quickly react to shocks to the external business environment to respond to the actions of the key competitors.

1. Ansoff, I. Corporate Strategy. Penguin Books, 1987. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/319635/corporate-strategy-by-igor-ansoff/>

2. Evans, J.R., & Berman, B. Marketing: Principles and Perspectives. 6th ed. Cengage Learning, 2012. URL: <https://www.cengage.com>

3. McDonald, M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. 8th ed. Wiley, 2016. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Plans%3A+How+to+Prepare+Them%2C+How+to+Use+Them+-p-978111921716>

4. Rudelius, W. Principles of Marketing. Global Edition. Pearson, 2021. URL: <https://www.pearson.com/store/p/principles-of-marketing/P100001404230>

THE IMPACT OF INVESTMENT IN STAFF RESKILLING ON ACCELERATION OF INNOVATION

The automotive industry is experiencing an unprecedented structural transformation driven by electrification, digitalisation, and the integration of intelligent systems into both products and production architectures. Over the past two years, leading original equipment manufacturers (OEMs), particularly in Germany, have invested record amounts in research and development, prioritising electromobility, autonomous driving technologies, and digital manufacturing ecosystems.

This technological reconfiguration has fundamentally altered workforce qualification profiles. Digital, analytical, and interdisciplinary competencies increasingly complement traditional mechanical expertise. The growing demand for capabilities in artificial intelligence, systems engineering, and software-based mobility solutions indicates that reskilling has shifted from a supportive HR practice to a strategic mechanism shaping firms' innovation capacity and long-term competitiveness.

At the organisational level, reskilling facilitates knowledge complementarities by integrating established engineering expertise with emerging digital skills. This integration enhances firms' dynamic capabilities — specifically their capacity to sense technological change, seize new opportunities, and transform internal processes. The impact of such investments may be assessed through a Balanced Scorecard framework that combines financial and non-financial indicators, including return on training investment, R&D productivity ratios, reductions in time-to-market, project iteration efficiency, and a Skill Transformation Index (STI).

Empirical patterns observed in leading German automotive corporations — characterised by sustained R&D intensity and structured qualification programs — suggest a positive association between strategic reskilling initiatives and accelerated innovation dynamics. In this given context, skill transformation emerges not merely as a human capital policy but rather as a structural condition for maintaining technological leadership amid industry disruption.

Автомобілебудівна промисловість переживає глибоку трансформацію, спричинену цифровою революцією та інтелектуалізацією продуктів і процесів. За останні два роки німецькі виробники як світові лідери в області експорту know-how інвестували рекордні 58,4 млрд євро у дослідження та розробки (R&D) з фокусом на електромобілі, автономні системи та цифрові виробничі платформи. Цей технологічний зсув миттєво позначився на кваліфікаційних профілях персоналу: традиційні механічні компетентності відтепер поєднуються з цифровими, аналітичними та міждисциплінарними навичками [4]. Попит на фахівців з поглибленим знанням штучного інтелекту (ШІ), системної інженерії та цифрових технологій суттєво перевищив попит на традиційних техніків, особливо у підрозділах, що здійснюють випуск саме електромобілів або ж спеціалізуються на автономному водінні. За таких умов інвестиції в перекваліфікацію персоналу стають не лише кадровим інструментом в організаціях для розвитку позитивного іміджу роботодавця, але й потужним фактором інноваційної політики та конкурентоспроможності. Як стверджують українські дослідники А. Колот і О. Герасименко, саме усвідомлене, інноваційно орієнтоване, ініційоване менеджментом компанії докорінне вдосконалення бізнес-процесів на основі пошуку та/або розробки і використання цифрових технологій забезпечує цифрову трансформацію бізнесу, що охоплює роботу з клієнтами, операційні процеси, а також бізнес-процеси компанії [13, с. 51]. І водночас важливо взяти до уваги результати досліджень Gartner, які засвідчили, що лише кожна п'ятдесятя інвестиція у ШІ забезпечує трансформаційну цінність, і лише кожна п'ята забезпечує вимірну віддачу від інвестицій [1].

На рівні організації перекваліфікація постає вагомим джерелом комплементарності знань, що дозволяє поєднувати старі технічні компетентності з новими цифровими та аналітичними навичками, забезпечуючи ширший спектр спільних компетентностей та підвищуючи здатність генерувати інноваційні рішення. Такий підхід узгоджується як із концепцією людського капіталу [2], так із концепцією цінності компетентностей через їхню комплементарність: чим ширший набір взаємопов'язаних навичок має працівник, тим вищою є його здатність впливати на інноваційні процеси в компанії. Пріоритет інвестицій у навички також відповідає практичним викликам, які висуває АСЕА у своїх останніх звітах: європейські автовиробники повинні переходити від реактивного HR-планування до проактивного підготовки кадрів, які здатні забезпечити збереження ланцюгів створення вартості, зайнятості та інноваційних позицій на ринку.

Для оцінювання впливу інвестицій у перекваліфікацію персоналу на інноваційну активність підприємства застосовується збалансована система показників (BSC) з такими показниками, як ROI порівняно з витратами на програми навчання; залежність витрат на R&D від продуктивності праці – зміна витрат на R&D в порівнянні з темпами впровадження інновацій, швидкість виведення інновацій на ринок (Time-to-Market) – зниження тривалості середнього циклу від ідеї до продукту, кількість ітерацій проєктів до запуску – менша кількість корекцій через краху кваліфікацію, agility-компас щодо застосування гнучких методів управління та індекс впровадження нових навичок – відсоток співробітників, які успішно пройшли сертифікацію або переспрямували навички.

Прямі дані про сумарні вкладення у перекваліфікацію персоналу конкретних організацій – виробників електромобілів поки не деталізовані у відкритих джерелах, проте відомо, що провідні гравці галузі активно фінансують навчальні програми [7]. Інвестиції у навчання є частиною стратегії адаптації до цифровізації, в якій інновації напряму залежать від здатності персоналу працювати за умов повної автоматизації, з використанням ШІ та цифровим устаткуванням виробничих процесів [5]. До прикладу, провідний автомобільний гігант BMW інвестує майже 400 млн євро на кваліфікаційні програми щорічно, мета цих програм полягає у формуванні у персоналу не менше як 90% необхідних навичок для майбутніх ролей [8].

Опираючись на попередні положення, можемо зробити такі висновки:

1. Наявність кореляції між витратами на перекваліфікацію персоналу організацій (*reskilling*) та інноваційною динамікою цих організацій [6], оскільки саме персонал із ширшими цифровими компетентностями уможливило швидке освоєння нових технологій, методів роботи та продуктового розвитку.
2. Збалансовану систему показників (*balanced scorecard*) можна застосовувати як ефективний механізм кадрових інвестицій з корпоративними показниками інноваційності та конкурентоспроможності, що дозволяє організаціям оцінювати як фінансові, так і нефінансові результати кваліфікаційних стратегій.
3. Наявні звітні дані сучасних корпорацій – гігантів авто індустрії (фінансова звітність, R&D витрати, навчальні витрати, інноваційні показники, організаційна практика, міждисциплінарні вимоги у вакансіях) складають модель для дослідження, оскільки поєднують традиційні показники витрат на R&D з активними кваліфікаційними програмами і, таким чином, постають передумовою збереження інноваційного лідерства попри ринкові трансформації. Такими показниками для аналізу є SET1 (INNO1 – співвідношення кількості патентів на 1000 осіб працівників, INNO2 – ROI на нові продукти за останні 3-5 років, INNO3 – тривалість середнього циклу розробки нових продуктів, INNO4 – кількість нових продуктів (моделей) за останні 3-5 років); SET2 (RESK1 – обсяги витрат у розрахунку на одного працівника, RESK2 – частка (%) персоналу з новими навичками, RESK3 – композитний індекс підвищення кваліфікацій). Результуючим показником має стати індекс кваліфікаційних змін (STI) та моделі індексзації (*sensing-seizing-transforming*), що потребує проведення поглиблених досліджень.

1. Aykens P., Lowmaster K., McRae E. R., Shepp J. 9 trends shaping work in 2026 and beyond. *Harvard Business Review*. 2026. URL: <https://hbr.org/2026/02/9-trends-shaping-work-in-2026-and-beyond> (дата звернення: 16.02.2026).

2. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>.

3. Bonekamp L., Sure M. Consequences of Industry 4.0 on Human Labour and Work Organisation. *Journal of Business and Media Psychology*. 2015. Issue 1. P. 33–40. URL: https://journal-bmp.de/wp-content/uploads/04_Bonekamp-Sure_final.pdf (дата звернення: 16.02.2026).

4. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2014.
5. Coşkun S., Kayıkcı Y., Gençay E. Adapting engineering education to Industry 4.0 vision. *Technologies*. 2019. Vol. 7. № 1. P. 10. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7080/7/1/10> (дата звернення: 16.02.2026).
6. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. № 1. C. 128–152.
7. Ellström P.-E. Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*. 2010. Vol. 22. № 1–2. C. 27–40. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665621011012834>.
8. Emmerling M. Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes für die technische Produktionsplanung und -steuerung im Kontext der digitalen Transformation in der Industrie. Bielefeld : wbv, 2025.
9. Helfat C. E. et al. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. Malden, MA : Blackwell Publishing, 2007.
10. Hecklau F., Galeitzke M., Flachs S., Kohl H. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 54. C. 1–6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308629> (дата звернення: 16.02.2026).
11. Hirsch-Kreinsen H. Digitale Transformation von Arbeit: Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze. Dortmund : TU Dortmund University, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17433/978-3-17-034107-4>.
12. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0. Frankfurt am Main : acatech, 2013.
13. Колот А., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. Т. 10. № 1. С. 33–56. URL: https://www.researchgate.net/publication/346777826_Digital_transformation_and_new_business_models_as_determinants_of_formation_of_the_economy_of_nontypical_employment (дата звернення: 16.02.2026).
14. Rand B. Why Training Employees Pays Off Twice. *Harvard Business Review*. 2026. January 16. URL: <https://hbr.org/2026/01/why-training-employees-pays-off-twice> (дата звернення: 16.02.2026).
15. Spöttl G., Windelband L., Grantz T., Richter T. Industrie 4.0 – Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie. Bonn : Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), 2016.
16. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. № 13. C. 1319–1350.
17. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. ; НАН України. Київ, 2015. 336 с. URL: https://ipr.nas.gov.ua/wp-content/uploads/2016/10/1.24_4_%D0%86%D0%BD%D0%0BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-2020_%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C_2015.pdf (дата звернення: 16.02.2026).

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «МХП»: ПРАКТИКИ, ПЕРЕВАГИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Шляхова Богдана Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІІ курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Оліх Л.А.

INNOVATIVE PERSONNEL TRAINING TECHNOLOGIES AT MHP: PRACTICES, ADVANTAGES AND STRATEGIC PROSPECTS

This paper analyzes the personnel training system of MHP in the context of digital transformation and labor market challenges. It evaluates the company's learning and development practices through a SWOT analysis, identifying key strengths and areas for improvement.

Цифрова трансформація, конкуренція та кадровий дефіцит визначають сучасний ринок, де навчання персоналу є ключовим інструментом для стійкості та конкурентоспроможності компанії. Навчання персоналу перетворилося зі стандартної HR-процедури на рушій стратегічного розвитку (L&D), оскільки інвестиції у працівників доведено підвищують результативність, мотивацію і знижують плинність кадрів [1]. Працівникам необхідно швидко оновлювати компетенції, адаптуватися до технологічних змін і освоювати нові ролі. Це спонукає підприємства впроваджувати інноваційні підходи до навчання кадрів, особливо у великих компаніях, таких як МХП – один із найбільших агропромислових холдингів України. Висока складність процесів, вимоги до якості, безпеки, широка мережа підрозділів і значна кількість персоналу потребують системного та інноваційного розвитку людського капіталу.

Новітні технології навчання персоналу включають:

- e-learning, що забезпечує гнучкий доступ до курсів і дозволяє зменшити витрати на навчання;
- модульне навчання, яке структурує матеріал за тематичними блоками та орієнтує процес на конкретні результати;
- кейс-метод, спрямований на розвиток аналітичного мислення через розв'язання реальних ситуацій;
- коучинг, що допомагає працівникам самостійно знаходити рішення та підвищувати особисту ефективність;
- екшн-навчання, яке формує практичні компетентності через роботу над реальними задачами;
- тренінги, орієнтовані на відпрацювання практичних умінь і поведінкових моделей;
- самонавчання, що базується на особистій мотивації та використанні різних джерел знань;
- майстер-класи, які демонструють практичне застосування технологій та методик;
- buddying, що прискорює адаптацію новачків завдяки підтримці досвідченого співробітника;
- shadowing, яке дає змогу без ризику ознайомитися з майбутньою посадою та її вимогами;
- secondment, що відкриває можливості для обміну досвідом через тимчасове відрядження в інші підрозділи чи організації;
- баскет-метод, який моделює управлінські ситуації для оцінки професійних і особистісних компетентностей;
- сторітеллінг, що формує розуміння корпоративних цінностей і прискорює адаптацію через мотиваційні історії [2, 3, 4, 5, 6, 7].

Компанія МХП має багаторівневу систему навчання персоналу, що поєднує класичні та інноваційні підходи. За рахунок різних форматів навчання компанія забезпечує швидку адаптацію нових працівників, підтримку професійного зростання та розвиток управлінських компетентностей. Використання сучасних технологій дозволяє масштабувати освітні процеси, підвищувати їх якість і швидко реагувати на потреби бізнесу. МХП використовує широкий спектр сучасних навчальних методів. Тренінги є основним форматом очного навчання, щороку організовується понад 80 заходів, які охоплюють близько 10% усіх методів розвитку. E-learning виступає базовою платформою для масштабування знань, адже працівники мають постійний доступ до понад 50 онлайн-курсів. Модульне навчання застосовують для розвитку управлінців, через програми формують лідерські компетенції та стратегічне бачення. Менторство виступає інструментом передачі досвіду між працівниками зі стажем й тими, хто прагне зростати. Бізнес-ігри полегшують експериментальне навчання у реальних бізнес-ситуаціях і проводяться на базі центру навчання. Коучинг, що разом з менторством складає 20% усієї системи розвитку, допомагає працівникам знаходити рішення та підвищувати продуктивність. Екшн-навчання проводять через сесії для управлінців, де учасники працюють над бізнес-завданнями. Самонавчання підтримується онлайн-ресурсами та стимулюється корпоративною культурою. Кейс-стаді інтегрують у тренінги та бізнес-ігри для розвитку аналітичного мислення через розбір реальних чи змодельованих ситуацій [8].

У ході дослідження було проведено SWOT-аналіз системи навчання МХП. Результати представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз системи навчання ПрАТ «МХП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розвинена корпоративна екосистема (тренінги, e-learning, кадровий резерв, коучинг). Інвестиції та масштаб охоплення навчання Центр навчання персоналу Власні школи Різноманітні програми навчання та розвитку Використання сучасних методів та форм навчання Стабільний кадровий склад і зниження плинності. Дуальна освіта Потужні програми розвитку технічних і безпекових компетенцій. Програми адаптації та підтримки нових співробітників	Нерівномірне охоплення персоналу навчанням. Складність координації. Низьке охоплення оцінювання ефективності. Залежність від кваліфікації наставників у практичних форматах. Зменшення частки молоді в структурі кадрів. Обмежена персоналізація навчальних програм. Обмежена інноваційність у деяких напрямках
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток VR/AR-симуляцій для виробничого навчання. Масштабування дуальної освіти та партнерств з освітніми установами. Гейміфікація, мікронавчання, персоналізовані програми навчання. Оптимізація процесу організації навчання на витрат на нього. Подальше масштабування корпоративної системи навчання. Впровадження додаткових сучасних технологій навчання. Розвиток оцінювання ефективності навчання.	Війна та кризи. Міграція кваліфікованих працівників. Конкуренція за таланти на ринку праці. Нестача висококваліфікованих або вузькоспеціалізованих кадрів. Низька мотивація до навчання у працівників. Висока вартість впровадження нових технологій навчання. Низька привабливість агросектору для молоді. Зовнішні економічні та демографічні ризики.

Джерело: складено автором на основі даних [2]

На основі проведеного SWOT-аналізу можна розробити пропозиції запровадження наступних методів навчання, зокрема:

- Shadowing, метод навчання, який дозволяє працівнику зануритися у роботу через спостереження за досвідченим колегою, отримати практичні навички й усвідомити зміст майбутньої ролі. Для МХП цей метод органічно підсилює наявні програми підготовки, розвиває лідерські компетенції, знижує стрес під час переходу на нову посаду та не потребує значних витрат, базуючись на внутрішніх ресурсах.

- Сторітеллінг. Для МХП метод дозволить швидко передати цінності через живі приклади й мотивацію, не потребує великих витрат та інтегрується у LMS для структурованої адаптації.

- Сучасний підхід Buddying. У МХП такий формат розширює уже діючі програми адаптації, допомагає зменшити плинність кадрів у перші місяці, стандартизує онбординг і підтримує стратегічні цілі розвитку.

- Secondment. Ця технологія підсилює лідерські програми, формує кадровий резерв із глибшим баченням та приносить у компанію нові інсайти. Системна інтеграція secondment у L&D підвищить ефективність розвитку. Доцільним є поглиблення вже наявної технології e-learning через мікро- та мобільне навчання, що дозволяє персоналізувати й спростити доступ до знань, використовуючи наявну платформу SAP SuccessFactors. Мікромодулі зменшують перевантаження, гейміфікація підвищує мотивацію, а мобільний доступ робить навчання зручним і рівнодоступним для всіх та збільшить охоплення працівників навчанням.

Подальшим розвитком системи навчання можуть бути VR/AR-технології й штучний інтелект, які дозволять безпечно моделювати виробничі ситуації, підвищувати якість підготовки, забезпечувати персональні траєкторії розвитку та підтримку кадрових рішень. У комплексі це знижує витрати, робить навчання доступнішим та підтримує цифровізацію й розвиток людського капіталу відповідно до стратегічних цілей МХП.

Розвиток персоналу – стратегічний пріоритет МХП, що забезпечує конкурентоспроможність в умовах технологічних змін і кадрового дефіциту. Для зменшення нерівномірності навчання й підвищення персоналізації рекомендовано впровадити shadowing, storytelling, buddying, secondment, мікро- й мобільне навчання, VR/AR та AI, що зробить навчання гнучким і ефективно підтримає розвиток людей і бізнесу.

1. 5 Benefits of Corporate Employee Training & Development URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/employee-training-development>
2. Гетьман О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №17
3. Козак К.Б., Бойчук К.Г. Інноваційні технології навчання персоналу // Економіка харчової промисловості. 2019. Т.11, вип. 1. С. 66-72; doi: 10.15673/fie.v11i1.1296
4. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська, Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. –278 с
5. Овчаренко Т. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/6323/6356>
6. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2. С. 286-293. DOI: 10.35774/econ2022.02.286 URL: [file:///C:/Users/User1/Downloads/2314-6565658314-2-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User1/Downloads/2314-6565658314-2-PB%20(3).pdf)
7. Шелюжак І.Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу URL: [file:///C:/Users/User1/Downloads/binf_2020_3_57%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User1/Downloads/binf_2020_3_57%20(1).pdf)
8. Як ми навчаємо команду URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/education>

Секція 2

Бухгалтерський облік, аналіз, контроль та аудит: драйвери бізнес- рішень в умовах невизначеності та ризиків

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ

Анікеснко Марія Михайлівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури ОП «Облік, оподаткування та контроль»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мельник Т.Г.

INTERNAL CONTROL OF RECEIVABLES OF BUDGETARY INSTITUTIONS AS A TOOL FOR MINIMIZING FINANCIAL RISKS

This paper examines the role of internal control of accounts receivable of budgetary institutions as a tool for minimizing financial risks. The need for a risk-oriented approach, systematic monitoring of settlements and the formation of a reserve for doubtful debts is substantiated. The key areas of control organization are identified, aimed at ensuring the reliability of financial reporting and the financial stability of the institution in conditions of uncertainty.

В умовах економічної нестабільності, обмеженості бюджетного фінансування та зростання ризиків неплатоспроможності особливого значення набуває ефективна система внутрішнього контролю дебіторської заборгованості бюджетних установ. Дебіторська заборгованість, будучи складовою фінансових активів, безпосередньо впливає на ліквідність, платоспроможність та достовірність фінансової звітності суб'єктів державного сектору. У зв'язку з цим ключовим завданням установ є мінімізація ризиків, пов'язаних із простроченням дебіторської заборгованості, забезпечення належного внутрішнього контролю за строками розрахунків та здійснення системного аналізу її структури.

Дебіторська заборгованість виникає внаслідок здійснення операцій, за якими кошти ще не надійшли на рахунки установи. У бюджетних установах дебіторська заборгованість може виникати за надані платні послуги, оренду державного майна, виконані роботи, попередню оплату постачальникам, відшкодування витрат, а також за внутрішньосистемними розрахунками [1].

Накопичення простроченої заборгованості формує комплекс фінансових ризиків: ризик втрати ліквідності, кредитний ризик, ризик недостовірності звітності, репутаційний ризик тощо. З огляду на це в установі має бути сформована системна модель внутрішнього контролю, яка ґрунтується на принципах безперервності, законності, результативності та ризик-орієнтованого підходу. Основні вимоги до організації та функціонування внутрішнього контролю розпорядників бюджетних коштів визначені законодавством України, зокрема Бюджетним кодексом України, Постановою Кабінету Міністрів України № 1062 та Наказом Міністерства фінансів України № 420. На виконання законодавчих вимог установи формують власну систему внутрішнього контролю, визначають відповідальних осіб та розподіляють повноваження щодо моніторингу стану виконання зобов'язань дебіторами. Узагальнення ключових завдань внутрішнього контролю дебіторської заборгованості наведено на рис. 1.



Рис. 1 Основні завдання при здійсненні внутрішнього контролю дебіторської заборгованості

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Окремим превентивним елементом внутрішнього контролю є процедура відбору контрагентів, яка дозволяє мінімізувати ризик виникнення проблемної заборгованості ще на етапі укладення договору. До основних критеріїв оцінки контрагента доцільно відносити: репутацію (суб'єктивний критерій, але має велике значення при прийнятті рішень), фінансова стабільність (наявність послідовних та сталих фінансових результатів), наявність високої долі статутного капіталу, відсутність санкційних та інших обмежень (щодо компанії, або її представників), а історію виконання договірних зобов'язань. Такий підхід сприяє зниженню кредитного ризику та підвищує надійність господарських відносин [2].

Своєчасне виявлення прострочених сум та їх належне відображення в обліку забезпечує достовірність фінансової звітності й реалістичну оцінку активів установи. Ризик-орієнтований аналіз структури дебіторської заборгованості дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на запобігання касовим розривам та підтримання фінансової стійкості.

Отже, внутрішній контроль дебіторської заборгованості в бюджетних установах повинен мати системний характер і поєднувати аналітичні інструменти з управлінськими рішеннями. Інтеграція облікової інформації, контрольних процедур і регулярного моніторингу виступає дієвим механізмом мінімізації фінансових ризиків та забезпечення стабільності діяльності установи в умовах невизначеності.

1. Порядок бухгалтерського обліку окремих активів та зобов'язань бюджетних установ: затв. наказ М-ва фінансів України від 02.04.2014 № 372. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0426-14#Text> (Дата звернення: 22.02.2026)

2. Пугаченко, О., & Зарудна, Н. Внутрішній контроль порядку відображення в обліку дебіторської заборгованості. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-73>

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬ СПРОЩЕНУ СИСТЕМУ ОПОДАТКУВАННЯ

Барило Вікторія Олексіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Засадний Б.А.

FORMATION OF ACCOUNTING POLICY OF ENTERPRISES USING SIMPLIFIED TAXATION SYSTEM

The paper examines theoretical and practical aspects of forming accounting policy at enterprises operating under the simplified taxation system. The essence and role of accounting policy are analyzed. The main elements and approaches to valuation of assets, liabilities and income recognition are substantiated. Particular attention is paid to the practical implications for small businesses.

Розвиток малого бізнесу в Україні безпосередньо пов'язаний із застосуванням спрощеної системи оподаткування, яка покликана зменшити адміністративне навантаження та стимулювати підприємницьку активність. Проте навіть за умов спрощеного оподаткування підприємство не звільняється від обов'язку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Саме тому формування облікової політики набуває особливої актуальності, оскільки вона визначає внутрішні правила організації облікового процесу. Відповідно до Закону України № 996-ХІV, облікова політика підприємства - це сукупність принципів, методів і процедур, що застосовуються для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності [1]. По суті, це «архітектура» облікової системи підприємства. Вона не обмежується лише технічними питаннями, а формує підхід до відображення господарської діяльності загалом.

Розкриваючи сутність облікової політики, слід наголосити, що вона виступає інструментом практичної реалізації державного регулювання бухгалтерського обліку на рівні конкретного підприємства. Законодавство визначає загальні принципи та методологічні засади, однак саме підприємство конкретизує їх з урахуванням особливостей своєї діяльності. Таким чином, облікова політика є своєрідним «механізмом налаштування» нормативних вимог до реальних умов господарювання. Вона забезпечує єдність методичних підходів, стабільність застосування обраних методів та порівнянність фінансової інформації за різні звітні періоди.

Важливим аспектом є те, що облікова політика оформлюється внутрішнім розпорядчим документом — наказом або положенням, затвердженим керівником підприємства. У цьому документі визначаються методи оцінки активів і зобов'язань, порядок визнання доходів і витрат, система аналітичного обліку, правила документообігу, перелік і форми первинних документів. Такий підхід відповідає вимогам статей 4 та 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», які встановлюють принцип послідовності та обов'язковості ведення бухгалтерського обліку всіма юридичними особами.

Для підприємств, що застосовують спрощену систему оподаткування, особливого значення набуває узгодження норм бухгалтерського та податкового законодавства. Спрощена система регламентується розділом ХІV Податкового кодексу України [7] і передбачає сплату єдиного податку замість окремих загальнодержавних податків і зборів. Проте положення цього Кодексу регулюють саме порядок обчислення та сплати податків, а не методологію бухгалтерського обліку. Отже, навіть платники єдиного податку зобов'язані вести бухгалтерський облік відповідно до національних стандартів.

Основні елементи облікової політики малих підприємств формуються з урахуванням принципу раціональності, що означає досягнення оптимального співвідношення між витратами на ведення обліку та корисністю отриманої інформації. Насамперед підприємство визначає форму організації бухгалтерського обліку: створення бухгалтерської служби, введення посади бухгалтера або передання функцій спеціалізованій організації. Далі затверджується робочий план рахунків - на основі чинного Плану рахунків або його спрощеного варіанта для суб'єктів малого підприємництва.

Склад і зміст фінансової звітності малих підприємств регламентується НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [6]. Цей стандарт надає право складати скорочені форми балансу та звіту про фінансові результати, що суттєво зменшує обсяг облікової роботи. Водночас навіть спрощена звітність повинна відповідати загальним вимогам достовірності, повноти та неупередженості відображення фінансового стану підприємства.

Одним із ключових питань формування облікової політики є вибір методів оцінки запасів. Відповідно до НП(С)БО 9 «Запаси», підприємство може застосовувати різні методи визначення собівартості виходу запасів. Для малих підприємств, які мають невеликий обсяг номенклатури, доцільним є метод середньозваженої собівартості, що дозволяє уникнути складних розрахунків і водночас забезпечує об'єктивність формування витрат. Якщо ж діяльність пов'язана з індивідуальним виробництвом або торгівлею унікальними товарами, можливе застосування методу ідентифікованої собівартості. Вибір конкретного методу має бути економічно обгрунтованим і закріпленим у наказі про облікову політику.[3]

Не менш важливим є порядок обліку основних засобів та нарахування амортизації. Методологічні засади визначені НП(С)БО 7 «Основні засоби» [2]. Підприємство самостійно встановлює строки корисного використання об'єктів, визначає ліквідаційну вартість і обирає метод амортизації. У практиці малих підприємств найчастіше застосовується прямолінійний метод, оскільки він є простим у застосуванні та забезпечує рівномірний розподіл витрат протягом усього строку експлуатації активу. Це відповідає потребі мінімізувати складність облікових процедур без втрати якості інформації.

Особливого значення набуває визначення порядку визнання доходів і витрат. Згідно з НП(С)БО 15, дохід визнається у разі наявності ймовірності отримання економічних вигод та можливості достовірної оцінки його суми [4]. Водночас НП(С)БО 16 «Витрати» встановлює, що витрати визнаються одночасно з доходами, для отримання яких вони були здійснені [5]. Таким чином, навіть якщо для цілей оподаткування застосовується касовий метод, у бухгалтерському обліку використовується принцип нарахування. Облікова політика повинна чітко визначати критерії визнання доходів, склад виробничої собівартості, порядок розподілу загальновиробничих витрат та інші методичні аспекти.

Обгрунтовуючи вибір методів оцінки активів і зобов'язань у межах спрощеної системи, підприємство має враховувати характер своєї діяльності, обсяги операцій і рівень автоматизації обліку. Раціонально сформована облікова політика дозволяє забезпечити баланс між вимогами нормативного регулювання та економічною доцільністю. Надмірна деталізація облікових процедур для малого підприємства може призвести до зайвих витрат часу та ресурсів, тоді як надмірне спрощення - до втрати достовірності інформації.

Отже, формування облікової політики підприємств, що застосовують спрощену систему оподаткування, є комплексним процесом, який поєднує правові, методологічні та організаційні аспекти. Саме через облікову політику забезпечується впорядкованість облікового процесу, стабільність методичних підходів і достовірність фінансової звітності. Для малого бізнесу вона виступає не лише формальною вимогою законодавства, а важливим інструментом управління, що сприяє ефективному використанню ресурсів і прийняттю обгрунтованих управлінських рішень.

1. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-ХІV. URL: <https://surl.li/gqants>
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: затв. наказ М-ва фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: затв. наказ М-ва фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>
5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: затв. наказ М-ва фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>
6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
7. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: затв. наказ М-ва фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>

ОБЛІК ТА АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Баркар Анна Дмитрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мельник Т.Г.

ACCOUNTING AND ANALYSIS OF INTANGIBLE ASSETS AS A TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE RESILIENCE IN CONDITIONS OF WAR RISKS

This paper investigates the strategic role of intangible assets (IA) in maintaining business resilience during the full-scale war. The study focuses on how precise accounting identification and analytical evaluation of intellectual capital contribute to effective business decisions under conditions of high systemic risks and uncertainty.

З 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України, економіка зазнала значних втрат: багато матеріальних активів було зруйновано, ланцюги постачань розірвані, значна частина працівників виїхала, а рівень невизначеності різко зріс. У цій ситуації фізичні ресурси виявилися надзвичайно вразливими, натомість нематеріальні активи (НМА), зокрема інтелектуальна власність, програмне забезпечення, торгові марки, ноу-хау та патенти, стали набагато важливішими стратегічними елементами. Вони менш залежні від фізичної локації, дозволяють швидко адаптуватися до нових реалій (цифровізація, віддалена робота, експорт послуг) та забезпечують конкурентні переваги під час відновлення.

Резильєнтність підприємства – це його здатність протистояти зовнішнім ударам, пристосовуватися до нових умов і успішно відновлюватися після криз. Облік та аналіз нематеріальних активів відповідно до НП(С)БО 8 або МСБО 38 «Нематеріальні активи» відіграють вирішальну роль у досягненні такої стійкості. Згідно зі стандартом, НМА включаються до балансу лише тоді, коли вони чітко ідентифіковані, перебувають під контролем компанії, здатні приносити майбутні економічні вигоди та їх вартість можна надійно визначити. [1, 2]. Під час війни ці вимоги стають складнішими: потрібно регулярно проводити перевірку на знецінення активів, перегляду корисного строку використання, оцінки ризиків безперервності та розкриття інформації про воєнні впливи в примітках до фінансової звітності.

Аналіз НМА дозволяє оцінити їх внесок у стійкість бізнесу. Зокрема, цифрові активи, такі як програмне забезпечення та бази даних, забезпечують операційну безперервність навіть у разі втрати офісів чи обладнання, бренди та клієнтські бази допомагають утримувати ринки в умовах релокації бізнесу, а патенти та ноу-хау прискорюють інновації та сприяють швидкому повоєнному відновленню.

Дослідження українського бізнесу за 2022–2025 роки свідчать, що підприємства з високою часткою НМА в структурі активів демонстрували значно вищу резильєнтність. ІТ-компанії, де НМА становлять 60–80% активів, зазнали мінімальних втрат виручки (10–20%) і швидко повернулися до зростання завдяки експорту цифрових послуг. У агропромисловому секторі з інноваційними технологіями (сортів рослин, точне землеробство) втрати були меншими, ніж у традиційному виробництві, де НМА складають лише 8–25%. Показники резильєнтності за секторами з часткою НМА представлено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Частка нематеріальних активів та показники резильєнтності за секторами (узагальнено, 2021–2025 рр., %)

Сектор	Частка НМА у 2021 р.	Частка НМА у 2024–2025 рр.	Зниження виручки 2022–2023 рр.	Рівень резильєнтності (відновлення до 2025 р.)
ІТ та програмне забезпечення	45-65	60-80	10-20	Високий
Агропромисловий (інноваційний)	10-30	15-40	25-45	Помірний
Виробництво	5-15	8-25	40-60	Середній
Торгівля та послуги	3-12	5-18	30-50	Низький

Джерело: складено автором на основі [3-5].

Ефективний облік та аналіз НМА забезпечують прозорість для інвесторів і кредиторів, знижують сприйняту вартість капіталу та полегшують доступ до зовнішнього фінансування в умовах підвищених ризиків. Це особливо важливо для збереження припущення про безперервність діяльності у воєнний період.

Для посилення резильєнтності національної економіки необхідна державна підтримка: податкові стимули на дослідження та розробки, спрощені процедури визнання НМА в кризових умовах, методичні рекомендації щодо оцінки воєнних ризиків у звітності. Така політика дозволить бізнесу швидше адаптуватися та відновлюватися, сприяючи загальній стійкості економіки України.

Отже, облік і аналіз нематеріальних активів за НП(С)БО 8 або МСБО 38 перетворюються на потужний інструмент забезпечення резильєнтності підприємств в умовах воєнних ризиків. Вони дозволяють ідентифікувати та захищати стійкі ресурси, мінімізувати втрати та формувати стратегії довгострокового відновлення, що безпосередньо впливає на резильєнтність національної економіки в контексті економічної теорії та політики.

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи»: затв. наказ Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2038_ukr_2025.pdf (дата звернення 03.03.2026)

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: затв. наказ М-ва фінансів України від 18.10.99 №242.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення 03.03.2026)

3. UNDP. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства України. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>

4. World Bank (2023–2025). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db9.pdf>

5. EY (2022). Облікові аспекти війни в Україні. URL: https://www.ey.com/en_hu/technical/ifrs-technical-resources/accounting-considerations-for-the-war-in-ukraine-updated-march-2022

INFORMATION SUPPORT FOR MANAGEMENT DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

European integration requirements have fundamentally changed the demands on management accounting. This paper argues that effective managerial decision-making today requires information systems that go beyond traditional financial indicators and incorporate environmental, social, and economic dimensions. Based on the ESG reporting framework, the author proposes internal reports – a report on environmental costs, a report on human capital development, and a report on sustainability performance – designed to address challenges such as workforce mobilization, infrastructure damage, and rising energy costs. Businesses that implement such systems today gain regulatory readiness and transform sustainable development costs into measurable strategic assets.

Ефективним управлінським рішенням закономірно вважається результат цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації та обґрунтованого вибору шляхів і методів її вирішення, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства [5]. Однак саме від того, які цінності будуть закладені в основу цього вибору, залежить майбутнє як окремого господарюючого суб'єкта, так і суспільства загалом. Тривалий час підприємці орієнтувалися виключно на максимізацію прибутку, ігноруючи вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Щоправда згодом, світова спільнота все ж визнала – глобальні кліматичні зміни є не гіпотетичною загрозою, а реальністю, яка вимагає невідкладних дій. Усвідомлення цього втілювалося у законодавчих ініціативах ЄС щодо запровадження ESG-звітності та закріплення принципів сталого розвитку як обов'язкової вимоги для міжнародного бізнесу [4]. Оскільки Україна обрала євроінтеграційний курс, ці вимоги стануть безпосередньо актуальними і для вітчизняних підприємств, а реалії сьогодення, масштабні збитки, завдані інфраструктурі, довкіллі та економіці країни, лише посилюють нагальність їх впровадження.

Саме тому інформаційне забезпечення управлінських рішень в таких умовах має охоплювати дані у розрізі всіх трьох вимірів: економічного, екологічного та соціального [4]. Екологічний вимір повинен включати показники споживання підприємством природних ресурсів, його витрати на охорону навколишнього середовища, а також обсяги викидів та відходів виробництва. Для того щоб ця інформація була придатною для використання, її необхідно згрупувати та систематизувати у відповідних внутрішніх звітах. Зокрема, у Звіті про екологічні витрати, можуть міститися відомості про витрати суб'єкта господарювання на очищення води, фільтри, утилізацію, а от у Звіті про ресурсну ефективність, знайде місце порівняння плану і факту споживання газу та електроенергії в межах кожного підрозділу [2]. Однак важливо, щоб ці документи включали не лише вартісні, а й натуральні одиниці виміру, наприклад, питомі витрати води на одиницю продукції або обсяги викидів у тоннах. Таким чином, керівництву буде легше розрізнити причини відхилень фактичних показників від планових, зокрема, визначити чи зростання витрат на воду спричинене підвищенням тарифів, чи неефективним використанням ресурсів на конкретній ділянці виробництва, та прийняти точні обґрунтовані рішення. До того ж, в контексті вже згаданих євроінтеграційних вимог для України така екологічна звітність неминуче набуде обов'язкового характеру, а отже підприємства, які вже сьогодні впроваджують відповідний моніторинг, отримують конкурентні переваги та завчасно готуються до майбутніх регуляторних вимог.

Не менш важливим є соціальний вимір, адже без кваліфікованого та вмотивованого персоналу жодне підприємство не може ефективно функціонувати. Для України сьогодні це особливо актуально, оскільки частина працівників виїхала за кордон, інша частина була мобілізована, а ті, хто залишився, працюють в умовах постійного стресу та невизначеності. Щоб мінімізувати негативні наслідки усіх цих чинників кожне управлінське рішення повинне базуватися на актуальних показниках, в даному контексті це відомості про витрати на безпеку (наприклад, будівництво укриттів чи встановлення систем автономного живлення), охорону праці та психологічну підтримку співробітників. Для систематизації такої інформації також доцільно використовувати внутрішню звітність, зокрема Звіт про соціальні інвестиції та Звіт про розвиток людського капіталу. Перший дозволить оцінити реальну вартість утримання штату та облаштування безпечних умов праці, а отже, і проаналізувати, наскільки ефективно впроваджується соціальна політика. Другий висвітлить динаміку плинності кадрів та ефективність витрат на навчання і перекваліфікацію. Це, в свою чергу, дасть змогу зрозуміти, чи достатньо підприємство інвестує в розвиток компетенцій, необхідних для формування стратегічного мислення та креативності – ключових якостей «працівника нового типу» в умовах сталого розвитку [3]. Зрештою, комплексний аналіз цих даних допоможе керівництву зрозуміти як діяти далі: чи варто спрямувати ресурси на додаткове матеріальне стимулювання, чи краще зосередитися на посиленні соціальних програм або безпекових ініціатив; що саме забезпечить не лише стійкість колективу, а й покращить репутацію підприємства.

Економічний вимір є узагальнюючим, оскільки його інформаційна база має поєднувати традиційні показники прибутку та рентабельності із фінансовими наслідками впровадження екологічних та соціальних ініціатив. У зв'язку з цим в системі управлінського обліку доцільно запровадити аналітичне групування витрат, що дасть змогу відокремити звичайні операційні витрати від інвестицій у сталий розвиток. Для забезпечення такого групування варто використовувати Звіт про ефективність сталого розвитку. З одного боку, такий звіт відображатиме вартісну вигоду від прийнятих заходів, зокрема обсяг отриманих податкових пільг, доступ до пільгового «зеленого» кредитування [1] або суму заощаджених коштів завдяки уникненню екологічних штрафів. З іншого боку, він включатиме оцінку ризиків, наприклад, розрахунок потенційних збитків від можливих аварій чи санкцій за порушення норм екологічного законодавства. Сукупність цієї інформації надасть керівництву повноцінну основу для ухвалення ефективних стратегічних бізнес-рішень. Взяти до прикладу ситуацію, коли підприємство за допомогою такої аналітики може оцінити економічну доцільність сертифікації виробництва за міжнародними стандартами. Як відомо, сама процедура сертифікації є доволі витратною, однак вона й в подальшому дозволяє уникнути додаткових митних зборів при експорті до ЄС та підвищує інвестиційну привабливість (гудвіл) компанії. Керівництво в даній ситуації оцінює не лише поточну собівартість продукції, а й довгострокову капіталізацію бізнесу, перетворюючи витрати на екологію та персонал у стратегічний фінансовий актив.

Таким чином, відповідно до євроінтеграційних та інших міжнародних вимог, інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень не може обмежуватися лише традиційними фінансовими показниками. Як було показано, саме інтеграція екологічних, соціальних та економічних індикаторів у систему внутрішньої звітності дозволяє керівництву ухвалювати рішення, засновані не на інтуїції, а на реальних даних – будь то вибір між матеріальним стимулюванням і соціальними програмами чи оцінка доцільності міжнародної сертифікації. Для українських підприємств це не питання іміджу, а питання перспектив: ті, хто вже сьогодні впроваджує подібні заходи, завчасно готуються до регуляторних вимог ЄС і перетворюють витрати на персонал та екологію зі статті збитків на стратегічний актив.

1. Грубляк О., Олексин А. Зелені облигації як інструмент залучення інвестицій в екологічні проекти. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 91. № 6. С. 95-101. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.095 (дата звернення: 22.02.2026).

2. Маліков В., Плекан М., Кудлаєва Н. Екологічні аспекти бухгалтерського обліку в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-89> (дата звернення: 22.02.2026).

3. Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55> (дата звернення: 22.02.2026).

4. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148> (дата звернення: 22.02.2026).

5. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. №22. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9> (дата звернення: 22.02.2026)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Воропасва Вікторія Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІІ курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бондаренко О.М.

TRANSFORMATION OF THE ACCOUNTING SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A TOOL FOR ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY IN WARTIME AND EUROPEAN INTEGRATION

This paper examines the transformation of accounting and taxation in Ukrainian agricultural enterprises to ensure resilience in wartime and in the context of EU integration. The main focus is on asset valuation in accordance with IAS 41/IFRS 13, mitigation of tax risks and alignment with European reporting requirements (FSDN, ESG).

Сучасна глобальна економіка характеризується станом полікризи. Крім цього, аграрний сектор України бореться з викликами збройної агресії. Дестабілізація логістики, фізичне нищення виробничого потенціалу та екстремальна волатильність цін вимагають від системи бухгалтерського обліку переходу від пасивної реєстрації фактів господарського життя до ролі проактивного інструменту управління стійкістю.

Об'єктивна оцінка біологічних активів і сільськогосподарської продукції за вимогами НП(С)БО 30 «Біологічні активи» та МСБО 41 «Сільське господарство» наразі є складним завданням для фермерських господарств [1, 2]. Блокування звичних експортних шляхів призвело до відсутності активного ринку. В таких обставинах застосування ієрархічного підходу для оцінки справедливої вартості згідно з вимогами МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості» стає проблематичним [3]. Оскільки ринкові ціни не відображають реальної ситуації, зростає роль професійного судження бухгалтера. З'ясовано, що включення надбавки за воєнний ризик до ставки дисконтування дозволяє обґрунтовано зменшити оціночну вартість активів відповідно до принципу обачності [3, 5]. Такий підхід запобігає появі штучних доходів на субрахунку 791 «Результат операційної діяльності» та захищає підприємство від сплати податків з нереалізованих прибутків.

Особливого значення набувають фіскальна безпека та оптимізація податкового навантаження. Вважаємо, що вибір системи оподаткування для фермерських господарств - стратегічне рішення, що визначає рівень фінансової стійкості [5]. Тому, було проведено порівняльний аналіз основних систем оподаткування для забезпечення стійкості агробізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння систем оподаткування для забезпечення стійкості агробізнесу

Критерій порівняння	Загальна система оподаткування	Спрощена система (4-та група)	Вплив на стійкість
Об'єкт оподаткування	Чистий прибуток (Дохід - Витрати)	Площа сільськогосподарських угідь	Запобігання вимиванню обігових коштів у збиткових періодах через фіксацію бази оподаткування
Ставка податку	18% від прибутку	% від нормативної грошової оцінки землі	Зменшення впливу ринкових коливань на фінансове планування податкових потоків
Вимога до доходів	Обмеження відсутні	Частка с/г доходу за попередній рік $\geq 75\%$	Підтримка спеціалізації як ключової вимоги для залучення міжнародних грантів та субсидій

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Варто зауважити, у випадки списання втрачених активів з причини руйнування майна внаслідок бойових дій, фермерські господарства мають право зберегти податковий кредит з ПДВ без нарахування компенсуючих зобов'язань (зі ст. 198.5 ПКУ [1]). Однак це потребує трирівневої верифікації збитків: технічної (акти ДСНС про пожежу/руйнування, протоколи огляду місця події Національної поліції), юридичної (сертифікат ТПП про форс-мажорні обставини, витяги з СРДР) та облікової (відображення на рахунках витрат 976 «Списання необоротних активів» та 947 «Нестачі і втрати від псування цінностей») з паралельним обліком на позабалансовому рахунку 072 для моніторингу сум до відшкодування.

Вказаний підхід відповідає євроінтеграційному вектору. Попри лібералізацію екологічних норм у ЄС, застосування системи збору даних FSDN є кроком для виходу на міжнародні ринки для українських експортерів [6]. Міжнародні інвестори та кредитори (ЄБРР, ЄІВ) вимагають відповідності ESG-критеріям для доступу до зеленого фінансування. У табл. 2 наведено модель трансформації елементів бухгалтерського обліку для відповідності цим вимогам.

Таблиця 2

Модель удосконалення обліку фермерського господарства для євроінтеграції

Рахунок	Загальноприйняті підходи	Модернізований підхід	Ефект для підприємства
Витрати (рах. 23 «Виробництво»)	Агреговане накопичення за культурами	Аналітичний облік у розрізі ділянок та ресурсів	Можливість сертифікації ISCC та доступ до ринків ЄС
Доходи (субрах. 701 «Дохід від реалізації готової продукції»)	Фіксація за фактом реалізації	Сегментація маржинальності за логістичними маршрутами	Гнучкість експортної стратегії в реальному часі

Джерело: розроблено автором на основі [4, 5]

Деталізація аналітичного обліку за рахунками 23 «Виробництво» та 701 «Дохід від реалізації готової продукції» в аналітичний деталізації за окремими полями та етапами використання ресурсів дозволяє документально підтвердити інтенсивність використання агрохімікатів. Описана процедура полегшує проходження сертифікації за схемою ISCC PLUS. Вона в свою чергу впливає на можливість реалізації продукції за преміальними цінами.

Отже, своєчасна адаптація облікових систем до стандартів прозорості та оптимізація податкової моделі є ключовими факторами роботи аграріїв в сучасних умовах. Реалізація розглянутих заходів дозволить підприємствам не лише вберегти податковий кредит у разі втрат, а й забезпечити умови для стратегічного розвитку агропідприємств та зміцнення позицій українських фермерів на європейському ринку.

1. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.02.2026).

2. Про затвердження НП(С)БО 30 «Біологічні активи»: затв. наказ М-ва фінансів України від 18.11.2005 р. № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05> (дата звернення: 01.03.2026).

3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 13 (МСФЗ 13) «Оцінка справедливої вартості» від 01.01.2013 р. Документ № 929_068. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_068#Text (дата звернення: 01.03.2026).

4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 (МСБО 41) «Сільське господарство» від 01.01.2012 р. Документ № 929_027. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027#Text (дата звернення: 01.03.2026).

5. Удодова, Я., Книрик, Н., Зуб, М. Облік та аналіз фінансових результатів на аграрних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-132> (дата звернення: 11.02.2026).

6. Ukraine Agriculture Recovery Program. The World Bank: project documents. URL: <https://surl.li/ftxr1f> (дата звернення: 07.02.2026).

АУДИТ НЕРОЗПОДІЛЕНОГО ПРИБУТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ БІЗНЕСУ

Гайдучок Анжела Станіславівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс магістратури, ОП «Облік, оподаткування і контроль»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бондаренко О.М.

AUDIT OF RETAINED EARNINGS AS A TOOL FOR ENSURING TRANSPARENCY AND MINIMIZING FINANCIAL RISKS IN BUSINESS

The article is devoted to the study of the peculiarities of auditing retained earnings as an important element of an enterprise's equity capital and a tool for ensuring the reliability of financial reporting. This paper substantiates the role of audit procedures in increasing the transparency of financial information, minimizing financial risks, and making effective management decisions in conditions of economic uncertainty.

В умовах зростання економічної нестабільності, посилення фінансових ризиків та невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває забезпечення прозорості формування та використання фінансових результатів підприємства. Нерозподілений прибуток виступає важливим внутрішнім джерелом фінансування розвитку бізнесу, підтримання його платоспроможності та інвестиційної активності. Водночас недостатній контроль за правильністю його відображення в бухгалтерському обліку та напрямками використання може призводити до викривлення фінансової звітності, зростання управлінських ризиків і зниження довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін. У зв'язку з цим аудит нерозподіленого прибутку набуває особливої актуальності як інструмент підтвердження достовірності облікових даних, підвищення прозорості фінансової інформації та мінімізації фінансових ризиків діяльності підприємства.

Відповідно до положень Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» прибуток визначається як позитивний фінансовий результат діяльності підприємства, який формується у процесі здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [1]. Натомість, нерозподілений прибуток - це частина чистого прибутку підприємства, що залишається у його розпорядженні після сплати податків та інших обов'язкових платежів. На відміну від чистого прибутку, нерозподілений прибуток є накопиченим показником, який формується як сума нерозподілених результатів попередніх років та може включати як прибуток, так і непокриті збитки минулих періодів [2]. Чистий прибуток є джерелом формування нерозподіленого прибутку. Після формування фінансової звітності власниками підприємства приймається рішення щодо напрямку використання чистого прибутку: виплата дивідендів, віднесення до резервного капіталу, спрямування на розвиток підприємства або залишається у складі нерозподіленого прибутку.

Аудиторська перевірка нерозподіленого прибутку фокусується на підтвердженні реальності фінансового результату та законності його розподілу. Важливими нормативними документами, якими повинен керуватися аудитор під час перевірки нерозподіленого прибутку підприємства є: Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податковий кодекс України, НП(С)БО 15 «Дохід», НП(С)БО 16 «Витрати», Міжнародні стандарти аудиту та інші. Аудит нерозподіленого прибутку здійснюється в межах перевірки власного капіталу та фінансових результатів підприємства і передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних етапів (табл.1).

Таблиця 1

Етапи проведення аудиту нерозподіленого прибутку		
№	Назва етапу	Процедури виконання
1	Планування аудиту	- ознайомлення з діяльністю підприємства та його обліковою політикою; - аналіз порядку формування фінансових результатів; - оцінка системи внутрішнього контролю щодо обліку власного капіталу; - визначення можливих ризиків суттєвого викривлення показника нерозподіленого прибутку
2	Перевірка правильності формування чистого прибутку	- здійснення перевірки: - достовірності відображення доходів і витрат; - правильності закриття рахунків фінансових результатів; - відповідності даних бухгалтерського обліку показникам фінансової звітності; - коректності визначення чистого прибутку (збитку) звітного періоду
3	Аудит операцій з розподілу прибутку	- дослідження законності та правильності: - нарахування та виплату дивідендів; - спрямування прибутку до резервного чи інших фондів; - покриття збитків минулих періодів; - реінвестування прибутку у розвиток підприємства
4	Перевірка відображення нерозподіленого прибутку в обліку	- перевірка ведення рахунку 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)»; - узгодження залишків на початок і кінець періоду; - аналіз змін власного капіталу; - зіставлення даних Головної книги з формами фінансової звітності
5	Аналітичні процедури та оцінка ризиків	- аналіз динаміки нерозподіленого прибутку; - оцінка впливу дивідендної політики на фінансову стійкість; - визначення ризиків втрати ліквідності або викривлення капіталу; - виявлення нетипових або економічно необґрунтованих операцій
6	Узагальнення результатів та формування аудиторських висновків	- систематизація виявлених порушень; - оцінка їх впливу на фінансову звітність; - формування рекомендацій щодо вдосконалення обліку та внутрішнього контролю; - підтвердження достовірності відображення нерозподіленого прибутку у звітності

Джерело: складено автором на основі [3]

Таким чином, послідовне проведення етапів аудиту нерозподіленого прибутку забезпечує комплексну перевірку процесів його формування, розподілу та відображення у фінансовій звітності підприємства. Зокрема, результатом першого етапу є розроблення програми аудиту та вибір відповідних аудиторських процедур. На другому етапі встановлюється обґрунтованість бази формування нерозподіленого прибутку, що дозволяє підтвердити достовірність визначення фінансового результату. У межах третього етапу перевіряється відповідність операцій із розподілу прибутку рішенням власників та установчим документам підприємства. Четвертий етап передбачає детальну перевірку правильності відображення змін у складі нерозподіленого прибутку, при цьому особлива увага приділяється коригуванням попередніх звітних періодів. Проведення п'ятого етапу дозволяє оцінити ефективність управління прибутком і виявити потенційні фінансові ризики. Завершальним результатом є формування аудиторського висновку щодо правильності формування та використання нерозподіленого прибутку, що сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та обґрунтованості управлінських рішень підприємства.

Отже, ключові процедури аудиторської перевірки нерозподіленого прибутку включають: звірку даних фінансової звітності з регістрами синтетичного та аналітичного обліку; контроль правильності сальдування рахунків доходів і витрат; перевірку документального обґрунтування виплати дивідендів та створення резервів; аналіз правомірності покриття збитків за рахунок нерозподіленого прибутку. Результати аудиту сприяють підвищенню прозорості фінансової інформації, посиленню внутрішнього контролю та формуванню обґрунтованої політики управління прибутком. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики, запобігати неефективному використанню ресурсів і забезпечувати збалансованість між виплатою дивідендів та реінвестуванням прибутку у розвиток підприємства. Таким чином, аудит нерозподіленого прибутку виступає важливим інструментом підтримки фінансової стабільності бізнесу та підвищення якості стратегічних управлінських рішень в умовах ризиків і невизначеності.

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 02.03.2026)

2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затв. наказ М-ва фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 02.03.2026)

3. Бudyko O. B., Korniyenko O. B. Аудит фінансових результатів: організаційні та методичні засади проведення. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2022. № 1 С. 79–87.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВИКОРИСТАННЯ ПЕРВИННИХ ЕЛЕКТРОННИХ ДОКУМЕНТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

Григор'єв Артем Анатолійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Облік і оподаткування»
Науковий керівник: к.е.н., доцент. Фещенко С.А

DIGITALIZATION OF ACCOUNTING: USE OF ELECTRONIC PRIMARY DOCUMENTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISKS

The paper examines the role of electronic primary documents in the process of digital transformation of accounting. The study focuses on improving document management procedures, strengthening internal control and ensuring reliability of accounting information in a digital environment.

Цифровізація бухгалтерського обліку є об'єктивним етапом трансформації інформаційної системи підприємства, зумовленим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Використання електронних первинних документів забезпечує прозоре підтвердження господарських операцій між суб'єктами господарювання та сприяє інтеграції облікових систем із цифровими сервісами держави й бізнесу. У сучасних умовах діджиталізації економіки традиційні паперові процедури поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідної швидкості обробки даних та належного рівня контролю за обліковими процесами. У такому контексті використання електронних первинних документів слід розглядати як закономірний напрям розвитку сучасної облікової системи підприємства.

Практична реалізація цифрових змін у бухгалтерському обліку пов'язана з використанням програмних продуктів для автоматизації реєстрації господарських операцій, обробки даних і формування звітності. Застосування сервісів електронного документообігу та автоматизованих облікових систем забезпечує централізоване зберігання даних і посилення контрольних механізмів. У цьому контексті системи електронного документообігу дозволяють організувати створення, погодження, підписання та архівування електронних первинних документів із фіксацією статусів і історії дій. Водночас потреба забезпечення безперервності облікових процесів в умовах дистанційної взаємодії підвищує вимоги до гнучкості програмних рішень та професійної підготовки фахівців [1, с. 188–189].

Центральним елементом цифровізації документообігу є використання електронних первинних документів, які після підписання кваліфікованим електронним підписом набувають юридичної сили та можуть виступати підставою для відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку. Використання електронної первинної документації забезпечує прискорення обробки даних, підвищення прозорості господарських операцій та посилення контрольних процедур. Електронні документи дозволяють автоматизувати процес обробки інформації, забезпечують фіксацію статусів документів і історії дій користувачів, що підвищує рівень простежуваності господарських операцій.

Перехід підприємств до використання електронних первинних документів передбачає формування цілісної системи електронного документообігу, що охоплює процеси створення, погодження, підписання кваліфікованим електронним підписом, передачі документів контрагентам, відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку та їх подальшого архівування. Важливою умовою ефективного використання електронних документів є інтеграція сервісів електронного документообігу з обліковими системами підприємства, що дозволяє мінімізувати дублювання інформації та усунути розрив між первинним документом і бухгалтерським проведенням. Одним із ключових нормативно-правових актів, що регулює використання електронних документів у господарській діяльності, є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визначає правовий статус електронного документа, підтверджує його юридичну силу та встановлює загальні принципи організації електронного документообігу [2].

Таблиця 1

Етапи електронного документообігу первинних документів та інструменти контролю

Етап процесу	Зміст дій на підприємстві	Потенційні ризики	Контрольні заходи
1. Створення електронного документа	Формування документа та заповнення реквізитів	Пропуски реквізитів, помилки в сумах і датах, створення дубліката	Обов'язкові поля, довідники
2. Погодження	Передача документа по маршруту узгодження	Затягування строків, неузгоджені правки, «втрата» відповідального	Регламент маршруту, строки погодження, фіксація правок
3. Підписання КЕП	Накладення КЕП уповноваженими особами, фіксація часу підписання	Підпис неуповноваженою особою, компрометація ключа	Розмежування прав підпису, перевірка сертифіката, політика зберігання ключів, журнал підписів
4. Обмін із контрагентом	Надсилання та отримання електронних документів, підтвердження статусів	Несумісні формати, відсутність підтвердження	Узгоджені формати обміну, контроль статусів і квитанцій
5. Відображення в обліку	Формування проведення і реєстрів на основі підписаного документа	Неправильне віднесення на рахунки, розрив «документ–проведення»	Налаштовані правила проведення, звірка з договором або замовленням
6. Архівування та зберігання	Індексація, групування, зберігання	Втрата доступу, пошкодження даних	Резервне копіювання, політика зберігання
7. Контроль і аудит	Вибіркові перевірки, аналіз відхилень, фіксація історії дій користувачів	Невиявлені помилки, ризикові операції, зловживання	Журнал дій, регулярні внутрішні аудити, ризик-орієнтований моніторинг

Джерело: сформовано автором

Цифровізація бухгалтерського обліку та впровадження електронних первинних документів є закономірним етапом розвитку сучасної інформаційної системи підприємства. Використання електронного документообігу забезпечує підвищення оперативності обробки облікової інформації, прозорість господарських операцій та посилення внутрішнього контролю. Ефективність електронного документообігу значною мірою залежить від належної організації бізнес-процесів, інтеграції інформаційних систем та дотримання вимог нормативно-правового регулювання. Рациональна організація електронного документообігу та впровадження контрольних процедур на кожному етапі руху документів сприяють підвищенню достовірності облікової інформації та зменшенню ризиків помилок у процесі використання електронних первинних документів.

1. Калабіна В., Мінжирян Н. Цифровізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні. Молодь, наука, бізнес : матеріали Всеукраїнської студ. інтернет-конф.. Миколаїв : МНАУ, 2024. С 188-192

2. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>

IMPROVING FIXED ASSETS ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The article is devoted to the digitalization of fixed assets accounting. The relevance of accounting processes automation is substantiated and software selection criteria are considered. The main digital technologies are analyzed: ERP systems, cloud platforms, artificial intelligence, blockchain and RPA. The advantages of comprehensive technology implementation and the main challenges of digital transformation are identified.

В сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку бізнес-середовища ефективне управління основними засобами підприємства неможливе без застосування інформаційних технологій, адже саме цифрова трансформація бухгалтерського обліку є одним з ключових факторів підвищення точності, оперативності та аналітичності інформації про стан і рух основних засобів.

Європейський досвід підтверджує необхідність активної цифровізації процесів обліку основних засобів. Ринок програмного забезпечення для обліку необоротних активів в Європі оцінюється понад 1 млрд доларів США, а більше 90% європейських підприємств у сфері нерухомості застосовують модель справедливої вартості для оцінки інвестиційних активів, що потребує використання складних інформаційних систем для регулярної переоцінки та тестування на знецінення [1, с. 206].

Автоматизація обліку основних засобів може бути реалізована різними способами: придбання універсального програмного комплексу або окремого модуля, розроблення спеціалізованої управлінської інформаційної системи на замовлення або використання електронних таблиць для розв'язання конкретних задач окремих ділянок обліку.

При виборі програмного забезпечення для обліку основних засобів підприємствам варто враховувати низку важливих критеріїв, зокрема, комплексність ведення обліку, наявність інформаційного зворотного зв'язку, можливість налаштування функціоналу відповідно до облікової політики, сумісність з іншими програмами, можливість стандартизації документів, автоматизації інформаційних потоків та економічну ефективність впровадження [3, с. 196]. Комп'ютерні програми здатні значно спростити облік і звітність, проте деякі з них є дорогими, складними в користуванні та потребують додаткового обслуговування кваліфікованими фахівцями.

При використанні інформаційних систем для обліку основних засобів можна вирішити такі завдання, як автоматичне документування та проведення операцій щодо їх руху за рахунками бухгалтерського обліку; розрахунок їх первісної вартості; об'єктивне визначення справедливої вартості для переоцінки активів та нарахування амортизації відповідно до вимог облікової політики [3, с. 196].

Сучасний ринок пропонує широкий спектр цифрових рішень для вдосконалення обліку основних засобів. З метою узагальнення ключових технологічних рішень, що застосовуються в обліку необоротних активів, наведено їх функціональні можливості (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних сучасних цифрових технологій в обліку основних засобів

Технологія	Основні функції в обліку основних засобів	Переваги для підприємства	Приклади
Системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи)	- інтеграція обліку основних засобів з іншими бізнес-процесами підприємства; - автоматизація бухгалтерських проводок; - формування фінансової та управлінської звітності	- консолідація даних; - зменшення обсягу ручного введення інформації; - отримання даних у режимі реального часу	SAP, Oracle Financials, Microsoft Dynamics
Хмарні платформи	- зберігання інформації про основні засоби; - віддалений доступ до облікових даних; - онлайн-співпраця між користувачами	- доступ до даних з будь-якої точки світу; - автоматичне оновлення програмного забезпечення; - масштабованість; - зменшення витрат на IT-інфраструктуру	QuickBooks Online, Xero, NetSuite, FreeAgent, Zoho Books
Штучний інтелект та машинне навчання	- автоматизована обробка первинних документів; - прогнозна аналітика; - виявлення невідповідностей в облікових даних; - оптимізація ремонтів та технічного обслуговування	- скорочення часу обробки інформації; - прогнозування потреб в оновленні активів; - мінімізація облікових помилок	IBM Watsonx, SAP Joule
Блокчейн	- формування незмінного реєстру операцій з основними засобами; - перевірка достовірності облікових даних у режимі реального часу	- захист від фальсифікацій; - підвищення прозорості транзакцій; - децентралізація даних; - підвищення рівня кіберзахисту	IBM, Oracle та SAP Blockchain
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	- автоматизоване введення облікових даних; - обробка первинних документів; - звірка показників; - формування звітності	- підвищення точності обліку; - скорочення тривалості облікового циклу; - усунення рутинних операцій	UiPath, SS&C Blue Prism

Джерело: складено за матеріалами [2; 4]

Кожна з наведених технологій має свої переваги, проте, їхня максимальна ефективність досягається при комплексному використанні для забезпечення повної автоматизації та інтеграції обліку основних засобів. Водночас впровадження цифрових технологій може супроводжуватись і певними викликами, пов'язаними з кіберризиками, необхідністю навчання персоналу та значними початковими витратами [4]. Для мінімізації цих ризиків підприємствам важливо дотримуватись базових принципів безпеки, що включають фізичний захист серверів, контроль доступу користувачів, антивірусний захист, резервне копіювання даних та систематичне навчання персоналу.

Отже, цифровізація обліку основних засобів є об'єктивною необхідністю розвитку сучасних підприємств, оскільки саме вона забезпечує підвищення точності, оперативності та аналітичності облікової інформації. Сучасний ринок пропонує широкий спектр технологічних рішень, які при комплексному застосуванні дозволяють досягти максимальної ефективності з урахуванням масштабів діяльності підприємства та його фінансових можливостей.

1.Копайгора І. С., Карпенко Є. А. Європейський досвід реформування обліку основних засобів. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, НУІП, 27 листопада 2025 р.). с. 206-207. URL: <https://surl.li/lfgsjv> (дата звернення: 12.02.2026).

2.Поросла П.В., Доценко В.Р. Методологія та виклики обліку основних засобів в умовах цифрової трансформації. *Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя). с. 30-32. URL: <https://surl.li/obbtbn> (дата звернення: 12.02.2026)

3.Смоляр М. В., Радіонова Н. Й. Облік основних засобів із використанням новітніх інформаційних технологій. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*: матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ: КНУТД, 2022. С. 195-199. URL: <https://surl.li/shzzmy> (дата звернення: 12.02.2026).

4.Semenova S. Digitalization of accounting processes and financial forecasting: the experience of EU member states. *Економіка та суспільство*. № 65, 2024. DOI: <https://surl.li/drttno> (дата звернення: 12.02.2026).

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AS A DRIVER OF BUSINESS DECISIONS
UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK

The paper substantiates the transformation of management accounting into a strategic decision-support system under conditions of economic uncertainty. It argues that strategic management accounting integrates budgeting, scenario analysis and performance measurement into a unified cycle of value-oriented management. Such integration enhances risk responsiveness, resource alignment and long-term competitiveness.

Сучасне економічне середовище характеризується підвищенням рівнем невизначеності, спричиненим воєнними ризиками, інфляційними коливаннями, порушенням логістичних ланцюгів та структурними змінами ринків. За таких умов стратегічні рішення повинні прийматися на основі інтегрованої, своєчасної та аналітично обґрунтованої інформації. Традиційний управлінський облік, зосереджений на контролі витрат і ретроспективному аналізі, не забезпечує достатнього рівня адаптивності. Саме тому актуалізується концепція стратегічного управлінського обліку як системного драйвера бізнес-рішень.

Стратегічний управлінський облік розглядається як інтегрована інформаційно-аналітична система, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства, ресурсним забезпеченням та результатами діяльності. Його функція полягає не лише у фіксації показників, а у формуванні економічного підґрунтя для вибору альтернатив розвитку, оцінювання ризиків та коригування стратегічного курсу.

Концептуально така система реалізується через інтегрований стратегічний цикл (рис. 1), у межах якого управлінський облік виконує наскрізну роль.

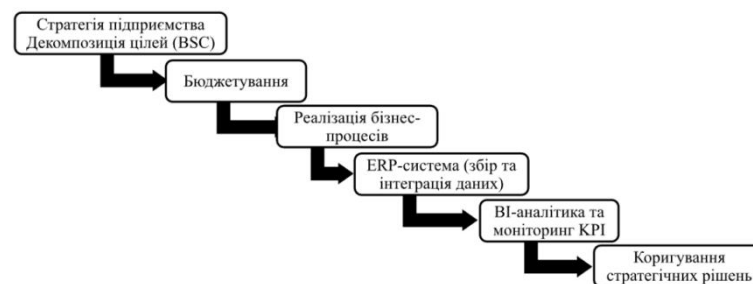


Рис. 1. Інтегрований цикл стратегічного управлінського обліку

Джерело: розроблено автором.

Запропонований цикл демонструє, що управлінський облік є центральною ланкою стратегічного управління. Умови невизначеності підвищують значення сценарного аналізу, який дозволяє оцінювати чутливість фінансових результатів до змін ключових факторів ризику. Ролінгове бюджетування забезпечує адаптацію фінансових планів до змін зовнішнього середовища, формуючи гнучкість управлінської моделі підприємства.

Трансформація управлінського обліку відображається у зміні його функціонального фокусу (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняння традиційної та стратегічної моделі управлінського обліку

Критерій	Традиційна модель	Стратегічна модель
Фокус	Контроль витрат	Створення цінності
Горизонт планування	Короткостроковий	Середньостроковий та довгостроковий
Показники	Переважно фінансові	Фінансові та нефінансові (BSC/KPI)
Планування	Статичний бюджет	Ролінгове та сценарне бюджетування
Дані	Локальні системи	ERP та BI-інтегрована архітектура
Прийняття рішень	Реактивне	Проактивне, прогнозне

Джерело: систематизовано автором на основі [1,3].

Інтеграція збалансованої системи показників дозволяє поєднати фінансові та нефінансові індикатори, формуючи причинно-наслідковий зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю. У такій моделі контроль виконує функцію механізму стратегічного коригування, мінімізуючи ризики відхилення від довгострокових орієнтирів. В умовах цифрової трансформації ефективність стратегічного управлінського обліку визначається якістю інформаційної інфраструктури. Цифрові інструменти забезпечують повну інтеграцію стратегічного циклу та підсилюють його аналітичний потенціал (табл. 2).

Таблиця 2.

Класифікація цифрових інструментів управлінського обліку

Група інструментів	Призначення	Приклади
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	SAP, Microsoft Dynamics
BI-системи	Візуалізація та аналітика	Power BI, Tableau, Looker
EPM/CPM (корпоративне планування)	Бюджетування, планування	Oracle EPM
AI/ML-інструменти	Прогнозування, ризик-аналіз	Azure AI

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5].

Цифровізація управлінського обліку забезпечує низку стратегічних ефектів: зниження інформаційної асиметрії, підвищення точності прогнозування, посилення внутрішнього контролю та інтеграцію ризик-менеджменту у процес прийняття рішень. Водночас цифрова трансформація потребує методологічної узгодженості стандартизованої класифікації витрат, формалізованої системи центрів відповідальності та прозорих правил алокації.

Таким чином, управлінський облік, інтегрований із системами аналізу, контролю та цифровою інфраструктурою, формує системний механізм підтримки бізнес-рішень. Його стратегічна роль полягає у забезпеченні адаптивності підприємства та мінімізації ризиків у середовищі невизначеності.

2. Косташ Т.В., Смола М.Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <https://surl.li/ohhpgx> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Мірошніченко О. В., Крухмаль О. В., Хвостенко А. Г. Еволюція управлінського обліку: сутність та принципи. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 3. С. 51–59. URL: <https://surl.li/zemlkn> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Мурашко І. Бухгалтерський та управлінський облік як основа інформаційного забезпечення управлінської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1569> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Склярчук І. П., Вовк Н. О. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3415> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Офіційний сайт компанії SAP. URL: <https://sap.com> (дата звернення: 10.02.2026).
7. Офіційний сайт компанії Microsoft Dynamics. URL: <https://bc.smart-it.com/> (дата звернення: 10.02.2026).

АДАПТИВНА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кедич Наталя Антонівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІІ курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мельник Т.Г

ADAPTIVE ACCOUNTING POLICY AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC RESILIENCE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN WARTIME

This research examines how adaptive accounting policies serve as a strategic mechanism for maintaining business resilience during military conflicts. By focusing on MHP SE's financial reporting practices under IFRS, the study demonstrates the critical role of professional judgment in asset valuation and risk disclosure. The author concludes that flexible accounting frameworks are essential for mitigating market uncertainty and sustaining international investor confidence.

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентну волатильність на світових фінансових ринках, змушуючи інвесторів радикально переоцінювати премії за ризик. У таких умовах резильєнтність (стійкість) агробізнесу безпосередньо залежить від адаптивності його облікової політики, яка має забезпечувати прозорість навіть за умов критичної невизначеності. Облікова політика в системі управління підприємством сьогодні трансформується з технічного регламенту у стратегічний інструмент управління фінансовою безпекою. [1]

Економічна сутність облікової політики полягає у формуванні сукупності принципів та процедур, які забезпечують якість фінансової інформації для обґрунтованих управлінських рішень. Вона виступає «конституцією» підприємства, дозволяючи менеджменту обирати методи оцінки активів, які найкраще відповідають стратегічним цілям в умовах ризику. Завдяки варіативності методів обліку, підприємство має можливість регулювати розмір витрат і прибутку, що впливає на інвестиційну привабливість. [3]

Глобальні потрясіння, спричинені воєнним конфліктом, призводять до істотної зміни оцінки системних ризиків, що відображається у зростанні кредитного дефолтного свопу (CDS) та середньоринкової премії за ризик (ERP). Наприклад, середньоринкова премія за ризик вкладення в акції (ERP) зросла з 4,2% на початок 2022 року до 4,7% вже у березні того ж року, що суттєво підвищило вартість капіталу для компаній. В таких умовах облікова політика ПрАТ «МХП» (МНП SE) перестає бути статичним зводом правил, трансформуючись у динамічний інструмент управління ризиками [2].

Особливої ваги набуває застосування критичних облікових оцінок і професійних суджень керівництва. Згідно з консолідованою звітністю МНП SE, підготовка показників за МСФЗ вимагає від менеджменту складних суджень, які безпосередньо впливають на суми активів і доходів. Адаптивність полягає в оперативній та адекватній реакції на зовнішні зміни — від коригування строків корисного використання пошкоджених основних засобів до проведення тестів на знецінення активів.

Дослідження фінансових результатів ПрАТ «МХП» (МНП SE) свідчить, що в умовах воєнного стану адаптивність облікової політики компанії реалізується через систему стратегічних драйверів, які забезпечують прозорість бізнесу та його стійкість перед зовнішніми шоками. Основоволожним елементом цієї системи є дотримання припущення про безперервність діяльності (Going Concern): звітність групи готується виходячи з того, що підприємство спроможне продовжувати операції у передбачуваному майбутньому, незважаючи на значні воєнні ризики. Це виступає критично важливим сигналом для міжнародних кредиторів та інвесторів, підтверджуючи здатність агрохолдингу зберігати функціональність навіть за критичної невизначеності. [2]

Важливою складовою адаптивного механізму є специфіка оцінки біологічних активів відповідно до стандарту IAS 41 «Agriculture», де використання моделі справедливої вартості (fair value) дозволяє менеджменту відображати реальну економічну цінність ресурсів ще до моменту їхньої фактичної реалізації. Такий підхід забезпечує релевантність фінансової інформації та дозволяє ефективно регулювати показники прибутку й витрат, що є необхідним для оперативного управління в умовах високої інфляції.

Крім того, стратегічне значення має вибір валюти подання звітності згідно з IAS 21 «The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates»: використання долара США (USD) як функціональної валюти дозволяє компанії нівелювати руйнівний вплив девальвації гривні на показники власного капіталу. Це дозволяє синхронізувати фінансові дані із запитами міжнародних стейкхолдерів і підтримувати стійкий доступ до світового капіталу під час кризових явищ в економіці.

Додатково адаптивність облікової системи підтримується регулярним тестуванням активів на знецінення за стандартом IAS 36 «Impairment of Assets», що вимагає від керівництва застосування складних облікових оцінок та професійних суджень. В умовах активних бойових дій обов'язкова перевірка корисності майна, особливо в зонах підвищеного ризику, забезпечує «чистоту» балансових показників та достовірність оцінки майнового стану компанії. Завдяки оптимізації рівня прозорості даних створюється релевантна основа для впровадження ефективних менеджерських заходів, які забезпечують інституційну міцність підприємства перед впливом зовнішніх шоків.

Вибір методів обліку в межах адаптивної політики безпосередньо корелює з інвестиційною привабливістю та здатністю бізнесу до відновлення (табл. 1).

Таблиця 1.

Роль облікової політики у забезпеченні резильєнтності.

Елемент облікової політики	Реалізація в МХП (за МСФЗ)	Управлінський ефект для резильєнтності
Going Concern Assumption	Щорічне підтвердження можливості продовження операцій	Зниження вартості запозичень та підтримка CDS spread
Справедлива вартість активів	Переоцінка біологічних активів та запасів	Відображення реальної вартості капіталу в умовах інфляції
Сегментна звітність	Розподіл на птахівництво, зерновий напрямок і переробку	Точна оптимізація витрат за кожним напрямком діяльності
Оренда (IFRS 16 «Leases»)	Капіталізація прав користування земельними ділянками	Повна прозорість забезпечення стратегічними ресурсами

Джерело: складено автором на основі даних [1,2,4].

Таким чином, адаптивна облікова політика є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє агропідприємствам ефективно комунікувати з глобальними ринками капіталу в умовах війни. Вона виступає фундаментом для прийняття рішень, оскільки мінімізує інформаційну асиметрію та підтверджує здатність компанії протистояти зовнішнім шокам. Обґрунтований вибір методів обліку та розкриття ризиків стають ключовими драйверами збереження економічної резильєнтності національного агросектору.

1. Russia in Ukraine: Let Loose the Dogs of War! Damodaran blog: вебсайт. URL: <https://aswathdamodaran.blogspot.com/2022/03/russia-and-ukraine-let-loose-dogs-of-war.html>

2. MHP SE – Material accounting policies: вебсайт. URL: <https://mhp.com.cy/>

3. Замлинський В. А., Волошина О. В., Степаненко С. В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 56 - 61. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/870019ce-2ad2-4f8d-9bc6-a24855770c78/content>

4. Сакун А. Ж. Облікова політика як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства. Monografia pokonferencyjna. science, research, development. 2021. С. 42-46. URL: <https://surl.li/tornru>

VALUE ADDED TAX IN THE ENTERPRISE FINANCIAL ACCOUNTING SYSTEM: MODERN CHALLENGES

Value added tax (VAT) is an important element of the enterprise financial accounting system, as it influences settlements with the state budget, cash flows, and financial reporting reliability. The study examines the role of VAT in accounting and highlights modern challenges related to electronic tax administration, tax invoice registration, and risk monitoring procedures. Digitalization of VAT administration creates a gap between economic transactions and confirmation of tax credit, increasing accounting risks. Effective analytical accounting and regular reconciliation with electronic tax registers are necessary to ensure accurate reporting and reduce tax risks.

Податок на додану вартість є одним із головних елементів податкової системи України та вагомою частиною фінансового обліку платника податків, оскільки прямо впливає на розрахунки з державною скарбницею, плинність грошових коштів і формування фінансової та податкової звітності [1, ст. 180; 2, ст. 3]. Особливість ПДВ полягає в тому, що підприємство фактично виконує функцію податкового посередника між державою та кінцевим покупцем [1, ст. 185], а тому коректність його відображення у бухгалтерському обліку має не лише облікову, а й юридичну вагу. Саме через ПДВ виникає найбільше проблемних ситуацій, що призводять до податкових спорів і застосування штрафних санкцій [4, с. 231–233; 5, с. 425].

Сучасні умови адміністрування ПДВ характеризуються впровадженням електронної системи адміністрування податку та обов'язковою реєстрацією податкових накладних у ЄРПН [1, ст. 200¹; 5, с. 424–425]. Правові засади функціонування цієї системи визначені Податковим кодексом України та підзаконними актами щодо ведення ЄРПН і моніторингу податкових накладних [1, ст. 201; 5, с. 426]. У підсумку право підприємства на податковий кредит залежить не лише від факту придбання товарів чи послуг, але й від своєчасної реєстрації податкової накладної [1, ст. 198.6], що створює часові розбіжності між економічною операцією та її податковим підтвердженням [4].

У системі фінансового обліку для розрахунків з ПДВ у складі рахунку 64 застосовують субрахунки: 641 «Розрахунки за податками», 643 «Податкові зобов'язання», 644 «Податковий кредит» [3, розд. 3, рах. 64]. Субрахунки 643 і 644 використовуються у випадках виникнення податкових наслідків за правилом «першої події» [1, ст. 187.1], а також за відсутності зареєстрованої в ЄРПН податкової накладної [1, ст. 201.10; 4, с. 235–236]. Такий підхід забезпечує узгодженість бухгалтерського обліку з вимогами податкового законодавства [3].

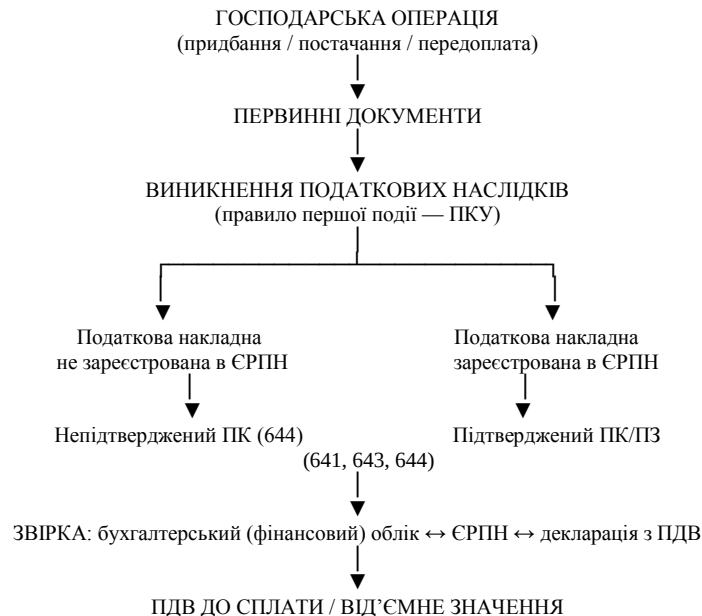


Рис.1. Взаємозв'язок бухгалтерського(фінансового) обліку ПДВ з вимогами ПКУ

Джерело: складено автором на основі [1,2,3]

У фінансовому обліку також використовується субрахунок 315 «Спеціальні рахунки в національній валюті», призначений для обліку коштів у системі електронного адміністрування ПДВ [3, рах. 31]. Поповнення електронного рахунка відображається проведенням Дт 315 Кт 311, а перерахування зобов'язань до бюджету – Дт 641/ПДВ Кт 315 [3].

Одним із найбільших сучасних викликів є блокування податкових накладних системою моніторингу ризикових операцій [5, с. 426–427]. Це може спричинити тимчасову втрату права на податковий кредит та викривлення фінансових показників підприємства [4, с. 236–237]. У таких умовах бухгалтерський облік виконує функцію внутрішнього контролю та потребує постійної звірки даних із ЄРПН [4].

Отже, сучасна система фінансового обліку ПДВ формується на перетині норм податкового законодавства та правил бухгалтерського обліку [1; 2]. Цифровізація податкового адміністрування трансформувала роль бухгалтера - від технічного відображення операцій до управління податковими ризиками [4, с. 237; 5, с. 427]. Ефективна організація обліку ПДВ є необхідною умовою фінансової стабільності та податкової безпеки суб'єкта господарювання [1].

1. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.03.2026).

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 01.03.2026).

3. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкції щодо його застосування: затв. наказ М-ва фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (дата звернення: 01.03.2026).

4. Цюцяк І., Цюцяк А., Цюцяк В. Податковий кредит за податком на додану вартість: сучасний стан обліку та електронне адміністрування. Економічний аналіз. 2023. Т. 33, № 2. С. 230–237. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/5679/6565657245> (дата звернення: 01.03.2026).

5. Кацалап А. А. Правові основи адміністрування податку на додану вартість в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. С. 424–427. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/07/66-1.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).

DISPLAYING SETTLEMENTS WITH BUYERS AND CUSTOMERS IN THE ACCOUNTING SYSTEM

The theses investigate examines the methodological principles of accounting for accounts receivable according to Ukrainian National Accounting Standards, specifically P(S)BO 10 "Accounts Receivable." It presents the concept of debtors and accounts receivable and their reflection in accounting and financial statements. Special attention is given to settlements with buyers and customers using account 36, its subaccounts, typical debit and credit entries, and the use of primary documents. The study also highlights the importance of contractual settlement forms for effective control over receivables.

Попкупці та замовники відіграють важливу роль у діяльності підприємства, оскільки забезпечують реалізацію продукції, робіт і послуг та формування доходів. Розрахунки з покупцями та замовниками є джерелом надходження грошових коштів і безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Своєчасність і повнота таких розрахунків забезпечують платоспроможність та безперервність господарської діяльності. Тому належна організація обліку розрахунків з покупцями та замовниками має важливе значення для фінансової стабільності підприємства.

Бухгалтерський облік в Україні регулюється системою нормативно-правових актів різного рівня, серед яких важливе місце займають Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», норми якого розкривають особливості визнання та відображення в обліку інформації про дебіторську заборгованість та порядок її відображення у фінансовій звітності. Вимоги цього стандарту є обов'язковими для застосування юридичними особами, за винятком бюджетних установ і суб'єктів господарювання, які, згідно із законодавством, заповнюють форми фінансової звітності за МСФЗ [3]. Згідно з НП(С)БО 10, дебітори – фізичні та юридичні особи, які мають в грошових коштах заборгованість підприємству, що виникла за результатами минулих подій, а дебіторська заборгованість, яка виникає за продаж продукції та ін., визначається на певну дату [2]. Для її відображення в обліку використовується рахунок 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками», у дебеті якого зазначається вартість проданої продукції та ін. (включно з бартерними операціями), що містить ПДВ, акцизний та інші податки, включені до ціни реалізації, за винятком заборгованості, забезпеченої векселем. У кредиті рахунку показується сума платежів, отриманих від покупців у погашення заборгованості за поставлені товари, продукцію або надані послуги [4]. Залежно від типу господарської операції, рахунок 36 кореспондує з багатьма рахунками, зокрема, по дебету - з кредитом рахунків 30, 31, 37, 64, 70, 71, а по кредиту - з дебетом рахунків 30, 31, 37, 63, 64, 70, 90, 93, 94 [1]. Схему організації обліку та відображення розрахунків з контрагентами щодо збуту та реалізації продукції наведено на рис. 1.

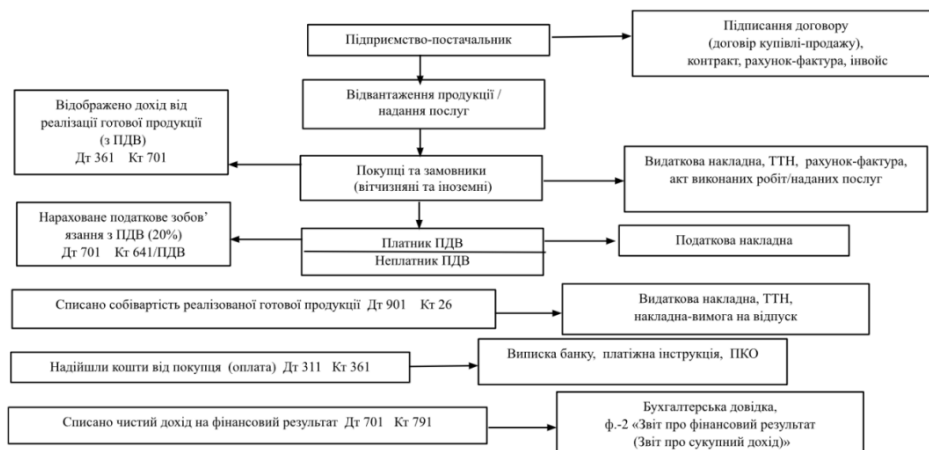


Рис. 1 Організація обліку та відображення розрахунків з покупцями та замовниками

Джерело: складено автором на основі [1; 5]

Основні труднощі, які можуть виникнути в обліку щодо вищезазначених розрахунків, пов'язані з простроченням платежів, які з часом переходять із короткострокової у сумнівну, а згодом - у безнадійну заборгованість. Також проблемами є значна частка непогашених боргів і нестача повної та достовірної інформації про майбутніх дебіторів, що в результаті може призводити до фінансових втрат підприємства. Належна організація обліку та своєчасний контроль розрахунків з дебіторами забезпечують стабільність виробничого процесу і своєчасне повернення заборгованості.

Отже, розрахунки з покупцями та замовниками є важливим елементом господарської діяльності підприємства. Належна організація бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості відповідно до вимог НП(С)БО 10, а також своєчасний контроль за станом розрахунків дають змогу мінімізувати ризики прострочених, сумнівних і безнадійних боргів та забезпечити безперервність діяльності підприємства.

1. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затв. наказ М-ва фінансів України від 30.11.1999р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#n394> (дата звернення 12.02.2026)
2. Про затвердження Національного положення бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказ М-ва фінансів України від 08.10.1999р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення 12.02.2026)
3. Голуб Н.О., Кучеркова С.О. Бухгалтерський облік: курс лекцій. Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. 208 с. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aac694cc-3b06-451d-a8ae-400c2e0fd183/content> (дата звернення 13.02.2026)
4. Косяк А.П. Бухгалтерський облік II : навчальний посібник. / А. П. Косяк, А. В. Зубенко; Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 326с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_pravo/Bukh.-oblik-2020.pdf (дата звернення 13.02.2026)
5. Яцев Д.О., Паянок Т.М., Корнійчук В.О., Обліково-аналітичне забезпечення розрахунків з покупцями та замовниками. Управління змінами та інновації. № 12. 2024. С.84-89. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-13> (дата звернення 12.02.2026)

THE KEY ASPECTS OF THE COMPANY'S ACCOUNTING POLICY CONCERNING REVENUE RECOGNITION FROM THE SALE OF FINISHED GOODS

This paper is about the main aspects of the accounting policy of an enterprise related to revenue from the sale of finished goods. How revenue is recognized according to the accrual principle and when the transfer of risks and control of goods to the buyer takes place. It also analyzes the evaluation of finished goods, including the determination of production cost and the method used to assess goods when they are sold. The study shows that a well-organized accounting policy helps provide reliable financial information and supports better management decisions in the enterprise.

Готова продукція є результатом тільки виробничої діяльності підприємства, так як усе решта є або реалізацією товарів, або реалізацією ТМЦ. Тобто випуск готової продукції здійснюється тільки на виробничому підприємстві, наприклад виробництво цегли здійснюється на підприємстві, що має основний КВЕД - 23.32 – Виробництво цегли. Окрім виробництва матеріальних товарів, таких як одяг, взуття, харчові продукти або техніка, підприємства можуть також виконувати різні види робіт - ремонт, монтаж, демонтаж та інше. Виробництво готової продукції та її подальша реалізація є важливими етапами діяльності виробничого підприємства, оскільки саме продаж власної продукції забезпечує отримання доходу та формування прибутку.

Процес реалізації має важливе значення, адже він завершує виробничий цикл і забезпечує перехід продукції зі сфери виробництва до сфери споживання. У сучасних умовах господарювання підприємства повинні приділяти значну увагу організації обліку готової продукції та контролю за витратами, пов'язаними зі збутом. Це необхідно для формування достовірної інформації про фінансові результати діяльності підприємства та ефективного управління його ресурсами. Швидкі зміни економічного середовища змушують підприємства постійно адаптувати свою діяльність до нових умов ринку, що підвищує роль бухгалтерського обліку як важливого джерела інформації для прийняття управлінських рішень.

Одним із головних елементів організації бухгалтерського обліку є облікова політика підприємства. Вона визначає сукупність принципів, методів і підходів, які використовуються для ведення обліку та складання фінансової звітності. Під час формування облікової політики необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, специфіку виробничих процесів, порядок використання ресурсів та розподіл витрат. Рационально сформована облікова політика сприяє підвищенню достовірності фінансової інформації та забезпечує ефективне управління діяльністю підприємства.

Облікова політика для складання фінансової звітності, зокрема Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), регламентує способи оцінки при надходженні та вибутті необоротних активів та запасів, методи нарахування амортизації необоротних активів, порядок проведення переоцінки та її вплив на структуру власного капіталу, облік формування та використання забезпечень та резерву сумнівних боргів, формування собівартості та розподіл загальновиробничих витрат; класифікацію витрат та доходів майбутніх періодів і порядок обліку їх формування та розподілу між звітними періодами.

Одним із важливих аспектів облікової політики є визначення методу визнання доходу. В основі цього процесу лежить принцип нарахування, відповідно до якого дохід відображається в бухгалтерському обліку не в момент отримання грошових коштів, а тоді, коли підприємство фактично виконало свої зобов'язання перед покупцем. Тобто дохід визнається у тому звітному періоді, коли була здійснена реалізація продукції або надані послуги, що підтверджується такими первинними документами, як видаткова накладна або акт виконаних робіт.

Важливим також є момент передачі ризиків і вигод, пов'язаних із продукцією. Дохід визнається тоді, коли покупцю переходить право контролю над товаром (право власності), а також основні ризики, пов'язані з його використанням, наприклад ризик втрати або пошкодження продукції. З цього моменту підприємство вважає, що операція реалізації відбулася, і може відобразити відповідний дохід у бухгалтерському обліку.

Не менш важливим аспектом є оцінка готової продукції. Вона передбачає визначення її виробничої собівартості, яка включає витрати на сировину і матеріали, оплату праці працівників, а також інші витрати, безпосередньо пов'язані з процесом виробництва. Саме на основі цих витрат формується вартість готової продукції, яка відображається у бухгалтерському обліку підприємства.

У разі реалізації або вибуття готової продукції її вартість визначається відповідно до обраного методу оцінки. Одним із найбільш поширених є метод середньозваженої собівартості, який дозволяє визначити середню вартість запасів та забезпечує більш об'єктивне відображення фінансових результатів від реалізації продукції.

Отже, облікова політика підприємства щодо доходу від реалізації готової продукції відіграє важливу роль у системі бухгалтерського обліку. Вона визначає підходи до визнання доходів, оцінки готової продукції та відображення операцій з її реалізації. Правильне застосування принципу нарахування, визначення моменту передачі ризиків і вигод, а також обґрунтований вибір методів оцінки продукції сприяють формуванню достовірної фінансової інформації та забезпечують ефективне управління діяльністю підприємства.

1. Зоріна О.А. Вплив облікової політики на фінансову звітність підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 51–60
2. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: затв. наказ М-ва фінансів України від 27.06.2013 р. № 635 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13> (дата звернення: 06.03.2026)
3. Косташ Т.В. Формування облікової політики за МСФЗ як стимул ефективного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (1). С. 134–138

ОБЛІК І АНАЛІЗ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬНІСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Корбут Анастасія Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шарманська В.М

ACCOUNTING AND ANALYSIS OF EXPORT-IMPORT OPERATIONS AS A TOOL FOR ENHANCING ENTERPRISE ECONOMIC RESILIENCE

This paper examines the role of accounting and financial analysis of export-import operations in strengthening the economic resilience of enterprises under conditions of global polycrisis. Particular attention is paid to the Ukrainian realities of martial law, currency instability, and changes in customs regulation. The study emphasizes that accounting and analytical support of foreign economic activity serves as a key driver of managerial decision-making and risk management. The findings confirm that effective accounting and financial analysis increase the adaptability and financial sustainability of enterprises.

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується станом глобальної полікризи, що для українських суб'єктів господарювання ускладнюється повномасштабною війною, інфляційним тиском і дестабілізацією логістичних маршрутів. За даними Національного банку України, волатильність валютного курсу та зміни регуляторних режимів істотно підвищили ризиковість зовнішньоекономічних операцій, посиливши загрозу касових розривів і курсових втрат [12]. У таких умовах особливої ваги набуває формування економічної резильєнтності як здатності підприємства не лише протистояти шокам, а й адаптувати бізнес-модель до нових реалій. Відтак облік і аналіз експортно-імпорتنих операцій трансформуються з інструментів ретроспективної фіксації у стратегічну основу інформаційного забезпечення управління [11].

Насамперед вразливість підприємств у сфері ЗЕД зумовлена валютним ризиком. В умовах воєнного стану суттєві від'ємні курсові різниці, порядок відображення яких регламентується пп. 8-9 НП(с)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», здатні істотно впливати на фінансові результати [8]. Обов'язкова переоцінка монетарних статей балансу на дату операції та дату балансу спричиняє коливання прибутку, що часто не пов'язані з ефективністю менеджменту. Додаткові фіскальні ризики виникають у сфері адміністрування митних платежів: відповідно до ст. 52 МКУ неточності у визначенні митної вартості можуть спричинити затримки вантажів і штрафи за ст. 485 МКУ, що негативно впливає на ліквідність підприємства [2].

Логістичні обмеження, пов'язані з блокуванням морських портів і переорієнтацією на сухопутні маршрути ЄС, трансформуються у зростання транспортно-заготівельних витрат. Згідно з п. 9 НП(с)БО 9 «Запаси», такі витрати включаються до первісної вартості імпортованих активів, що підвищує собівартість продукції та знижує її конкурентоспроможність [5]. Паралельно зростає ризик неплатежів, що зумовлює необхідність формування резерву сумнівних боргів відповідно до НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість». Сукупність цих чинників створює загрозу порушення граничних строків розрахунків, встановлених Постановою Правління НБУ №18 від 24.02.2022 (180 календарних днів). Їх недотримання тягне за собою нарахування пені у розмірі 0,3% за кожен день прострочення, що додатково підриває фінансову стійкість підприємства [4].

Отже, повномасштабна збройна агресія суттєво підвищила системні ризики ЗЕД. У цих умовах своєчасне й достовірне відображення господарських операцій стає ключовим чинником забезпечення економічної резильєнтності, а облік і аналіз ЗЕД - стратегічним механізмом її формування [9].

Методологічну основу обліку операцій у сфері ЗЕД формує розгалужена нормативна база. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» закріплює принципи повного та достовірного відображення господарських операцій [3]. Центральним документом є НП(с)БО 21, яке розмежовує монетарні та немонетарні статті: перші перераховуються за курсом НБУ на дату балансу, другі - за курсом на дату первісного визнання. Зокрема аванси в іноземній валюті, будучи немонетарними статтями, не підлягають переоцінці, що мінімізує вплив курсових коливань на фінансовий результат [8]. Курсові різниці за монетарними статтями відображаються у складі доходів або витрат (субрахунки 714 і 945), і помилки в їх визнанні можуть суттєво викривити звітність [8].

Важливою складовою є контроль дебіторської заборгованості: НП(с)БО 10 зобов'язує формувати резерв сумнівних боргів з урахуванням імовірності погашення заборгованості іноземними контрагентами [6]. В умовах воєнного стану ця вимога посилюється, зважаючи на положення ст. 112 ЦК України щодо зупинення перебігу позовної давності під час форс-мажору [1]. Щодо доходів від експорту, НП(с)БО 15 «Дохід» передбачає їх визнання в момент переходу ризиків і вигід до покупця відповідно до умов Інкотермс, а не в момент надходження коштів, що потребує чіткого узгодження облікових процедур з умовами контракту [7].

Якщо бухгалтерський облік формує достовірну інформаційну базу, фінансовий аналіз перетворює її на інструмент стратегічних і оперативних рішень. Аналіз ЗЕД охоплює чотири взаємопов'язані напрями. По-перше, аналіз валютної структури доходів: моніторинг надходжень у різних валютах дозволяє оцінити валютний ризик та обґрунтувати застосування інструментів хеджування. По-друге, аналіз рентабельності експорту: собівартість включає митні платежі за МКУ, транспортно-заготівельні витрати (НП(с)БО 9), страхування та сертифікацію, без урахування яких маржинальність буде завищеною [2,5]. По-третє, багаторівневий аналіз ризиків: від контрактних (мікрорівень) до геополітичних і регуляторних (макрорівень), реалізується через сценарний аналіз і стрес-тестування, що забезпечує проактивне управління [9]. По-четверте, аналіз географічної диверсифікації: концентрація операцій в одному регіоні формує системний ризик, тоді як диверсифікація знижує залежність від окремих джерел доходів і підвищує стійкість до регіональних шоків [10].

Проведене дослідження засвідчує, що в умовах глобальної полікризи та повномасштабної збройної агресії облік і аналіз експортно-імпорتنих операцій стають стратегічним інструментом забезпечення економічної резильєнтності підприємства. Нормативно коректне відображення валютних операцій, своєчасне визнання курсових різниць і контроль дебіторської заборгованості формують достовірну інформаційну базу для управління. На її основі фінансовий аналіз дає змогу оцінювати валютні ризики, рентабельність зовнішньоторговельних напрямів і рівень диверсифікації ринків, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
2. Митний кодекс України: Кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
4. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова КМУ від 24.02.2022 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: затв. наказ М-ва фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>
6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказ М-ва фінансів України від 08.10.1999 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>
7. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: затв. наказ М-ва фінансів України від 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>
8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютного курсу»: затв. наказ М-ва фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text>
9. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>
10. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>
11. Business-inform. Аналіз економічної ситуації в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 7. С. 30-41. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-30_41.pdf
12. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України: вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku>

ОБЛІК І ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Кришталь Анастасія Вікторівна

Військовий інститут імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Фінанси, банківська справа, страхування та фондових ринків»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мазур Ю.В

ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL IN ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF BUDGETARY INSTITUTIONS UNDER WAR RISKS

The paper examines the role of accounting and internal control in maintaining the financial stability of budgetary institutions under conditions of war-related risks and uncertainty. It analyzes how reliable accounting information, budget monitoring, and internal control procedures support managerial decision-making and risk mitigation. The study emphasizes that accounting is not only a recording function but also a strategic management tool that enhances transparency, efficiency, and financial discipline in the public sector. Strengthening internal control systems is identified as a key factor in ensuring sustainable public finance management.

В умовах повномасштабної війни та постійної фінансової невизначеності питання забезпечення стійкості та стабільності бюджетних установ набуває не аби якої уваги. Зміни обсягів фінансування, необхідність оперативного перерозподілу бюджетних коштів, зростання соціальних та оборонних видатків створюють додаткове навантаження на систему обліку фінансів. У таких умовах саме бухгалтерський облік та внутрішній контроль стають фундаментальними інструментами забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами.

Бухгалтерський облік у бюджетних установах виконує значно більшу функцію, ніж просто фіксація господарських операцій. Він формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, забезпечує прозорість використання бюджетних коштів та дозволяє оцінювати реальний фінансовий стан установи. Достовірне відображення операцій з виконання кошторису, своєчасний облік бюджетних зобов'язань, контроль за використанням асигнувань і дотриманням бюджетної класифікації дають можливість керівництву своєчасно реагувати на ризики та запобігати виникненню фінансових порушень та не доцільного використання коштів.

Важливої уваги в умовах воєнних ризиків потребує внутрішній контроль. Попередній контроль дозволяє запобігти прийняттю необґрунтованих фінансових рішень ще на етапі планування. Поточний контроль забезпечує перевірку правомірності та доцільності здійснення операцій у процесі їх виконання. Наступний контроль спрямований на оцінку результатів використання бюджетних коштів і виявлення можливих відхилень чи порушень. Така багаторівнева система контролю зменшує ризик нецільового використання бюджетних коштів та підвищує рівень фінансової дисципліни.

Крім того, дієва система внутрішнього контролю сприяє своєчасному виявленню фінансових ризиків, нарощуючи прозорість управління бюджетними ресурсами та забезпечує дотримання принципів законності й результативності використання державних коштів. В умовах воєнного стану це має особливо критичне значення, оскільки дозволяє забезпечити належний рівень фінансової відповідальності та підвищує ефективність функціонування бюджетних установ.

Не менш важливим елементом управління є фінансовий аналіз виконання кошторису. Порівняння планових і фактичних показників дозволяє визначити причини відхилень, оцінити ефективність використання бюджетних асигнувань та прийняти обґрунтовані рішення щодо оптимізації видатків. В умовах обмежених ресурсів це дає змогу спрямовувати кошти на пріоритетні напрями та підвищувати результативність бюджетних програм.

В теперішніх умовах важливого значення набуває своєчасне формування та використання управлінської інформації, що ґрунтується на даних бухгалтерського обліку. Саме облікова інформація дозволяє керівництву бюджетних установ оперативно оцінювати фінансовий стан установи, контролювати рівень використання бюджетних асигнувань та прогнозувати можливі фінансові ризики в майбутньому. Використання перевірених та належних даних обліку сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпечує більш ефективне планування і розподіл фінансових ресурсів.

В умовах воєнних дій та збройної агресії, особливого значення набуває підвищення відповідальності посадових осіб, які відповідають за організацію обліку та здійснення внутрішнього контролю. Належне документальне оформлення господарських операцій, дотримання вимог бюджетного законодавства та систематичний контроль за використанням державних коштів сприяють зміцненню фінансової дисципліни та запобіганню фінансовим порушенням. А це, у свою чергу, підвищує ефективність функціонування бюджетних установ та забезпечує їх фінансову стійкість навіть в умовах підвищених економічних та воєнних ризиків.

Варто зазначити, що ефективна організація обліково-контрольної роботи сприяє також зміцненню довіри до публічного сектору з боку держави та міжнародних партнерів. Прозорість фінансових операцій, дотримання вимог бюджетного законодавства та своєчасне формування звітності формують підґрунтя для стабільного фінансування та подальшого розвитку установ.

Підсумовуючи, бухгалтерський облік і внутрішній контроль у бюджетних установах слід розглядати як комплексний механізм управління фінансовими ризиками. В умовах воєнної невизначеності саме якісна облікова система забезпечує не лише дотримання фінансової дисципліни, а й здатність установи ефективно функціонувати, адаптуватися до змін та зберігати фінансову стійкість.

1. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

3. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: затв. наказ М-ва фінансів України від 14.09.2012 № 995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0995201-12#Text>

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION OF FIXED ASSETS ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION

This article examines the improvement of the organization of fixed assets accounting in the context of the digitalization of accounting processes. It explores the theoretical foundations and practical aspects of fixed assets accounting, identifies current challenges associated with traditional accounting systems, and analyzes the impact of digital technologies on accounting practices. An analysis of modern software solutions for accounting automation has been conducted in order to determine their functional capabilities in fixed asset accounting, their operational efficiency, and their capacity to integrate into corporate information systems. The organizational model for organizing fixed asset accounting in the context of enterprise digitalization has been presented with the aim of enhancing the effectiveness of management processes.

Цифрова трансформація внутрішніх бізнес-процесів суттєво змінює організацію бухгалтерського обліку, зокрема і облік основних засобів. У сучасних економічних умовах суб'єкти господарювання повинні забезпечувати не лише точність і відповідність законодавчим вимогам, а й прозорість своєї діяльності. Зі зростанням конкуренції та глобалізацією ринків керівники змушені приймати швидкі, але обгрунтовані рішення. Для цього необхідна своєчасна та достовірна фінансова інформація. Відкрита і прозора бухгалтерська діяльність підвищує привабливість бізнесу для інвесторів і змінює довіру партнерів та суспільства в цілому.

На сьогодні ключовою передумовою сталого розвитку підприємства стає оперативність обліку. Завдяки сучасним інформаційним системам можна значно прискорити обробку даних, підвищити їх точність та забезпечити ефективний контроль за рухом і використанням необоротних активів. Таким чином, цифровізація зумовлює зміни в облікових процедурах, документуванні, зберіганні та обробці інформації щодо основних засобів, що не лише спрощує роботу, а й створює фундамент для стратегічного управління підприємством загалом. З цією метою запропоновано модель організації обліку основних засобів в умовах цифровізації (рис. 1.):

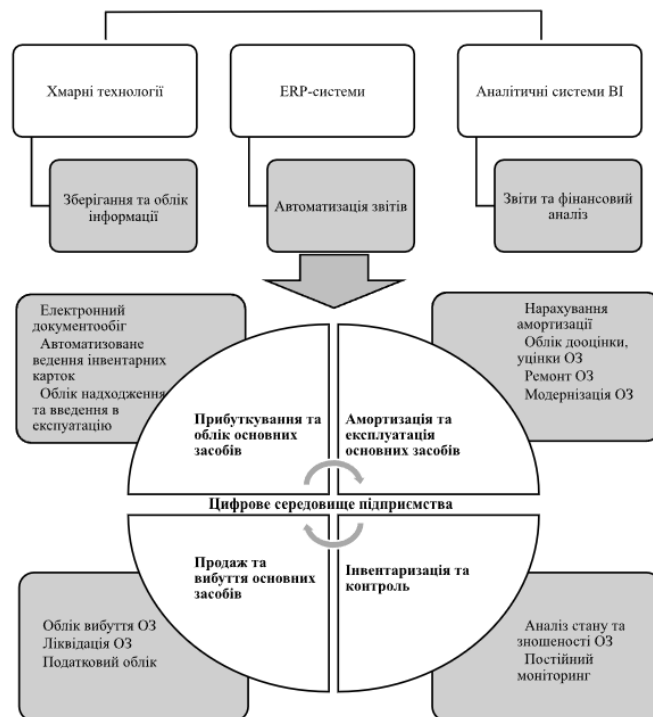


Рис. 1. Організація обліку основних засобів в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Аналізуючи дану схему, можемо визначити ключові аспекти організації обліку за допомогою цифрових продуктів. Згідно з Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», для швидкого та безпечного обміну документами суб'єкти господарювання можуть застосовувати хмарні технології [1]. Онлайнів-сервіси, зокрема такі як «Вчасно», «М.Е.Дос» та «СОТА» спрощують процеси створення, передавання, оброблення та зберігання документів. У свою чергу, електронний документообіг виступає джерелом даних для бухгалтерського обліку. На наступному рівні цифрової інфраструктури ERP-системи забезпечують автоматизацію обліку основних засобів, включаючи їх прибуткування, нарахування амортизації, переміщення та вибуття. [7] Таким чином, відбувається інтеграція первинних документів із фінансово-обліковими процесами підприємства, що забезпечує оперативність, узгодженість та достовірність облікової інформації. Водночас BI-системи доповнюють облікову систему аналітичними інструментами, надаючи можливість візуалізувати дані у вигляді діаграм, графіків та інтерактивних звітів, що сприяє швидкому аналізу великих об'ємів інформації та підвищує якість управлінських рішень. Отже, комплексний підхід до автоматизації обліку основних даних передбачає інтеграцію електронного документообігу, ERP- та BI-систем у єдине цифрове середовище підприємства. Таке середовище забезпечує централізоване збирання, обробку, зберігання й аналіз інформації та охоплює всі етапи життєвого циклу основних засобів - від їх прибуткування до вибуття. [8]

Традиційні методи ведення обліку основних засобів поступово втрачають ефективність через зростання обсягів інформації та ускладнення господарських процесів. Паперовий документообіг та ручна обробка даних втрачають свою актуальність, тому все більше суб'єктів господарювання впроваджують спеціалізовані програмні забезпечення для ведення бухгалтерського обліку, зокрема основних засобів. З метою здійснення порівняльного аналізу функціоналу обрано найпоширеніші українські та іноземні програми, а саме: Master Бухгалтерія, М.Е.Дос, Dilovod, SAP S/4HANA. У таблиці 1 представлено порівняльну характеристику цих продуктів за різними критеріями.

Порівняльна характеристика вітчизняних та іноземних програмних продуктів

Програмний продукт / Критерії	Master Бухгалтерія	М.Е.Doc	Dilovod	SAP S/4HANA
Країна-розробник	Україна			Німеччина
Функціональність	Дозволяють автоматизувати регламентовані процеси: обчислення амортизації, генерація проводок, формування звітності, контроль документів.			
Цільова аудиторія	Малий, середній бізнеси, державні підприємства.	Малий та середній бізнеси	Малий та середній бізнеси	Великі корпорації, транснаціональні компанії
Рівень захисту даних	Дані зберігаються у хмарі на захищених серверах.	Технічний захист програми Medoc визнано на державному рівні. [3]	Дані зберігаються в окремій базі даних та доступ має виключно користувач.	Високий рівень безпеки даних.
Вартість на рік	Від 13 824 грн	17 000 грн (iXBRL МСФЗ)[2]	Від 156 євро для ФОП та від 360 євро для бізнесу	Від 2500\$ на користувача
Зручність використання	Платформа надає доступ до фінансів компанії з будь-якого пристрою. Зручний інтерфейс.	Зручно для формування звітностей.	Не вимагає навчання. Зрозумілий інтерфейс, окремий для підприємця та бухгалтера.	Зручний інтерфейс. Необхідність навчання для користувачів.
Облік основних засобів	Модуль ОЗ та НМА.	Як частина фінансової звітності.	Немає окремого модуля для ОЗ.	Модуль обліку ОЗ (від прибуткування до вибуття)

Відповідно до порівняльної таблиці можна підсумувати, що М.Е.Doc та Dilovod орієнтовані передусім на забезпечення електронного документообігу. При цьому М.Е.Doc додатково надає можливість формування та подання звітності до контролюючих органів. Водночас Master Бухгалтерія та SAP S/4HANA забезпечують повноцінний облік основних засобів на підприємстві. За допомогою цих систем можна нараховувати амортизацію, здійснювати переоцінку та дооцінку активів, а також вести інвентарні картки. Основна різниця між ними полягає у масштабі застосування та вартості впровадження: Master Бухгалтерія розрахована на малий і середній бізнес, тому є більш доступною у впровадженні та використанні. SAP S/4HANA - це комплексна ERP-система, яка дозволяє управляти фінансами, виробництвом, складом, персоналом, закупівлями та іншими бізнес-процесами в межах єдиного цифрового середовища. Разом із широкими можливостями система має і певні недоліки, зокрема високу вартість програмного забезпечення та необхідність проходження спеціального навчання користувачами перед початком роботи. Орієнтуючись на власні масштаби та потреби діяльності, суб'єкти господарювання обирають для себе найбільш оптимальний варіант. [5,6]

Облік основних засобів є комплексним механізмом, що включає реєстрацію, рух, амортизацію та списання активів, тому для його ефективного ведення необхідне програмне забезпечення з урахуванням відповідних функціональних можливостей з обліку основних засобів. Вибір продукту має відповідати специфіці підприємства. Використання відповідних цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процеси, підвищити точність обліку та прозорість управління активами. Програмні забезпечення допомагають уникнути людських, механічних помилок задля правильності формування і обробки даних. Також варто дотримуватись всіх правил кібербезпеки та контролювати права користувачів, забезпечувати захист для запобігання несанкціонованого доступу до даних.

1. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15?ed=20181107&find=1&text=недійсним#n29> (дата звернення: 22.02.2026)

2. Оновлено вартість рішень Medoc. Medoc.ua: вебсайт. URL: <https://medoc.ua/blog/medoc-stav-shhe-bilsh-zahishhenim-posileno-sistemu-bezpeki-programi> (дата звернення: 22.02.2026)

3. Medoc став ще більш захищеним: посилено систему безпеки програми. Medoc.ua: веб-сайт. URL: <https://medoc.ua/news/onovleno-vartst-rshen-medoc> (дата звернення: 22.02.2026)

4. Семенова С.В. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ: ДОСВІД КРАЇН ЄС. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18> (дата звернення: 27.02.2026)

5. What is SAP S/4HANA? ERP software. Gambit Group: веб-сайт. URL: <https://www.sap.com/uk/products/erp/s4hana.html> (дата звернення: 27.02.2026)

6. Що таке SAP S/4HANA?: веб-сайт URL: <https://alloy.com.ua/what-is-s4hana/> (дата звернення: 27.02.2026)

7. What is ERP and why is it needed?: веб-сайт URL: <https://b-fin.tech/en/blog/what-is-erp> (дата звернення: 27.02.2026)

8. Що таке BI-аналітика і як вона допомагає компаніям приймати ефективні рішення?: веб-сайт. URL: <https://scriptum.ua/shho-take-bi-analytika-i-yak-vona-dopomagaє-kompaniyam/> (дата звернення: 27.02.2026)

PROFESSIONAL JUDGMENT OF THE AUDITOR IN THE CONTEXT OF AUTOMATED AUDIT PROCEDURES

This paper examines the transformation of auditors' professional judgment, focuses on the paradigm shift in auditors' decision-making processes triggered by the mass adoption of automated tools and AI-driven frameworks. The study analyzes the impact of algorithmic models, big data analytics, and robotic process automation on risk assessment, audit evidence formation, and professional skepticism. The interaction between human intelligence and artificial intelligence is considered within the regulatory framework of ISA 200, ISA 315, and ISA 500. The procedural mechanisms ensuring the evidential basis of professional judgment in an AI-assisted audit environment are systematized.

Сучасний етап розвитку аудиторської професії характеризується докорінним переглядом класичних підходів, де впровадження інтелектуальних систем безпосередньо трансформує не лише технічний інструментарій, а й саму архітектуру формування фахових висновків. Відповідно до МСА 200 професійне судження визначається як застосування відповідних знань і досвіду аудитора при прийнятті рішень у межах стандартів аудиту та етичних вимог [3, с. 10]. МСА 315 передбачає використання судження при ідентифікації та оцінці ризиків суттєвого викривлення, у тому числі ризиків, пов'язаних з інформаційними технологіями, а МСА 500 - при визначенні достатності та належності аудиторських доказів [5, с. 304, 434]. Одночасно використання алгоритмів має відповідати вимогам Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», який покладає персональну відповідальність за аудиторську думку на аудитора, а також законодавству щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки

Інтеграція технологій машинного навчання, аналітики великих даних та роботизованої автоматизації процесів забезпечує можливість суцільного аналізу транзакцій, кластеризації операцій та автоматизованого виявлення аномалій. Дослідження Deliu свідчить, що використання AI впливає на характер професійного скептицизму аудитора, оскільки результати алгоритмічного аналізу потребують критичної інтерпретації [2, с. 728]. Niculescu та Burlaud розглядають професійне судження як гібридну когнітивну конструкцію, сформовану у взаємодії людського та машинного інтелекту, що супроводжується ризиками алгоритмічної упередженості та непрозорості моделей [1, с. 762].

Автоматизація процедур трансформує структуру доказової бази. Якщо у традиційному аудиті переважало вибіркове тестування, то в умовах цифрового середовища здійснюється аналіз повних масивів даних із подальшою інтерпретацією результатів. Водночас обґрунтованість висновків залежить від якості вхідних даних, параметрів алгоритму та контролю його функціонування. Манько Н.Ф. визначає, що доказовість аудиторського судження базується на послідовності аудиторських процедур та логічності формування висновків [4, с. 135]. В умовах автоматизації до традиційних процедур додаються перевірка ІТ-контролів, тестування алгоритмічних моделей та документування припущень, покладених в основу автоматизованого аналізу.

Таблиця 1

Трансформація професійного судження аудитора в умовах автоматизації

Компонент	Традиційний підхід	Автоматизований підхід
Оцінка ризиків	Вибірковий аналіз	Суцільний аналіз даних, алгоритмічна кластеризація
Доказова база	Тестування вибірки	Аналітика великих масивів
Професійний скептицизм	Оцінка первинних документів	Критична оцінка результатів алгоритмів
Документування	Робочі документи аудитора	Робочі документи + параметри AI-моделі

Джерело: складено автором на основі [1, с. 762], [2, с. 728], [4, с. 135]

Алгоритмічна упередженість, «black-box» ефект та ризик надмірної довіри до автоматизованих результатів формують додаткові фактори невизначеності. Практика застосування штучного інтелекту, Big Data в аудиті охоплює автоматизований аналіз повних масивів бухгалтерських транзакцій, виявлення аномалій і нетипових операцій за допомогою алгоритмів машинного навчання, прогнозування ризиків викривлення фінансової звітності, аналіз договорів через технології обробки природної мови (NLP), автоматичне зіставлення даних з різних джерел, тестування безперервності діяльності на основі предиктивних моделей, а також оцінку ефективності внутрішнього контролю через аналіз логів інформаційних систем. У цьому контексті професійне судження аудитора виконує функцію критичного контролю за результатами технологічних інструментів. Попри високий рівень автоматизації, кінцевим фактором достатності та належності отриманих доказів залишається людина, оскільки саме інтелектуальна оцінка аудитора забезпечує відповідність фінансового звіту встановленим критеріям у складних бізнес-контекстах.

1. Niculescu M., Burlaud A. Auditors' Professional Judgment on Sustainability in the Age of AI. Audit Financiar Journal. 2025. URL: <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2025/180/022>

2. Deliu D. Professional Judgment and Skepticism Amidst the Interaction of Artificial Intelligence and Human Intelligence. Audit Financiar Journal. 2024. URL: <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2024/176/024>

3. International Standard on Auditing 200. Overall Objectives of the Independent Auditor. IAASB. 2025. URL: <https://www.iaasb.org/publications/basis-conclusions-isa-200-revised-and-redrafted>

4. Манько Н.Ф. Процедурне забезпечення доказовості професійного судження. Облік і фінанси. 2019. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-134-143](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-134-143)

5. International Auditing and Assurance Standards Board. Міністерство Фінансів України. 2017. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

INVENTORY ACCOUNTING AND ANALYSIS SYSTEM IN THE FORMATION OF MICROECONOMIC FOUNDATIONS OF THE NATIONAL ECONOMY

This article investigates how the inventory accounting and analysis system at the micro level contributes to the formation of the stability of the national economy of Ukraine under war conditions. Legislative changes implemented by the state as part of the economic stability policy are analyzed, and factors reducing the financial stability of business entities are identified. A complex of measures for inventory management at the enterprise level and at the state level regarding the formation of adaptive stability of business entities is proposed, which will contribute to strengthening the national economy of Ukraine as a whole.

Резильєнтність, хоча й традиційно досліджується на макрорівні, її первинним носієм є окреме підприємство: саме на мікрорівні формується адаптивна здатність, яка в сукупності визначає стійкість національної економіки. У цьому контексті система обліку і аналізу запасів набуває значення не лише управлінського інструменту, а й інституційного механізму, що забезпечує інформаційну основу для гнучких рішень підприємства в умовах кризи.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації, розпочате 24 лютого 2022 року, спричинило системні виклики для обліку запасів українських підприємств. Руїнування складської інфраструктури, окупація виробничих потужностей і порушення безперервності постачання призвели до масового знищення та втрати запасів. Відповідно до НП(С)БО 9 «Запаси» [5] - оцінка запасів здійснюється за меншою з двох величин: фактичною собівартістю придбання або чистою вартістю можливої реалізації. В умовах постійної інфляції об'єктивне визначення обох величин суттєво ускладнюється. Відповідно майно, втрачене внаслідок збройних дій, перестає відповідати критеріям активу і має бути знято з балансу - відповідні витрати відносяться на рахунок 977 «Інші витрати звичайної діяльності».

Реакцією держави на ці виклики стала оперативна адаптація регуляторного середовища як елемент економічної стійкості. Законом України № 2120-IX від 15 березня 2022 року до Податкового кодексу введено п. 32-1 підрозд. 2 розд. XX, відповідно до якого протягом дії воєнного стану товари, знищені або втрачені внаслідок обставин непереборної сили, не вважаються використаними в неоподатковуваних ПДВ операціях, а отже норми п. 198.5 ПКУ щодо нарахування компенсуючого ПДВ не застосовуються [2]. Ця норма безпосередньо знизилася обсяг фінансових втрат суб'єктів господарювання, які постраждали від знищення запасів унаслідок бойових дій і зміцнила їхню фінансову адаптивність. Крім того, наказом Мінфіну від 07.10.2022 № 320 [5], що набрав чинності з 1 січня 2023 року, внесено зміни до НП(С)БО 9, а саме: уточнено, що витрати на зберігання запасів не включаються до їх первісної вартості, а знижки від постачальника вираховуються при її формуванні.

На мікрорівні практика обліку і аналізу запасів в умовах воєнного стану виявила низку слабких місць. Можна виокремити такі основні чинники, що знижують фінансову стабільність суб'єктів господарювання:

- значна частина підприємств не формувала резервів під знецінення запасів, що суперечить принципу обережності та знижує достовірність фінансової звітності;
- підприємства, майно яких розташоване на тимчасово окупованих територіях, зобов'язані продовжувати обліковувати такі активи у балансі до проведення інвентаризації, що створює розрив між обліковими та реальними даними;
- звичні метрики ефективності управління запасами - швидкість їх обігу, тривалість циклу від надходження до вибуття - в умовах воєнних потрясінь відображають не якість менеджменту, а масштаб зовнішніх руйнувань, що суттєво знижує їх аналітичну придатність [5].

Це потребує переорієнтації аналізу на показники структури запасів: частку неліквідних залишків, рівень страхових запасів, ступінь диверсифікації постачальників.

З позицій теорії резильєнтності та засад облікової політики у сфері управління запасами, запропоновано комплекс заходів на рівні підприємства та економічної політики щодо формування адаптивної стійкості суб'єктів господарювання (рис. 1):

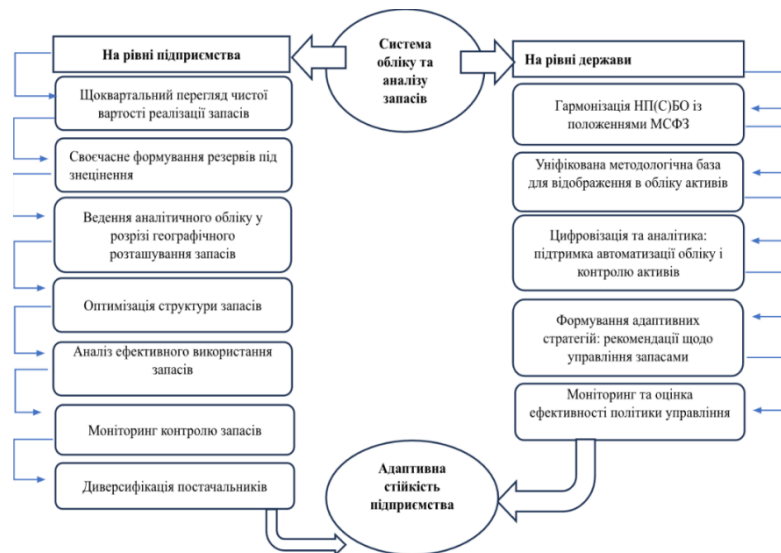


Рис. 1. Напрями вдосконалення управління запасами на мікро- та макрорівні

Джерело: згруповано автором на основі [2,5,8]

Таким чином, облік і аналіз запасів підприємства є одночасно мікроекономічним управлінським інструментом і складовою механізму забезпечення резильєнтності національної економіки. Воєнні умови виявили слабкі місця існуючої системи обліку запасів і водночас продемонстрували здатність держави оперативно адаптувати регуляторне середовище. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення обліку і аналізу запасів як на рівні підприємства, так і на рівні державної політики сприятиме підвищенню достовірності фінансової звітності та зміцненню здатності суб'єктів господарювання адаптуватися до кризових умов. Це, в свою чергу, формує фундамент для розвитку адаптивної стійкості бізнесу. Подальший розвиток облікової політики у напрямі достовірності, прозорості та аналітичності інформації про запаси є необхідною умовою зміцнення як операційної стійкості окремих підприємств, так і національної економіки України в цілому.

1. Височан О.С., Височан О.О., Коркішко В.І. Інвентаризація запасів в умовах війни. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 20. С. 182–189. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.21>
2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20>
3. Колісник О.П., Агафонцева А., Купріянова А. Особливості проведення інвентаризації активів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-9>
4. Мних С.В. Економічний аналіз: підручник. Київ: КНТЕУ, 2020. 520 с.
5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси: затв. наказ М-ва фінансів України від 07.10.2022 № 320 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1315-22>
6. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2023-roku>
7. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*. 2015. Vol. 15. № 1. P. 1–42.

СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ПОДАТКОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КРІ

Миколенко Владислав Миколайович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант

Науковий керівник: д.е.н., проф. Засадний Б.А.

A TAX EFFICIENCY INDICATOR SYSTEM FOR ENTERPRISES: AN APPROACH TO KPI DESIGN

Building a KPI system for corporate tax efficiency is a critical component of accounting-and-analytical support for tax planning. The use of structured, data-driven indicators based on accounting records and tax reporting improves the predictability of tax payments, strengthens internal control, and reduces tax risks, whereas fragmented information and the absence of measurable criteria undermine managerial decision-making and increase the likelihood of errors and regulatory sanctions. The purpose of this research is to substantiate an approach to designing a KPI system for tax efficiency, identify the key groups of indicators, and demonstrate their role as drivers of business decisions under uncertainty.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою мінливістю податкового середовища, посиленням регуляторних вимог і зростанням ризик-орієнтованого контролю. За таких обставин податкове планування перестає бути лише процедурою підготовки звітності та набуває ознак управлінського процесу, що впливає на ліквідність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Водночас його результативність часто обмежується фрагментарністю податкових даних, розривами між бухгалтерським і податковим обліком, недостатньою аналітичністю реєстрів та відсутністю інструментів, здатних трансформувати податкову інформацію у зрозумілі управлінські сигнали. У цьому контексті формування системи індикаторів (KPI) податкової ефективності є доцільним інструментом обліково-аналітичного забезпечення, що поєднує дані обліку, аналізу та контролю й підтримує бізнес-рішення в умовах невизначеності.

Податкову ефективність доцільно трактувати як здатність підприємства забезпечувати законність і дисципліну виконання податкових зобов'язань, підтримувати економічну обґрунтованість податкових витрат, знижувати податкові ризики та підвищувати прогностичність податкових платежів. Відповідно KPI мають відображати не лише рівень податків, а й якість процесу управління ними: своєчасність сплати, достовірність даних, стабільність показників у динаміці, наявність контрольних процедур і здатність системи прогнозувати податкові наслідки управлінських рішень. З методичної точки зору вони повинні базуватися на верифікованих джерелах, бути порівнянними у часі та між центрами відповідальності, містити ризикові порогові значення і мати однозначну управлінську інтерпретацію. Саме прив'язка показника до конкретної управлінської дії перетворює KPI з формальної аналітики на інструмент контролю й планування.

У межах обліково-аналітичного забезпечення податкового планування систему KPI доцільно формувати як багатоконтурну: контур податкового навантаження відображає відносний рівень податків, контур дисципліни — якість виконання зобов'язань і ризики санкцій, контур ризиків — ранню діагностику потенційних проблем, а контур прогностичності — точність планування та керованість податкових потоків. Перевагою такого підходу є комплексність, оскільки податкове навантаження розглядається разом із ризиком, прозорістю та прогностичністю, що мінімізує управлінські помилки. Система KPI може бути деталізована за видами податків та інтегрована у внутрішній контроль і підготовку до аудиту шляхом забезпечення простежуваності джерел даних і логіки розрахунку показників[1].

Наведена нижче таблиця демонструє приклад структури KPI податкової ефективності та логіку їх використання як драйверів управлінських рішень.

Таблиця 1

Група KPI	Приклади показників	Розрахунок / інтерпретація	Основні джерела даних	Управлінська реакція при відхиленні
Податкове навантаження	Ефективна податкова ставка (ETR); частка податків у виручці/витратах	ETR = податок на прибуток / прибуток до оподаткування; податки/виручка (або витрати)	фінзвітність, рахунки податків, декларації	аналіз факторів зміни (структура доходів/витрат, ставки, пільги), уточнення плану
Податкова дисципліна (compliance)	Частка уточнюючих декларацій; прострочення сплати; штрафи/пеня	уточнення за період; дні прострочки; штрафи як частка податкових платежів	податковий календар, декларації, облік розрахунків з бюджетом	посилення контролю строків, ревізії первинки та реєстрів, внутрішній контроль якості даних
Податкові ризики	Композитний індекс ризику; частка ризикових операцій; аномальні відхилення бази	індекс на основі відхилень ключових KPI; частка операцій із підвищеним ризиком	аналітика операцій, договори, податкові реєстри	вибіркова перевірка операцій, документування обґрунтувань, коригування процедур обліку
Прогностичність і керованість	Відхилення план/факт податків; точність прогнозу	(факт – план)/план; відхилення за ключовими податками	бюджет/план, облік, декларації	оновлення прогностичної моделі, сценарний аналіз, уточнення графіка платежів
Економічна доцільність	«Ціна помилки» (штрафи+пеня); податкова віддача	штрафи як частка податкових витрат; податки/фінрезультат або податки/ВД	облік фінрезультату, податкові витрати	оптимізація процесів, навчання відповідальних осіб, автоматизація контрольних процедур

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Практичний аспект впровадження системи KPI полягає у побудові стандартизованого циклу «дані → показники → управлінська дія → контроль результату». На першому етапі визначаються відповідальні особи, періодичність розрахунку, джерела даних і правила їх валідації, а також формується податковий календар і «паспорт показника». На другому етапі KPI інтегруються в управлінську звітність підприємства: встановлюються цільові значення, формується план податкових платежів і механізм контролю план/факт. На третьому етапі створюється контур реагування: при перевищенні порогів ризику запускаються процедури внутрішнього контролю, а результати аналізу використовуються для коригування облікової політики та процедур податкового обліку[3, с.57-63].

Очікувані результати імплементації KPI є вимірюваними. Підвищується своєчасність і якість виконання податкових зобов'язань завдяки прозорому моніторингу дедлайнів і причин відхилень. Зростає прогностичність податкових потоків, що позитивно впливає на управління ліквідністю та фінансове планування. Знижується рівень податкових ризиків, оскільки система показників дозволяє виявляти аномалії та ризикові зони до настання санкцій. Водночас підвищується узгодженість між бухгалтерським і податковим обліком, що зменшує викривлення інформації та посилює довіру до даних.

Отже, система KPI податкової ефективності є практичним інструментом інтеграції бухгалтерського обліку, аналітики, контролю та елементів аудиторської готовності в єдиний контур управління податковими зобов'язаннями. Її застосування дозволяє перейти від фіксації податкових фактів до управління причинами і наслідками, підвищити прогностичність податкових потоків, зменшити ризики та забезпечити більш обґрунтовані бізнес-рішення в умовах невизначеності.

1. Цимбалюк І. О. Податкове навантаження як критерій ефективності ведення податкової політики. *Ринок цінних паперів України*. 2014. № 7. С. 57–63.
2. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>
3. Пеня В. Д. Удосконалення процесу розробки та прийняття управлінських рішень для підвищення економічної ефективності операційної системи підприємства. Дніпро, 2024. 63 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10358C>

ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЕЛЕМЕНТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ У ВОЄННИХ УМОВАХ

Озадовська Анна Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІІ курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Травінська С.І.

ACCOUNTING AND ANALYSIS OF ENTERPRISE COSTS BY ELEMENTS AS A TOOL FOR ENSURING ECONOMIC RESILIENCE IN WARTIME CONDITIONS

The study examines how the system of cost accounting and analysis by elements serves as a strategic mechanism for ensuring the economic resilience of industrial enterprises under the conditions of full-scale war. In accordance with accounting practices under the requirements of UAS 16 "Costs" and analytical methods (horizontal, vertical, factor analysis, variance analysis, HHI), the critical role of these tools in identifying weaknesses in the cost structure is analyzed. A mechanism for an anti-crisis cost management strategy has been developed, enabling prompt response to current challenges and the formation of a long-term strategy to ensure the financial stability of the enterprise. The transition from formal cost accounting to an active management tool ensures the support of liquidity, solvency, and overall business resilience in wartime conditions.

Повномасштабна агресія проти України спровокувала суттєві та непередбачувані зміни у структурі виробничих витрат, що зумовило вітчизняні підприємства переглядати склад своїх ресурсів. За таких умов економічна стійкість бізнесу прямо залежить від того, наскільки гнучкою та інформативною (адаптивною) є система фінансового обліку витрат за елементами. Вона має забезпечувати прозорість усіх господарських операцій та створювати інформаційну основу з метою здійснення оперативного управлінського контролю в умовах повної невизначеності. На сьогодні такий облік перетворюється з простої технічної процедури на стратегічний інструмент для управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

З погляду методології, сутність обліку за елементами базується на вимогах НП(С)БО 16 «Витрати» [1]. Сформована згідно з цим стандартом інформація стає базою для прийняття управлінських рішень. Цей підхід допомагає керівництву бачити недоліки у структурі витрат, вчасно оптимізувати використання ресурсів та реагувати на зовнішні виклики. Деталізація за класичними елементами (від матеріальних затрат до амортизації) дозволяє швидко знайти внутрішні резерви для економії, що критично важливо для збереження конкурентоспроможності в умовах війни.

Воєнний конфлікт спричинив суттєву трансформацію структури витрат підприємств, що проявилось у зростанні вартості енергоресурсів, сировини та логістичних послуг. Зокрема, через енергетичну кризу 2022 року витрати на газ та електрику на деяких підприємствах збільшилися на 80–130%. Це призвело до значного зростання витратомісткості продукції та, як наслідок, падіння маржинальності. У таких реаліях облік витрат за елементами перестає бути статичною звітністю і трансформується у динамічну систему контролю ризиків. [4]

З метою контролю за витратами, використовують різні аналітичні методи, а саме: горизонтальний (як змінюються витрати з часом), вертикальний (яка частка кожного елемента), факторний (чому виникли відхилення) та сценарно-чуттєвий аналіз ($\pm 10\text{--}20\%$ можливих змін). Аналіз відхилень план–факт з акцентом на «інші операційні витрати» допомагає знаходити зайві витрати (штрафи, резерви, альтернативна енергія), які в 2022–2023 роках становили значну частину перевитрат через логістику та енергетику.

Аналіз витрат показує, що в умовах війни адаптивність обліку досягається завдяки простим інструментам, які роблять інформацію зрозумілою та сприяють збереженню стійкості підприємства перед зовнішніми викликами. Необхідно постійно стежити за витратомісткістю (скільки коштує кожен елемент у чистому доході) і концентрацією структури витрат за допомогою індексу Херфіндаля-Гіршмана (HHI). Це дозволяє швидко реагувати на зростання матеріальних витрат і зменшувати залежність від імпорту.

Також частинною адаптивного механізму є впровадження методів ABC (Activity-Based Costing) або стандарт-костингу. Це дозволяє більш точно розподіляти витрати між центрами відповідальності. Застосування таких інструментів разом із аналізом відхилень допомагає контролювати показники навіть в умовах рекордної інфляції (яка у жовтні 2022 року сягала 26,6%) [7]

Крім того, комплексне застосування індексу концентрації структури витрат (HHI) у поєднанні з аналізом відхилень план–факт та сценарним тестуванням дає змогу кількісно оцінювати вразливість структури витрат підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти зростання частки ризику в матеріальних та непродуктивних статтях, а також прогнозувати реакцію на зовнішні чинники та визначати пріоритети адаптаційних заходів.

Одним із найважливіших практичних результатів такого аналізу є виявлення резервів зниження витрат. Підприємства можуть зменшити матеріальні витрати за рахунок планування закупівель, заміни дорогих імпортованих матеріалів на вітчизняні аналоги або переходу на енергозберігаючі технології. Оптимізація структури витрат безпосередньо впливає на ліквідність і платоспроможність компанії: чим менше непотрібних витрат, тим більше коштів залишається в обороті і тим легше підприємство розрахуватися за зобов'язаннями навіть у кризовий період.

На рис.1. зображено як саме елементи витрат через облік та аналіз впливають на фінансову стійкість бізнесу



Рис. 1. Взаємозв'язок обліку та аналізу витрат за елементами з фінансовою стійкістю та резильєнтністю підприємства
Джерело: створено автором на основі [1].

На рисунку видно, що сукупність елементів витрат у межах системи їх обліку та аналізу створює передумови для скорочення витрат, зниження ризиків, зростання прибутковості і покращення ліквідності, що в свою чергу сприяє забезпеченню фінансової стабільності та стійкості підприємства. Для практичної реалізації такого підходу доцільно використовувати послідовний алгоритм дій, який охоплює основні етапи управління витратами в умовах воєнної нестабільності. Запропонований механізм антикризової стратегії управління

витратами підприємства включає п'ять логічно пов'язаних етапів і може бути адаптований до специфіки будь-якого промислового суб'єкта господарювання (рис.2):



Рис. 2. Механізм антикризової стратегії управління витратами підприємств

Джерело: складено автором на основі даних[3]

Такий механізм забезпечує системний підхід до зниження витратомісткості, оптимізації ресурсів та підвищення адаптивності підприємства до воєнних і економічних криз. Запропонований алгоритм дозволяє не лише оперативно реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокову стратегію забезпечення фінансової стійкості.

Адаптивність облікової системи також забезпечується формуванням реєстру витрат з визначеними можливими ризиками та регулярним їх тестуванням. В умовах активних бойових дій обов'язковий контроль операційних витрат та матеріальних елементів сприяє коректності сформованих показників та достовірності оцінки фінансового стану. Завдяки оптимізації рівня прозорості даних створюється сприятлива основа для впровадження ефективних управлінських заходів, які забезпечують фінансову стійкість підприємства перед впливом зовнішніх викликів. Вибір методів обліку та аналізу витрат за елементами безпосередньо корелює з інвестиційною привабливістю та здатністю бізнесу до відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Роль аналізу витрат за елементами у забезпеченні резильєнтності

Елемент обліку / аналізу витрат	Реалізація в промислових підприємствах (за П(С)БО 16)	Управлінський ефект для резильєнтності
Матеріальні витрати	Облік за фактичними цінами + сценарії зовнішніх викликів	Оптимізація закупівель, зниження залежності від імпорту, контроль енергетичного тиску
Витрати на оплату праці	Нормування + аналіз продуктивності	Утримання ключового персоналу, мотиваційні програми в умовах міграції
Відрахування на соціальні заходи	Автоматичний розрахунок + контроль	Зниження податкових ризиків, збереження соціальної стабільності
Амортизація	Перегляд термінів корисного використання	Оптимізація інвестицій, тестування на знецінення
Інші операційні витрати	Деталізація + ліміти та тригери контролю	Контроль непродуктивних витрат у кризових умовах

Джерело: складено автором на основі даних [1,6,7].

Отже, організація фінансового обліку витрат за елементами та їх аналіз відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» є ефективним інструментом зміцнення економічної стійкості промислових підприємств в умовах війни. Використання горизонтального, вертикального, факторного аналізу, аналізу відхилень, індексу концентрації ННІ та сценарного тестування дає змогу виявляти проблемні ділянки у витратах, знаходити можливості для їх зменшення та оптимізувати структуру ресурсів. Запропонований механізм антикризового управління витратами, що включає послідовні етапи від аналізу стану до оцінки результатів, допомагає підприємствам не тільки протистояти поточним викликам, а й формувати основу для подальшого відновлення. Таким чином, перехід від формально-реєстраційного обліку до активного управлінського інструменту сприяє збереженню ліквідності, платоспроможності та загальної витривалості бізнесу, що стає важливим фактором стабільності українського промислового сектору в умовах воєнного часу.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказом МФУ від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>
2. Карінцева О. І. Оптимізація витрат українського бізнесу в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.
3. Степаненко О. І. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання // *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 1.
4. World Bank. Ukraine: Firms through the War 2.0. November 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>
5. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines.
6. UNIDO. The impact of the war on industrial sectors in Ukraine. Working Paper 3/2024. URL: https://downloads.unido.org/ot/34/08/34089056/WP_3_2024.pdf
7. Centre for Economic Strategy. Ukraine War Economy Tracker (оновлено 2026). URL: <https://surl.li/zdpudx>

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ

Пацера Владислава Євгенівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Травінська С. І.

AREAS FOR IMPROVING THE FINANCIAL ACCOUNTING OF CASH

Current issues of financial accounting of cash under conditions of martial law, economic instability, and digital transformation are examined. The main shortcomings of accounting practice are identified, in particular problems of internal control, documentation, and disclosure of information on cash in financial statements. The key directions for improvement are proposed and substantiated, including the implementation of automated workflows, integration with banking systems, and the strengthening of analytical support for managerial decision-making, which ensures the timeliness of accounting, enhances efficiency, and increases the financial stability of the enterprise.

Грошові кошти та їх еквіваленти є найбільш ліквідними активами суб'єкта господарювання, оскільки забезпечують його платоспроможність та фінансову стійкість. В умовах економічної нестабільності, воєнного стану та цифрової трансформації бізнес-процесів особливої актуальності набуває питання удосконалення обліку операцій з грошовими коштами.

Відображення грошових коштів в фінансовій звітності регулює НП(С)БО [1], МСБО 7 [2]. Відповідно до НП(С)БО 1 та МСБО 7, грошові кошти включають кошти в касі, на банківських рахунках та депозити до запитання (рис. 1).



Рис. 1 Класифікація грошових коштів підприємства за основними ознаками

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

Незважаючи на державне регулювання операцій з грошовими коштами в обліку, на практиці існує низка проблем: допущення арифметичних помилок, втрат первинних документів та неправильне їх оформлення та оприбуткування, допущення фактів нерационального розподілу грошових коштів підзвітними особами.

Для вирішення зазначених проблем перш за все доцільно підвищувати кваліфікацію працівників бухгалтерії та матеріально відповідальних осіб. Проведення регулярних навчань, семінарів і внутрішніх інструктажів сприятиме зменшенню кількості помилок та покращенню розуміння нормативних вимог щодо оформлення касових і банківських операцій.

Одним із ключових напрямів удосконалення є посилення системи внутрішнього контролю за рухом грошових потоків. Це передбачає чіткий розподіл обов'язків між працівниками, регулярну інвентаризацію готівкових коштів, впровадження процедур авторизації платежів та перевірки правильності оформлення первинних документів. Доцільним є також створення служби внутрішнього аудиту або призначення відповідальної особи за контроль касових і банківських операцій. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти порушення та зменшувати ризик фінансових втрат.

Важливим напрямом є цифровізація облікових процесів. Використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку дає можливість мінімізувати людський фактор, зменшити кількість арифметичних помилок та забезпечити оперативність відображення операцій. Інтеграція бухгалтерських систем із банківськими сервісами сприяє своєчасному отриманню інформації про рух коштів, спрощує звірку даних та формування аналітичної звітності. Запровадження електронного документообігу також допомагає уникнути втрати документів і прискорює їх обробку.

Доцільним є також створення чіткого графіка документообігу на підприємстві. У ньому мають бути визначені строки подання документів, відповідальні особи та порядок їх руху між структурними підрозділами. Такий підхід забезпечує своєчасність відображення операцій та підвищує дисципліну працівників.

Окремої уваги потребує удосконалення методики відображення грошових еквівалентів. Важливо забезпечити чітке розмежування між короткостроковими фінансовими інвестиціями та еквівалентами грошових коштів відповідно до критеріїв ліквідності, строку погашення та мінімального ризику зміни вартості. Це підвищить якість фінансової звітності та прозорість інформації для користувачів.

Не менш важливим є розвиток аналітичного обліку грошових потоків. Формування детальної інформації за напрямками діяльності (операційною, інвестиційною, фінансовою) дозволяє більш ефективно оцінювати структуру надходжень і витрат, прогнозувати потребу в ліквідних ресурсах та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основні напрями удосконалення обліку грошових коштів та очікувані результати їх впровадження на підприємстві систематизовано та узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями і заходи вдосконалення фінансового обліку грошових коштів на підприємстві

Напрямок вдосконалення	Заходи / Дії	Очікуваний ефект
Підвищення кваліфікації	Регулярні навчання, семінари, внутрішні інструктажі	Зменшення помилок, краще розуміння нормативних вимог
Внутрішній контроль	Чіткий розподіл обов'язків, інвентаризація, авторизація платежів, внутрішній аудит	Своєчасне виявлення порушень, зниження фінансових ризиків
Цифровізація та автоматизація	Використання сучасного ПЗ, інтеграція з банками, електронний документообіг	Мінімізація людського фактору, швидка обробка даних, уникнення втрат документів
Організація документообігу	Графік подання документів, визначення відповідальних осіб	Дотримання строків, підвищення дисципліни працівників
Методика обліку грошових еквівалентів	Розмежування короткострокових фінансових інвестицій і еквівалентів грошових коштів	Підвищення прозорості фінансової звітності
Аналітичний облік	Детальна інформація за напрямками діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова)	Ефективне планування, прогнозування ліквідності, обґрунтовані управлінські рішення

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5]

Таким чином, вдосконалення фінансового обліку грошових коштів та їх еквівалентів має здійснюватися комплексно та охоплювати організаційні, методичні й технологічні аспекти. Реалізація запропонованих напрямів допоможе зробити облік більш точним, підвищить фінансову дисципліну і дасть змогу підприємству ефективніше працювати навіть у складних економічних умовах.

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) Звіт про рух грошових коштів. URL: <https://surl.li/segzlu>
3. Пономарьова Т. В., Стріляна Я. О. Шляхи вдосконалення обліку грошових коштів на торговельному підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2023. Вип. № 10. С. 270-275
4. Кравченко В. Формування фінансових ресурсів та грошових фондів на підприємстві. LivingFO. 27.04.2022. URL: <http://surl.li/lnvig>
5. Електронний документообіг в Україні. М.Е.ДОС: вебсайт. URL: <https://medoc.ua/blog/elektronnij-dokumentooibg-v-ukrani>

THE POTENTIAL OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AUTOMATING REPORTING AND CASH FLOW FORECASTING

The paper explores the possibilities of using artificial intelligence to automate financial reporting and manage enterprise liquidity. It identifies the shortcomings of traditional accounting approaches, in particular the significant amount of manual labour involved and the low accuracy of forecasts. It justifies the feasibility of implementing intelligent algorithms for rapid data collection and predictive analysis. The results of the study are aimed at developing recommendations for the use of AI to reduce operational risks and strengthen the financial stability of companies in today's digital environment.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується значними змінами, що вимагають від підприємств швидкої адаптації до нових цифрових стандартів. У постійно мінливих ринкових умовах традиційні підходи до обліку грошових коштів часто виявляються недостатньо ефективними. Основною проблемою залишається висока частка ручної праці, що призводить до затримок у підготовці звітності та збільшує ризик виникнення помилок через людський фактор. Досить часто класичні методи економічного аналізу не дозволяють точно прогнозувати майбутні надходження або своєчасно виявляти ризики дефіциту ліквідності. Використання технологій штучного інтелекту забезпечує ефективне вирішення цих завдань. Впровадження інтелектуальних алгоритмів дозволяє не тільки автоматизувати збір даних, але й розробляти прогнози на основі широкого спектру ринкових показників, які раніше не враховувалися. Для українських компаній перехід на такі технології є важливим кроком у напрямку підвищення прозорості бізнесу та зміцнення фінансової стабільності в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів [3].

Метою цього дослідження є вивчення практичних можливостей штучного інтелекту для автоматизації фінансової звітності та розробка рекомендацій щодо підвищення точності прогнозування грошових потоків, що дозволить зменшити операційні ризики підприємства.

Перехід до автоматизованого обліку готівки передбачає заміну ручного введення даних технологіями інтелектуальної обробки документів (IDP). На відміну від традиційних систем оптичного розпізнавання символів (OCR), IDP використовує алгоритми глибокого навчання. Ці моделі не лише здійснюють розпізнавання символів, а й аналізують контекст і значення документів [1].

Практична реалізація цього механізму дозволяє системі самостійно ідентифікувати тип господарської операції, визначати суму ПДВ, дату оплати та назву контрагента, незалежно від нестандартної структури PDF-рахунку-фактури, фіскального чека або квитанції. Алгоритми штучного інтелекту здійснюють розпізнавання метаданих документів, що дозволяє автоматично формувати відповідні записи в бухгалтерських системах без участі бухгалтера.

Важливим кроком у забезпеченні своєчасної звітності є пряма інтеграція бухгалтерських систем із банківськими установами за допомогою протоколів програмування додатків API (Open Banking). Така інтеграція забезпечує безперервний обмін інформацією в режимі реального часу та усуває необхідність ручного експорту й імпорту виписок. Сучасні хмарні рішення використовують машинне навчання для автоматичної класифікації транзакцій [4].

Алгоритми аналізують призначення кожного платежу і, використовуючи історичні дані компанії, класифікують кожен рух грошових коштів за однією з трьох категорій: операційна, інвестиційна або фінансова діяльність. Тоді як традиційні підходи вимагали постійного підтвердження з боку персоналу, сучасні моделі досягають точності розподілу витрат. Ця цифрова архітектура сприяє впровадженню концепції безперервного обліку. Замість того, щоб покладатися на традиційну щомісячну або щоквартальну звітність, керівництво отримує щоденний доступ до актуальних даних про стан рахунків. Механізм автоматичної звірки дозволяє системі самостійно порівнювати бухгалтерські записи з даними банківських виписок, ефективно усуваючи ризик дублювання записів або втрати фінансової інформації. Автоматизований збір даних з різних джерел, включаючи банківські послуги, CRM-системи та електронні рахунки, створює єдину інформаційну базу, яка служить об'єктивною основою для подальшого аналізу та стратегічного прогнозування ліквідності (рис. 1).

Використання автоматизованої бази даних дозволяє перейти від ретроспективного обліку до прогнозного аналізу. На відміну від традиційного планування, яке ґрунтується на методі перенесення закономірностей минулого у майбутнє, штучний інтелект застосовує складні математичні моделі для обробки великих обсягів інформації. Алгоритми аналізують не лише загальні обсяги доходів, але й виявляють глибші закономірності, зокрема своєчасність погашення зобов'язань різними контрагентами, сезонні коливання ринку та вплив зовнішніх економічних чинників.

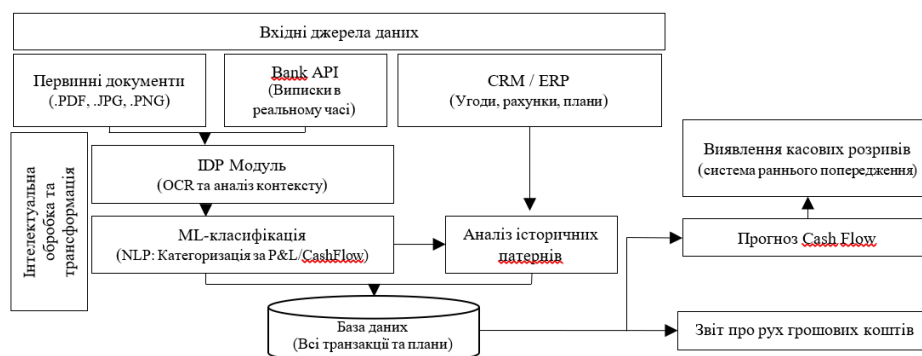


Рис.1 Схема автоматизації управління Cash Flow за допомогою штучного інтелекту

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 5].

Головною перевагою штучного інтелекту є його здатність виявляти приховані зв'язки, які традиційні методи можуть пропустити. Наприклад, система може виявити взаємозв'язок між індивідуальними затримками платежів клієнтів та змінами їхньої активності в системі CRM, що дозволяє заздалегідь визначити ризик дефіциту грошових коштів. Замість того, щоб реагувати на фінансові проблеми, компанія може діяти на випередження, формуючи резерви або коригуючи графік платежів за кілька тижнів до потенційного дефіциту грошових коштів.

Сучасні моделі прогнозування демонструють високий рівень ефективності, що підтверджується результатами наукових досліджень, згідно з якими, наприклад: при аналізі фінансових результатів у звітах про рух грошових коштів алгоритми машинного навчання досягають точності та показника F1 на рівні 99% [5]. Даний показник свідчить про здатність моделі правильно ідентифікувати загрози дефіциту та мінімізувати кількість хибних прогнозів. Це значно покращує якість фінансового планування порівняно з ручними розрахунками.

Сучасна тенденція розвитку полягає у застосуванні програмних рішень, які самостійно оцінюють можливі ризики та шляхи їх подолання. Система не просто надає прогноз залишків, а формує алгоритм дій для забезпечення безперервності розрахунків підприємства. Зокрема, якщо модель виявляє ймовірний дефіцит ліквідності через 10 днів, вона може запропонувати перелік необов'язкових платежів, які

можна відкласти без шкоди для ділової репутації компанії, або визначити необхідний кредитний ліміт. Таким чином, штучний інтелект перетворюється з інструменту звітності на цифрового помічника, що підтримує сталий розвиток компанії в умовах постійних змін [2].

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту у систему обліку та прогнозування стає ключовим фактором зміцнення фінансової стабільності підприємств та України в умовах глобальних трансформацій. Застосування інтелектуальних систем автоматизації не лише мінімізує операційні ризики, а й радикально змінює роль фінансового персоналу: звільнення бухгалтера від рутинного введення даних дає можливість зосередити зусилля на глибокому стратегічному аналізі та підтримці управлінських рішень. Водночас, успішна цифрова трансформація потребує системного підходу до навчання кадрів та підвищення їхньої кваліфікації у сфері роботи з новітніми інформаційно-технічними інструментами для забезпечення сталого розвитку підприємств.

1. Азаренков Г. Ф., Мельянюкова Л. В., Головачук Г. В. Бухгалтерський облік у цифрову епоху: стратегії впровадження та оптимізація процесів. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 13 (27). С. 244 - 257. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-257](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-257). (дата звернення: 18.02.2026).

2. Гавриленко В.О., Демиденко С.Л., Ткаченко А.А., Рябенко Б.В. Автоматизація фінансової звітності як інструмент підвищення якості фінансового аналізу в контексті сталого розвитку та міжнародних стандартів обліку. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.51>. (дата звернення 18.02.2026).

3. Кулініч Т., Стернюк О. Аналіз використання штучного інтелекту в цифровому фінансовому середовищі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-22>. (дата звернення 18.02.2026).

4. Соколенко Л.Ф., Балла І. В., Борковська В.В. Роль штучного інтелекту та автоматизації в сучасному бухгалтерському обліку. *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 787 - 798. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-787-798](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-787-798). (дата звернення 18.02.2026).

5. Engin E., İltar Fakhouri D. Comparison of Machine Learning Algorithms for Predicting Financial Risk in Cash Flow Statements. *Turkish Journal of Forecasting*. 2024. Vol. 08, № 1, P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.34110/forecasting.1403565>. (дата звернення: 18.02.2026).

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

Прокопенко Дмитрій Андрійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Облік, оподаткування та контроль»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Засадний Б.А.

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE USE OF FIXED ASSETS ON THE EXAMPLE OF JSC "UKRPOSHTA"

The article considers and analyzes the dynamics of the availability and condition of fixed assets at the enterprise, reveals negative trends associated with the management of the processes of formation, use and reproduction of fixed assets. It is proved that effective management of fixed assets of the enterprise is possible provided that timely and reliable information support is formed, which is generated by the accounting and analytical systems of the enterprise.

В умовах трансформації економічних відносин та посилення конкуренції зростає роль бухгалтерського обліку як ключового інформаційного інструменту формування достовірних даних про фінансовий стан і результати діяльності підприємства. Інтеграція системи бухгалтерського обліку з аналітичною підсистемою забезпечує формування повної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо ефективного використання та відтворення основних засобів.

Методологічною основою дослідження є положення МСФЗ, розроблені International Accounting Standards Board, що регламентують порядок визнання, оцінки, амортизації, переоцінки та зменшення корисності основних засобів.

Основні засоби становлять значну частку активів підприємства та визначають його виробничі можливості, конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

Для оцінки ефективності використання необоротних активів було досліджено динаміку та структуру основних засобів АТ «Укрпошта». Проведений аналіз засвідчив переважання пасивної частини основних засобів (понад 60 %), що зумовлює капіталомісткий характер діяльності та обмежує темпи технічного оновлення.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання питомої ваги активної частини основних засобів, проте структура необоротних активів залишається диспропорційною, що зумовлює необхідність коригування інвестиційної стратегії Компанії.

Крім того, були проведені дослідження щодо основних показників ефективності основних засобів: віддачі основних засобів, забезпеченості основних засобів, коефіцієнта оновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Розрахунок показників ефективності основних засобів на АТ «Укрпошта»
за 2023-2024 р.р.

№	Показники	Сума, тис.грн		Відхилення
		2023	2024	
1	Чистий дохід (Ф.2 ряд.2000)	11581111	12978008	1396897
2	Чисельність персоналу	38198	32182	-6016
3	Вартість активної частини ОЗ	1518621	1663466	144845
4	Середньорічна первісна вартість ОЗ	7184644,5	11755178,5	4570534
5	Надходження основних засобів	773809	1153793	379984
6	Первісна вартість на кінець періоду	7521947	8466463	944516
7	Віддача основних засобів (ряд.1/ряд.4)	1,61	1,10	-0,51
8	Забезпеченість основними засобами (ряд.3/ряд.2)	39,75	51,68	11,93
9	Коефіцієнт оновлення (5 ряд./6 ряд.)	0,103	0,136	0,033

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Зниження віддачі основних засобів з 1,61 до 1,10 свідчить про падіння ефективності використання основних засобів та скорочення доходу на одиницю вкладеного капіталу.

Зростання забезпеченості основних засобів пов'язане переважно зі скороченням чисельності персоналу (6016 осіб), а не з якісним підвищенням технічного рівня виробництва.

Підвищення коефіцієнта оновлення 10,3% до 13,6 % характеризує активізацію інвестиційної діяльності, однак не супроводжується відповідним зростанням результативності використання активів.

Погіршення показників ефективності значною мірою зумовлене впливом воєнного стану, що спричинив скорочення обсягів діяльності, пошкодження інфраструктури та неповне завантаження виробничих потужностей.

Обґрунтовано доцільність реструктуризації майнового комплексу підприємства шляхом оптимізації пасивної частини та спрямування інвестицій у високотехнологічну активну складову. Запропоновано практичні заходи підвищення ефективності використання основних засобів: автоматизація сортувальних центрів, оновлення автопарку, реалізація невикористовуваних активів, впровадження сучасних IT-рішень для управління логістичними процесами.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню віддачі основних засобів, оптимізації структури активів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

1. Accounting Regulation (Standard) 7 "Fixed Assets", approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 04/27/2000 № 92. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

2. International Accounting Standard 16 "Fixed Assets" dated 01/01/2012. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_014.

3. Financial statements of JSC "Ukrposhta": URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>.

4. Trostyanska K. Accounting and Analytical Support for Fixed Asset Management. Market Infrastructure. 2020. № 46. P. 113–123. DOI: 10.32843/infrastructure46-19.

5. Chasovnikova Yu. S. System of Accounting and Analytical Support for Enterprise Management. Modern problems of enterprise management: theory and practice: materials of the International Scientific-Practical Conference, March 3–4, 2020, Kharkiv: Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University, 2020.

6. Shigun M. M. Transformation of accounting and analytical support in the conditions of digitalization of the economy. Economics, Management and Administration. 2023. № 2 (104).

ACCOUNTING AND ANALYSIS OF SETTLEMENTS WITH BUYERS AND CUSTOMERS
UNDER CONDITIONS OF FINANCIAL INSTABILITY

War-driven financial instability has fundamentally redefined the role of receivables on Ukrainian balance sheets. This paper explores how accounting methodology, reserve formation, and analytical tools must evolve to reflect crisis realities. The study contrasts the incurred-loss logic of NAS 10 with IFRS 9's expected credit loss model, examines the statute of limitations suspension and its resumption on 4 September 2025 under Law No. 4434-IX, and proposes a multi-level receivables management framework as a prerequisite for sustaining enterprise liquidity and financial resilience.

За звичних умов господарювання дебіторська заборгованість може становити більшу загрозу фінансовій стійкості підприємства, ніж кредиторська, оскільки нарахована виручка не забезпечує реального грошового надходження, тоді як власні зобов'язання залишаються незмінними. Фінансова нестабільність, спричинена повномасштабним вторгненням, а саме руйнування ланцюгів постачання, зупинення діяльності контрагентів і хронічне відтермінування платежів, значно загострила цю проблему, перетворивши управління розрахунками з покупцями і замовниками на ключовий елемент фінансового менеджменту. Дослідники фіксують, що в українських підприємств частка дебіторської заборгованості (ДЗ) в активах суттєво перевищує аналогічний показник стабільних економік і в окремих галузях сягає 40-60%, а за умов ФН цей розрив лише наростає [5].

Облікова фіксація РПЗ відбувається в момент переходу ризиків і вигід від товарів або підписання акта виконаних робіт: Дт 36 / Кт 70. Деталізація аналітики за кожним контрагентом: резидентом чи нерезидентом, і датою виникнення боргу - не формальність, а практичний інструмент раннього виявлення проблем. Відповідно до НП(С)БО 10, у балансі поточної ДЗ фігурує не за номіналом, а за чистою реалізаційною вартістю (ЧРВ): ЧРВ = Валова ДЗ - РСБ, де РСБ - резерв сумнівних боргів, що накопичується на контрарному рахунку 38 [3]. Вибір між двома методами нарахування РСБ - через абсолютну суму (індивідуальна оцінка кожного дебітора) або через коефіцієнт сумнівності (на базі статистики минулих списань), за умов ФН зміщується на користь першого: історичні коефіцієнти не відображають реальні відмінності в рівні ризику між контрагентами, одні з яких функціонують у безпечних регіонах, а інші - ні.

Окремої уваги заслуговує питання строків позовної давності - одне з найбільш практично значущих у контексті ФН. Загальний строк за ст. 257 ЦКУ складає три роки, однак фактично строки позовної давності неодноразово зупинялись - спочатку через карантин (п. 12 Прикінцевих положень ЦКУ), а з 24.02.2022 - через воєнний стан (п. 19). Законом №4434-IX від 14.05.2025 пункт 19 виключено, і з 04.09.2025 перебіг строків поновився на постійній основі. Практичний наслідок принциповий: якщо борг виник у будь-який момент впродовж цих п'яти «заморожених» років, його трирічний строк позовної давності ще не починав спливати, і відлік розпочався лише 04.09.2025. Це означає хвилю потенційних списань у 2025-2028 роках, і підприємствам уже зараз необхідно проводити інвентаризацію дебіторського портфеля (ДП) та формувати РСБ завчасно [1]. Паралельно, там де боржника вже ліквідовано або визнано банкрутом, чекати спливу позовної давності немає сенсу - такий борг можна списувати як безнадійний негайно.

Інша ж логіка закладена в МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», яким керуються підприємства, що формують звітність за міжнародними стандартами. Тут діє модель очікуваних кредитних збитків (Expected Credit Losses - ECL): на відміну від підходу НП(С)БО 10, резерв нараховується не тоді, коли борг уже став проблемним, а відразу - в момент визнання активу, виходячи з прогнозу, а не з факту [9]. Інструментом реалізації цієї моделі слугує матриця резервування: весь ДП розподіляється за «бакетами» - часовими діапазонами давності заборгованості (0-30, 31-60, 61-90 і понад 90 днів), і для кожного з них встановлюється своя ставка ECL. Логіка проста: що довше борг «лежить», то вища ймовірність його неповернення, відповідно і ставка зростає від символічних 1-2% для найсвіжіших позицій до 50% і більше для боргів із терміном понад три місяці. Вхідні параметри для таких розрахунків нерідко запозичуються із зовнішніх джерел, зокрема статистики ймовірності дефолтів (PD) за країнами та галузями від рейтингових агентств, на кшталт Moody's. За умов тривалого збройного конфлікту будь-яка така матриця швидко застаріває: ризик-профіль контрагентів змінюється значно швидше, ніж оновлюються вхідні дані, тому регулярний перегляд ставок є не рекомендацією, а необхідністю [8]. Аналітична оцінка РПЗ будується на системі взаємопов'язаних показників, що у сукупності дають об'ємну картину якості ДП (табл. 1).

Таблиця 1

Аналітичні показники оцінки РПЗ та їх інтерпретація в умовах ФН

Показник	Формула	Сигнал в умовах ФН
Коефіцієнт оборотності ДЗ	ЧД / ДЗсер	Падіння - кошти «застрягають» у дебіторів
Строк погашення ДЗ (DSO)	ДЗсер / ЧД × 365	Зростання - покупці платять пізніше або не платять
Коефіцієнт ДЗ/КЗ	ДЗ / КЗ	Відхилення від ≈1 - дисбаланс між тим, що нам винні, і тим, що винні ми
Питома вага простроченої ДЗ	ДЗпростр / ДЗзаг	Зростання - портфель накопичує некерівані ризики
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(ГК + КФВ + ДЗ) / ПЗ	Може маскувати реальну неплатоспроможність

Джерело: складено автором на основі даних [5;6]

Остання позиція - найбільш підступна. Підприємство з великим обсягом сумнівної ДЗ виглядатиме цілком ліквідним за формальними розрахунками - аж до кварталу, коли настане час власних виплат, а живих грошей не вистачатиме. Тому в кризових умовах аналіз ліквідності без паралельної оцінки якості портфеля - це як діагностика пацієнта без аналізів: картина є, але неповна[6].

Відповідь на виклики ФН не зводиться до якогось одного рецепту. Це система: диференційована кредитна політика з оцінкою ризик-профілю перед підписанням договору, ліміти відстрочення і вимога забезпечення для вразливих контрагентів; щоденний моніторинг строків, претензійна робота з першого дня прострочення і збір документів для підтвердження форс-мажору там, де він є; факторинг і знижки за дострокову оплату для пришвидшення надходжень; наreshiti, для компанії на МСФЗ, постійне оновлення ECL-параметрів із урахуванням реальної воєнної ситуації. Дослідники однастайні: лише системний підхід, а не розрізнені заходи, здатний реально мінімізувати ризики неплатежів і зберегти фінансово-економічну безпеку підприємства в умовах затяжної кризи [7].

Отже, в умовах ФН облік і аналіз РПЗ перестає бути суто технічною функцією - він став повноцінним інструментом антикризового управління, ефективність якого визначається не окремими заходами, а їх системністю.

1. «Про внесення зміни до розділу "Прикінцеві та перехідні положення" Цивільного кодексу України щодо поновлення перебігу позовної давності»: Закон України від 14.05.2025 № 4434-IX . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4434-20#Text>

2. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (ст. 257, п. 19 Прикінцевих та перехідних положень). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказ М-ва фінансів України від 08.10.1999 р. № 237 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>

4. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затв. наказ М-ва фінансів України від 30.11.1999 №219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>

5. Бардадим М., Свічкарь Н. Облік та управління дебіторською заборгованістю для зміцнення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-11>

6. Пінчук Т., Стефанович Н., Кумейко А. Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-66>

7. Юрченко С. В., Мачак Т. О., Овдін В. С. Управління дебіторською заборгованістю для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-02>

8. KPMG в Україні. Як економічна невизначеність впливає на очікувані кредитні збитки за торговельною дебіторською заборгованістю. 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/12/yak-ekonomichna-nevyznachenist-vplyvaye-na-ochikuvani-kredytyni-zbytky-za-torhovelnouy-debitorskoyu-zaborhovaniystu.pdf>

9. International Accounting Standards Board. IFRS 9 Financial Instruments. IFRS Foundation: website. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf

FEATURES OF ACCOUNTING FOR FOREIGN CURRENCY TRANSACTIONS

This study analyzes accounting for foreign currency operations amid international economic relations and expanding foreign trade. It highlights key features such as exchange rate fluctuations, currency risk, bank commissions, and "funds in transit." The research emphasizes accurate currency rate determination and proper recording of exchange differences. Challenges in controlling cash flows and foreign currency operations are discussed. Recommendations include enhancing internal control and automating accounting using current National Bank of Ukraine exchange rates.

В умовах розвитку міжнародних економічних відносин та зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності важливим об'єктом стають операції в іноземній валюті, які вирізняються серед інших тим, що пов'язані з валютним ризиком, коливанням курсу валют та потребують спеціального обліку і контролю. Такі операції є невід'ємною складовою фінансово-господарської діяльності підприємств, які здійснюють розрахунки з іноземними контрагентами або використовують валютні ресурси у своїй діяльності. На підприємстві можуть одночасно використовуватися різні валюти – наприклад, долари США, євро, фунти стерлінгів або інші валютні одиниці, залежно від умов контрактів, розрахунків із постачальниками, отримання доходів від експорту чи здійснення інвестицій. Іноземна валюта використовується для проведення прямих розрахунків із закордонними контрагентами, оплати імпортованих товарів і послуг, розрахунків за валютними кредитами, інвестування в закордонні активи, а також для зберігання коштів підприємства на валютних рахунках. Необхідними для бухгалтера у питанні обліку іноземної валюти є, зокрема, такі нормативно-правові документи: НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», НП(С)БО 15 «Дохід», НП(С)БО 16 «Витрати». Також важливу роль відіграє інформація Національного банку України про офіційний курс гривні щодо іноземних валют [4].

Варто зазначити, що відповідно до чинного законодавства України можливості використання та обігу електронних грошей, номінованих в іноземній валюті, для суб'єктів господарювання є обмеженими. Це свідчить про те, що національна платіжна система перебуває на етапі трансформації, спрямованої на гармонізацію вітчизняного правового поля з вимогами Європейського Союзу. Зокрема, положення Директиви 2009/110/ЕС передбачають розширення застосування електронних грошей у міжнародних розрахунках, у тому числі при здійсненні трансграничних електронних платежів. У зв'язку з цим доцільним є формування окремого облікового рахунку для відображення електронних грошей, номінованих в іноземній валюті, зокрема рахунку 336 «Електронні гроші, номіновані в іноземній валюті», з урахуванням можливих змін і подальшого розвитку національного законодавства [2].

Особливості обліку операцій з іноземною валютою зумовлені наявністю кількох специфічних моментів. Зокрема, під час здійснення таких операцій виникають курсові різниці, які можуть призводити як до отримання доходів, так і до понесення витрат залежно від зміни валютного курсу. Крім того, у процесі проведення валютних операцій можливе виникнення так званих «коштів у дорозі», коли банк уже розпочав операцію конверсії валюти або міжбанківський переказ та списав або зарезервував кошти, однак гривня або іноземна валюта ще не зараховані на відповідний рахунок підприємства, що тимчасово обмежує можливість їх використання. Невід'ємною складовою таких операцій є комісійна винагорода банку, яка, як правило, утримується у вигляді певного відсотка від суми операції. У бухгалтерському обліку ця комісія відображається у складі адміністративних витрат, які безпосередньо пов'язані з операціями в іноземній валюті та розрахунково-касовим обслуговуванням (п. 18 НП(С)БО 16) [4].

Коректне визначення валютного курсу має важливе практичне значення, оскільки він безпосередньо впливає на вартість імпорту в національній валюті та на ціну експорту при конвертації в іноземну валюту. Курсові різниці за операціями з іноземною валютою поділяються на два види: як різниця між курсами НБУ на різні дати та як різниця між курсом НБУ і курсом комерційного банку під час проведення операції. Позитивна курсова різниця спочатку відображається на рахунку доходів щодо курсових різниць, тоді як негативна курсова різниця обліковується на рахунках витрат від операційних та неопераційних курсових різниць, після чого списується на фінансовий результат (табл. 1) [3, с.51].

Таблиця 1

Типова кореспонденція рахунків відображення в обліку розрахунків з іноземним покупцем

№	Зміст господарської операції	Дт	Кт	Сума, грн
1	Дохід від реалізації товару на суму 5 000 доларів США (курс НБУ на дату відвантаження – 42,00 грн/дол.)	362	702	\$5000 210 000
2	Списано собівартості реалізованого товару	902	281	180 000
3	Надійшла оплата від іноземного покупця (курс НБУ на дату надходження – 43 грн/дол.)	312	362	215 000
4	Відображено позитивну курсову різницю від операції	362	714	5 000
5	Списано дохід від реалізації на фінансовий результат	702	791	210 000
6	Списано собівартість товару на фін. результат	791	902	180 000
7	Списано дохід від курсової різниці на ФР	714	791	5 000

Джерело: складено автором на основі даних [1]

При цьому важливим елементом обліку валютних операцій є також кошти в дорозі, тобто грошові суми, які на певний момент перебувають у процесі зарахування на розрахункові чи інші рахунки підприємства. Такі ситуації виникають, наприклад, під час списання коштів із рахунку в банку (грн) з подальшим зарахуванням придбаної іноземної валюти на рахунок (USD, EUR) або навпаки. У бухгалтерському обліку такі операції відображаються на рахунках 333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті» та 334 «Грошові кошти в дорозі в іноземній валюті», де різниця між ними полягає у валюті обліку: на рахунку 333 узагальнюються суми в гривні, тимчасово не зараховані на рахунки підприємства, а на рахунку 334 - аналогічні суми в іноземній валюті [4].

Отже, в процесі дослідження встановлено, що облік операцій в іноземній валюті супроводжується низкою проблем, зокрема високою залежністю фінансових результатів від коливань валютних курсів та складністю визначення курсових різниць. Додаткові труднощі виникають при обліку коштів у дорозі та відображенні банківських комісій, що ускладнює контроль за рухом грошових коштів. Для підвищення точності обліку доцільним є впровадження ефективної системи внутрішнього контролю за валютними операціями, а також автоматизація бухгалтерського обліку з використанням актуальних курсів НБУ.

1. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 12.02.2026).

2. Гура Н., Чапля П. Методологічні основи обліку електронних грошей і платежів у сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2025. № 1 (226). С. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/6> (дата звернення: 12.02.2026).

3. Облік зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / за заг. ред. С. О. Кузнецова. Х. : Видавництво Іванченко І. С., 2019. 221 с. URL: <https://lnk.ua/aVpoMzjeD> (дата звернення: 12.02.2026).

4. Оніщенко В. Облік купівлі-продажу іноземної валюти. Головбух : веб-сайт. URL: <https://surl.li/rwepnv> (дата звернення: 13.02.2026).

FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND INFORMATION SUPPORT FOR ACCOUNTING FOR PAYMENTS TO EMPLOYEES

The article discusses the peculiarities of organizational and informational support for accounting for payments to employees. The study showed that effective settlement of accounts with personnel requires a clearly organized accounting system that determines the sequence of settlement operations, the distribution of responsibilities among the participants in the process, as well as the procedure for drawing up primary documents and forming reports. The introduction of multi-level control, electronic document management, and specialized software products ensures data reliability, timely accruals, minimization of errors, and effective planning of personnel expenses.

У сучасних умовах господарювання процеси розрахунків із персоналом зазнають суттєвої трансформації під впливом технологічного прогресу та цифровізації облікових процедур, систематичних змін податкового й трудового законодавства, поширення нестандартних форм зайнятості, а також соціально-економічних та інших викликів. З огляду на це виникає потреба в побудові чіткої організованої системи обліку виплат працівникам, яка є необхідною передумовою достовірного відображення інформації про нарахування заробітної плати, доплат, надбавок, премій та інших виплат, здійснення обов'язкових відрахувань, своєчасного виконання зобов'язань перед працівниками, а також дотримання вимог чинного законодавства й внутрішніх регламентів у сфері трудових відносин.

Виплати персоналу мають подвійну економічну природу: з одного боку, вони є вагомою складовою витрат підприємства і безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємства, а з іншого - виступають ключовим мотиваційним інструментом управління персоналом, що забезпечує залучення й утримання кваліфікованих кадрів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності на ринку.

На рис 1.1 представлено впорядковану організаційно-інформаційну систему розрахунків із працівником, яка охоплює збір, обробку та узагальнення облікової інформації, нарахування та виплату заробітної плати й забезпечує достовірне відображення даних у звітності.

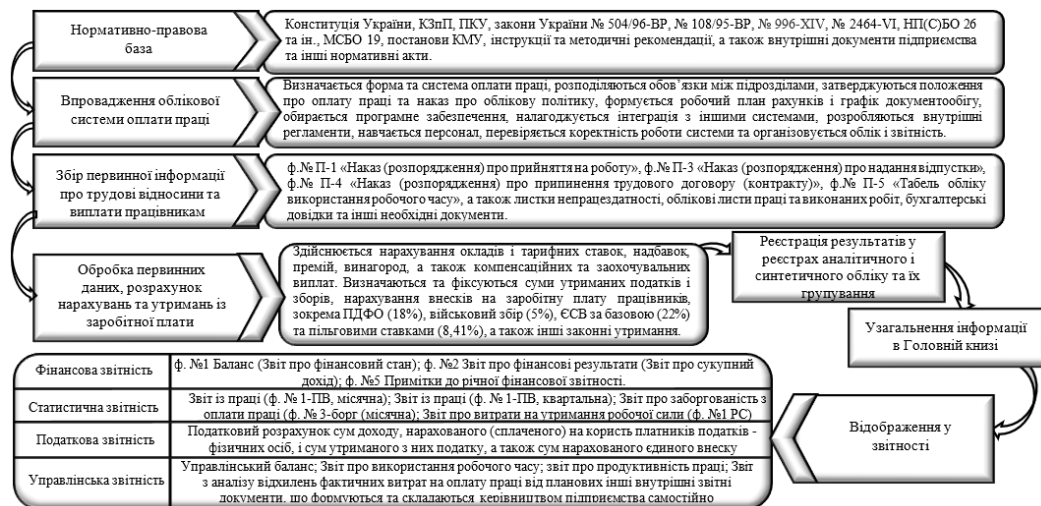


Рис. 1.1 Організаційно-інформаційна модель обліку виплат працівникам

Джерело: систематизовано за матеріалами [1;2].

З метою цифровізації процесів організації розрахунків із персоналом, суб'єкти господарювання дедалі частіше застосовують електронний документообіг із використанням програмних продуктів COTA, SmartPoint DMS, Dubidoc, PaperLess та інших систем, що забезпечують автоматизацію формування, зберігання та обробку первинних документів з обліку праці й виплат працівникам, а також оперативний та захищений обмін діловою інформацією. Для нарахування заробітної плати, премій, надбавок і додаткових виплат, контролю коректності утримання податків, страхових внесків та обов'язкових відрахувань підприємства використовують спеціалізовані програмні рішення, зокрема М.Е.DOC, Дебет Плюс, MASTER:Бухгалтерія, Altegio, jSolutions, Enigma Soft тощо. Використання таких програм сприяє своєчасній виплаті доходів працівникам, формуванню повної історії нарахувань і взаєморозрахунків за кожним працівником, підвищенню прозорості фінансових операцій і загальної ефективності функціонування підприємства.

Зростання вимог до точності та своєчасності розрахунків, ускладнення систем оплати праці зумовлюють доцільність використання сучасних Payroll-систем - автоматизованих рішень, які забезпечують функціонування єдиного цифрового середовища для обліку відпрацьованого часу, періодів тимчасової неяви, різних форм оплати праці, премій, компенсацій та податкових відрахувань. Крім того, з метою підвищення точності формування табелів обліку робочого часу суб'єкти господарювання впроваджують тайм-трекери - програми, які автоматично фіксують і аналізують час роботи працівників за комп'ютером, не втручаючись у виконання завдань. Серед популярних інструментів варто виокремити Worksection, Toggl Track, Clockify, Memtime, Insightful, RescueTime та інші, дані яких застосовують для контролю, розрахунку оплати праці, оцінки трудомісткості проєктів та визначення рівня продуктивності праці [3].

Отже, налагоджена організація процедури збору, перевірки та узагальнення даних щодо виплат працівникам дозволяє оперативно виявляти відхилення, планувати витрати та підтримувати довіру працівників до системи оплати праці, водночас надаючи керівництву необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Підтримка ефективності системи потребує постійного вдосконалення через підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних цифрових технологій, та регулярний контроль, що забезпечує точність виплат і нарахувань, а також відповідність законодавчим вимогам.

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам»: затв. наказ Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text (дата звернення 14.02.2026)

2. Машевська А.А. Організаційно-методичне забезпечення обліку і оподаткування оплати праці. *Ефективна економіка*. 2021. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.205 (дата звернення 14.02.2026)

3. ТОП 10 тайм-трекерів для відстеження часу 2025. *Worksection*: вебсайт. URL: <https://surl.li/edocrc> (дата звернення 14.02.2026).

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПОДАЛЬШОГО ОБЛІКУ ГУДВІЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА

Сердюк Марія Вікторівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Облік, оподаткування та контроль»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Мисака Г.В.

COMPARATIVE ANALYSIS OF SUBSEQUENT GOODWILL ACCOUNTING MODELS AND THEIR IMPACT ON ENTERPRISE FINANCIAL PERFORMANCE

This paper examines the comparative impact of alternative subsequent goodwill accounting models on enterprise financial performance. Four approaches are analyzed including capitalization with impairment testing, capitalization with amortization, immediate write off to expenses and write off against equity. The study establishes that the choice of accounting model leads to different financial outcomes for the enterprise. Particular attention is paid to the requirements of IFRS 3 and IAS 36 and to the tax constraints in Ukraine, which substantiates the need for an integrated approach to goodwill management.

У наукових дослідженнях і нормативних документах традиційно виокремлюють чотири підходи до відображення гудвілу [2; 3; 4; 5; 6; 7]:

1. капіталізація з періодичним тестуванням на зменшення корисності;
2. капіталізація з амортизацією;
3. одноразове списання на витрати;
4. списання за рахунок власного капіталу.

Відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності, для гудвілу застосовується модель без нарахування амортизації, яка передбачає обов'язкове щорічне тестування на зменшення корисності у зв'язку з невизначеним строком його використання [2; 3]. Натомість амортизаційний підхід, який історично застосовувався у ряді країн, залишається предметом активної наукової дискусії. Зарубіжні дослідження вказують, що повернення до амортизації могло б підвищити передбачуваність фінансових результатів, водночас такий підхід містить загрозу трансформації обліку в процес формального розподілу вартості без належного економічного підґрунтя [8; 9]. Третій підхід передбачає повне списання вартості гудвілу на витрати в момент його виникнення, тоді як четвертий базується на трактуванні активу як специфічного фактора зменшення капіталу власника, що передбачає його списання за рахунок вилученого капіталу.

З урахуванням чинного нормативно-правового регулювання в Україні фактично застосовуються два підходи: капіталізація гудвілу з періодичним тестуванням на зменшення корисності при придбанні бізнесу та його списання за рахунок власного капіталу у процесі приватизації або корпоратизації [6]. Окрім того, Податковий кодекс України не передбачає податкової амортизації гудвілу та не дозволяє включати пов'язані з ним витрати до складу податкових, що формує постійні податкові різниці. Зарубіжні дослідження підтверджують, що питання податкової відшкодовуваності гудвілу здатне впливати на управлінські рішення щодо тестування на зменшення корисності та вибору облікової моделі [10].

З метою кількісної ілюстрації наслідків застосування різних підходів розглянемо умовну практичну ситуацію (табл. 1).

Практична ситуація 1. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства «А» за рік склав 20 000 000 грн, операційні витрати (без амортизації гудвілу) – 14 000 000 грн, а фінансові витрати – 500 000 грн. Інших амортизаційних витрат не було. Гудвіл компанії становить 5 000 000 грн, а власний капітал – 25 000 000 грн. Ставка податку на прибуток 18 %. Для моделювання окремих підходів використано такі припущення:

1. у разі застосування моделі тестування на зменшення корисності у звітному році визнано втрати у сумі 2 000 000 грн;
2. у разі застосування амортизаційної моделі строк амортизації гудвілу становить 10 років.

Таблиця 1

Порівняння фінансових показників підприємства залежно від моделі подальшого обліку гудвілу

Показник	Формула	Капіталізація з періодичним тестуванням на зменшення корисності	Капіталізація з амортизацією (10 років)	Одноразове списання на витрати	Списання за рахунок власного капіталу
EBITDA	Чистий дохід – Операційні витрати	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Операційний прибуток	EBITDA – Витрати від зменшення корисності	4 000 000	5 500 000	1 000 000	6 000 000
Прибуток до оподаткування	Операційний прибуток – Фінансові витрати	3 500 000	5 000 000	500 000	5 500 000
Податок на прибуток	Прибуток до оподаткування * 18%	630 000	900 000	90 000	990 000
Чистий прибуток	Прибуток до оподаткування – Податок на прибуток	2 870 000	4 100 000	410 000	4 510 000
ROE	Чистий прибуток / Власний капітал * 100 %	11,48%	16,40%	1,64%	18,04%

Джерело: розроблено автором

Отримані результати підтверджують, що різні моделі подальшого обліку гудвілу формують принципово відмінні фінансові профілі підприємства. Модель капіталізації з тестуванням на зменшення корисності забезпечує економічно обґрунтоване відображення втрати вартості, проте створює підвищену волатильність прибутку. Амортизаційна модель, навпаки, згладжує динаміку фінансових результатів, але може призводити до умовного розподілу вартості активу з невизначеним строком використання, що і є ключовим аргументом критики з боку розробників МСФЗ.

Метод одноразового списання на витрати характеризується найбільш консервативним ефектом, за якого у наведеному прикладі підприємство фактично втрачає майже весь прибуток звітного періоду. Такий підхід істотно погіршує показники рентабельності та може негативно впливати на кредитоспроможність і ринкову оцінку бізнесу. Водночас списання за рахунок власного капіталу не впливає на прибуток періоду, але суттєво змінює структуру капіталу та штучно підвищує ROE, що потребує обережності при фінансовому аналізі.

Чинне податкове законодавство України спричиняє виникнення постійних податкових різниць при обліку гудвілу. Як наслідок, витрати від зменшення корисності активу (або його гіпотетичної амортизації) не мають відповідного податкового ефекту, оскільки не враховуються при визначенні об'єкта оподаткування. Така асиметрія особливо відчутна для підприємств із річним доходом понад 40 млн грн, які зобов'язані коригувати фінансовий результат на податкові різниці. За цих умов оптимізаційний потенціал зміщується з площини вибору моделі подальшої оцінки гудвілу до етапу структуризації угод з придбання бізнесу, насамперед через обґрунтовану алокацію вартості між ідентифікованими нематеріальними активами та власне гудвілом, а також через прогнозування наслідків майбутнього тестування на зменшення корисності.

Проведене дослідження підтвердило, що обрана модель подальшого обліку гудвілу суттєво трансформувє сприйняття ефективності підприємства, не змінюючи при цьому його операційний потенціал. Тестування на знецінення забезпечує кращу відповідність економічній сутності активу, проте посилює волатильність звітності та залежність від суб'єктивних професійних суджень. Натомість амортизаційний

підхід гарантує рівномірну динаміку витрат, хоча його релевантність щодо об'єктів із невизначеним строком використання залишається дискусійною. Варіанти негайного списання мають переважно технічний характер і позбавлені достатньої аналітичної цінності.

Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що підвищення якості управління гудвілом потребує комплексного поєднання облікових, аналітичних і податкових інструментів. Пріоритетного значення набуває економічно обґрунтована алокація вартості придбання, системне прогнозування наслідків можливого зменшення корисності та узгодження облікової політики з довгостроковими фінансовими цілями підприємства. Такий підхід сприятиме підвищенню достовірності фінансової інформації, зниженню ризику різких коливань прибутковості та формуванню більш передбачуваного податкового навантаження.

1. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерської звітності 3 «Об'єднання бізнесу». Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS%2003_ukr_AH.pdf
3. Міжнародний стандарт бухгалтерської звітності 36 «Зменшення корисності активів». Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2036_ukr_2022.pdf
4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств»: затв. наказ М-ва фінансів України від 07.07.1999 р. № 163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text>
5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів»: затв. наказ М-ва фінансів України від 24.12.2004 р. № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text>
6. Про затвердження Положення про порядок бухгалтерського обліку окремих активів та операцій і Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку: затв. наказ М-ва фінансів України від 19.12.2006 р. № 1213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1363-06#Text>
7. Судин Ю. А. Аналіз впливу методики обліку гудвілу на прибуток підприємства. Тернопільського національного економічного університету. 2019. С. 286-289. URL: <https://api.dspace.wnu.edu.ua/api/core/bitstreams/1a89eda3-1d63-4bf5-a806-f2bab8e7ff23/content>
8. Amoros A., Cavero Rubio J. A., Gonzalez M. Accounting for goodwill: A literature review. *Accounting*. 2023. Vol. 9(1). pp. 17–44. URL: https://www.researchgate.net/publication/366767487_Accounting_for_goodwill_A_literature_review
9. Boennen, S., Glaum, M. Goodwill accounting: A review of the literature. *Journal of Accounting Literature*. 2014. Vol. 33(2). 56 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2462516&utm_source=chatgpt.com
10. Khalil S., Romney M. A., Utke S. Does tax deductibility affect goodwill impairment decisions? *Journal of the American Taxation Association*. 2023. Vol. 45. No. 2. pp. 117–143. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2862196

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Серпутько Валерія Олегівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс магістратури, ОП «Облік, оподаткування і контроль»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Дерун І.А.

DIGITAL TRANSFORMATION IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT AS A FACTOR IN INCREASING ENTERPRISE PROFITABILITY

The paper deals with the impact of digital transformations in accounting and analytical support on enterprise profitability. Based on recent international empirical studies, the main channels through which digital accounting systems, business intelligence tools, and data analytics influence cost efficiency, revenue generation, and financial performance are identified. The research confirms that the digitalization in accounting and analytical processes contributes to profitability growth, provided that organizational and human capital factors are adequately developed.

В умовах цифрової економіки здатність підприємства забезпечувати стабільний позитивний рівень динаміки рентабельності значною мірою залежить від якості обліково-аналітичного забезпечення, який забезпечує процес управління даними при ухваленні рішень. Традиційні системи бухгалтерського обліку, орієнтовані переважно на формування регламентованої фінансової звітності, не забезпечують менеджмент достатньою аналітичною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень у динамічному та невизначеному зовнішньому середовищі. Саме тому цифрові трансформації обліково-аналітичних систем розглядаються у зарубіжній науковій літературі як важливий чинник впровадження фінансових результатів і рентабельності підприємства.

Впровадження сучасних ERP-систем (наприклад, SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365) дозволяє скоротити адміністративні та облікові витрати у середньому на 15–25%, а тривалість закриття фінансової звітності – на 30–50% [4]. Це, у свою чергу, забезпечує зростання операційної рентабельності та підвищує ефективність використання активів підприємства.

Важливу роль у підвищенні рентабельності відіграє інтеграція інструментів бізнес-аналітики (зокрема, Power BI, Tableau, Qlik) та технологій Big Data. Аналітика у реальному часі дозволяє здійснювати деталізований аналіз прибутковості за продуктами, клієнтськими сегментами та каналами збуту. Емпіричні результати свідчать, що компанії з розвиненою аналітичною функцією мають вищий рівень рентабельності активів (ROA) на 3–5 %, а маржа чистого прибутку зростає у середньому на 7–12% (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив цифрових інструментів на фінансові показники підприємства

Цифровий інструмент	Кількісний ефект	Показник рентабельності
ERP-системи	Зменшення витрат на 15–25 %	Підвищення операційної маржі
Хмарні технології	Збільшення чистого прибутку на 6–10 %	Підвищення NPM
BI-інструменти	Збільшення ROA на 3–5 %	Збільшення ROA
Big Data-аналітика	Підвищення маржі на 7–12 %	Ріст загальної рентабельності

Джерело: систематизовано автором на основі даних [2].

Цифрові трансформації обліково-аналітичного забезпечення також підвищують прозорість фінансової інформації та якість управління ризиками. Автоматизовані аналітичні модулі та інструменти прогнозування знижують інформаційну асиметрію та сприяють зменшенню вартості залученого капіталу на 1–2 % [4], що позитивно впливає на рентабельність власного капіталу підприємства.

Водночас фінансовий ефект цифровізації має нелінійний характер і залежить від рівня цифрових компетенцій персоналу та якості управління цифровими проєктами. За відсутності інтеграції обліку й аналітики або недостатнього рівня підготовки кадрів позитивний вплив на рентабельність може бути відкладеним у часі.

У табл. 2 подано узагальнені результати зарубіжних емпіричних досліджень та аналітичних звітів за 2023–2024 рр., які відображають вплив цифровізації обліково-аналітичного забезпечення на фінансові показники підприємств у США, країнах Європейського Союзу, Великій Британії, Канаді, Китаї та Україні. Аналіз охоплює ключові цифрові інструменти, що використовуються в системі бухгалтерського обліку та фінансової аналітики, а також їх кількісний вплив на операційні витрати та показники рентабельності.

Таблиця 2

Фінансові ефекти впровадження цифрових обліково-аналітичних інструментів

Країна	Домінуючі цифрові інструменти	Зниження операційних витрат	Зміна ROA	Зміна чистої рентабельності
США	ERP, BI, Big Data, AI	-15–30 %	+3,0–5,5 %	+6–10 %
Велика Британія	ERP, BI, хмарна аналітика	-14–25 %	+3,0–4,5 %	+5–8 %
Німеччина	ERP (SAP), RPA, Industry 4.0	-12–22 %	+2,5–4,0 %	+4–7 %
Китай	ERP, Big Data, AI-аналітика	-18–35 %	+3,5–6,0 %	+6–12 %
Польща	ERP, хмарний облік, BI	-10–16 %	+2,0–3,0 %	+3–5 %
Канада	Хмарний облік, BI	-10–18 %	+2,0–3,5 %	+3–6 %
Україна	ERP, хмарний облік, BI	-8–15 %	+1,5–3,0 %	+3–5 %

Джерело: складено автором на основі даних [3,4].

Порівняльний аналіз підприємств США, Великої Британії, Німеччини, Польщі, Канади, Китаю та України свідчить, що позитивний вплив цифровізації обліково-аналітичного забезпечення на рентабельність має універсальний характер, однак проявляється з різною інтенсивністю залежно від рівня цифрової зрілості та економічних особливостей країни. У США та Китаї найбільший приріст рентабельності зумовлений глибокою інтеграцією бухгалтерського обліку з Big Data та AI-аналітикою, що дозволяє не лише знижувати витрати, а й активно управляти доходами. Для Німеччини та Великої Британії, ключовим чинником виступає системна інтеграція ERP-систем із корпоративним управлінням і виробничими цифровими рішеннями, що забезпечує стає зростання рентабельності активів через оптимізацію ресурсів і собівартості. Польща та Канада демонструють помірний, але стабільний фінансовий ефект цифровізації, зосереджений передусім на підвищенні якості управлінських рішень і фінансової прозорості. В Україні цифрові трансформації обліково-аналітичного забезпечення мають виражений адаптаційний та антикризовий характер: навіть часткове впровадження ERP і BI-інструментів сприяє зниженню витрат і стабілізації рентабельності в умовах воєнних і ресурсних обмежень (рис.1).

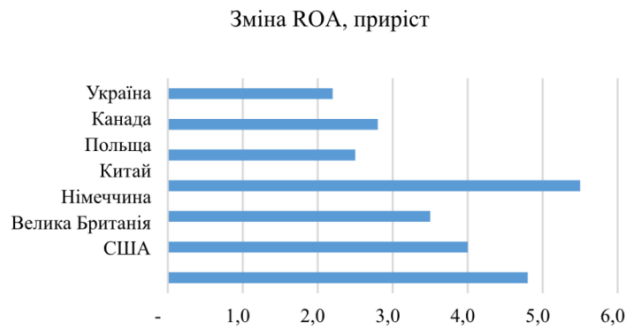


Рис. 1. Середній приріст ROA після цифровізації обліково-аналітичного забезпечення, %
Джерело: складено автором на основі даних [3-4].

Отже, цифрові трансформації обліково-аналітичного забезпечення є одним із ключових чинників підвищення рентабельності підприємства в умовах цифрової економіки. Узагальнення результатів зарубіжних емпіричних досліджень та міждержавного аналізу свідчить, що впровадження ERP-систем, хмарного обліку, інструментів бізнес-аналітики та Big Data сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню ефективності використання активів і зростанню чистої рентабельності підприємств.

Водночас масштаб фінансового ефекту цифровізації суттєво відрізняється між країнами та залежить від рівня цифрової зрілості економіки, глибини інтеграції аналітичних інструментів у систему управління, а також розвитку людського капіталу. Досвід США, країн ЄС, Великої Британії та Китаю демонструє, що найбільший приріст рентабельності досягається за умов поєднання цифрового обліку з аналітикою в реальному часі та стратегічним управлінням прибутком.

Для України цифрові трансформації обліково-аналітичного забезпечення мають не лише економічне, а й антикризове значення, оскільки навіть часткове впровадження цифрових інструментів сприяє стабілізації фінансових результатів і підвищенню рентабельності в умовах воєнних та ресурсних обмежень. Це підтверджує доцільність подальшого розвитку цифрових обліково-аналітичних систем як стратегічного напрямку підвищення фінансової ефективності підприємств.

1. eNUPPIR «Electronic National University «Yuri Kondratyuk Poltava Politechnic» Institutional Repository: Головна сторінка. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/20436/1/1_Діджитал_технолог3Vol103No18.pdf
2. Wicaksono R. A., Gemilang F. A., Sari M. M. Financial performance implications of digital transformation in accounting practices: An empirical study of small and medium enterprises. *Accounting and Financial Analysis Journal*. 2024. Vol. 1. No. 1. P. 27–32. URL: <https://afaaj.com/index.php/afaaj/article/view/5>
3. Teng X., Wu Z., Yang F. (2022). Impact of the digital transformation of small- and medium- sized listed companies on performance: Based on a cost- benefit analysis framework. *Journal of Mathematics*. 2022. No. 1, 1504499. URL: <https://doi.org/10.1155/2022/1504499>
4. Nuzhna O., Derevianko S., Hurenko T., Sydorenko R., Grudzevych Y. Accounting, analytical and financial support for making management decisions of the enterprise. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*. 2024. Vol. 17. No. se3. P. 306–316. URL: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse3.306-316%20>

ESG OMNIBUS: РЕФОРМА РЕГУЛЮВАННЯ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЄС ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ПРАКТИКИ

Тарасенко Наталія Володимирівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Облік, оподаткування та контроль»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Засадний Б.А.

ESG OMNIBUS: THE EU SUSTAINABILITY REPORTING REFORM AND ITS IMPLICATIONS FOR ACCOUNTING PRACTICE

The paper examines the EU 'Omnibus I' package - a landmark reform of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) adopted in February 2026. The study analyses key changes to the scope of entities, reporting thresholds, simplification of European Sustainability Reporting Standards (ESRS), and their implications for corporate accounting and non-financial disclosure practices, including consequences for Ukrainian enterprises on the path to European integration.

26 лютого 2026 року набула чинності Директива ЄС «Omnibus I» - фактично найбільша реформа у сфері звітності зі сталого розвитку з моменту ухвалення CSRD у 2022 році. Ініційований Єврокомісією ще у лютому 2025 року як пакет заходів зі «спрощення регуляторного навантаження» та підвищення конкурентоспроможності європейського бізнесу, Omnibus пройшов типовий, але непростий законодавчий маршрут. У грудні 2025 року Європарламент і Рада ЄС досягли політичної домовленості; 16 грудня 2025 року документ був схвалений Європарламентом, а 24 лютого 2026 року - остаточно затверджений Радою ЄС [1]. У результаті було суттєво переглянуто саму логіку та архітектуру нефінансової звітності в ЄС.

Найістотношою зміною стало значне звуження кола компаній, які підпадають під обов'язкове розкриття ESG-інформації. Якщо початкова версія CSRD охоплювала приблизно 50 тисяч суб'єктів, то після ухвалення Omnibus вимога поширюється лише на підприємства, які одночасно відповідають двом критеріям: понад 1000 працівників і понад 450 мільйонів євро чистого обороту. Для компаній поза ЄС встановлено окремі пороги: понад 450 мільйонів євро обороту в ЄС та наявність дочірньої компанії або філії з оборотом понад 200 мільйонів євро [1; 2]. Отже, кількість зобов'язаних до звітності структур скорочується у рази та суттєво відхиляється від первісної логіки CSRD.

Директива також вносить низку важливих коректив у систему нефінансової звітності, які безпосередньо позначаються на бухгалтерському обліку та підходах до підготовки ESG-даних:

1. Спрощення ESRS. Єврокомісія доручила EFRAG переглянути та підготувати стандарти з істотним скороченням кількості обов'язкових показників. Проекти оновлених ESRS були оприлюднені 31 липня 2025 року.
2. Відмова від галузевих ESRS. Замість обов'язкових галузевих стандартів передбачено лише добровільні рекомендації, що суттєво зменшує регуляторний тиск на окремі галузі.
3. Обмеження аудиторських вимог. Здійнено відмову від переходу до рівня «reasonable assurance»; обов'язковим залишається лише обмежений аудит (limited assurance) нефінансової інформації.
4. Захист малих та середніх компаній. Запроваджено статус «захищеного підприємства» - компанії з чисельністю до 1000 працівників можуть відмовитись від оприлюднення даних, що виходять за межі добровільних відповідно до ESG-стандартів [2; 3; 4; 5].

Особливе значення має так званий механізм «stop-the-clock»: Директива (ЄС) 2025/794 відклала на два роки початок застосування CSRD для другої та третьої «хвилі» підприємств (тих, що мали звітувати вперше за 2025–2026 фінансові роки). Для першої хвилі — великих підприємств суспільного інтересу, які вже почали звітувати з 2024 року, - ухвалено окремий «quick fix» (делегований акт від 11 липня 2025 року), який фактично дозволив зберегти рівень розкриття 2024 року на перехідний період [3].

Для України реформа має подвійний ефект. З одного боку, зменшення кола зобов'язаних компаній означає, що лише невелика частина українських підприємств, які працюють на ринок ЄС, підпадатимуть під пряме регулювання розкриття ESG-інформації вже у найближчі роки. З іншого боку, концепція «захищеного підприємства» зменшує ризик надмірного тиску на малий і середній бізнес у ланцюгах постачання - це може бути критично важливим для українських експортерів.

Водночас загальний тренд ЄС на прозорість та розкриття ESG-даних зберігається. Добровільна підготовка звітності зі сталого розвитку для МСП (VSME) дедалі частіше виконує роль інструменту попередньої підготовки бізнесу до майбутнього регулювання.

Загалом, ESG Omnibus відображає певний етап переосмислення європейської системи корпоративної звітності: ЄС шукає баланс між амбіціями у сфері сталого розвитку та потребою уникнути надмірного адміністративного навантаження. Для бухгалтерів та аналітиків це означає необхідність постійно відстежувати зміни, адаптовувати внутрішні методики збору даних і готуватися до того, що вимоги до прозорості та звітності залишатимуться високими - навіть у разі часткової лібералізації регуляторного середовища.

1. Directive (EU) 2026/... of the European Parliament and of the Council (Omnibus I), published in the Official Journal of the European Union on 26 February 2026. URL: [Directive - EU - 2026/470 - EN - EUR-Lex](#)

2. PwC. 'Omnibus' directive finalised. Viewpoint. 2026. URL: https://viewpoint.pwc.com/gx/en/pwc/in-briefs/ib_int202527.html

3. Deloitte. European Sustainability Reporting - Omnibus Legislative Developments and Updates to European Sustainability Reporting Standards. Heads Up. January 14, 2026. URL: <https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/heads-up/2026/eu-sustainability-reporting-omnibus-esrs-updates>

4. EFRAG. Sector agnostic standards (Set 1 ESRS). URL: <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/sector-agnostic-standards-set-1-esrs>

5. European Commission. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

БЛОКЧЕЙН В ОБЛІКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЯК ДРАЙВЕР БІЗНЕС-РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

Ткаченко Анастасія Русланівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, ОП «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: к. е. н., доц. Шарманська В.М.

BLOCKCHAIN IN INTANGIBLE ASSET ACCOUNTING AS A DRIVER OF BUSINESS DECISIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK

This study analyzes the application of blockchain technology in accounting for intangible assets amid growing uncertainty and risk in the modern business environment. The rise of digitalization, innovation, and knowledge-based resources has expanded intangible assets within enterprise value, while traditional accounting often fails to ensure transparency, reliability, and control. Blockchain, as a decentralized and immutable ledger, offers new ways to document ownership, track transactions, and automate accounting for intangible assets, reducing information asymmetry and operational risks. The research is relevant due to the need to adapt accounting systems to technological innovations in line with National Accounting Standards, especially NAS 8 "Intangible Assets", and IAS 38 Intangible Assets, which guide recognition, measurement, and presentation in financial reporting. Integrating blockchain into accounting can enhance information quality and support sound business decisions under uncertainty and high risk.

В умовах цифровізації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності й ризиків у бізнес-середовищі нематеріальні активи стають ключовим чинником формування вартості підприємств. Значна частка ринкової капіталізації сучасних компаній припадає саме на об'єкти інтелектуальної власності, програмне забезпечення, цифрові платформи, бази даних та інші нематеріальні ресурси. Водночас традиційні підходи до бухгалтерського обліку таких активів не завжди забезпечують належний рівень прозорості, достовірності та контрольованості інформації, що ускладнює прийняття управлінських рішень в умовах підвищених ризиків [1].

У цьому контексті дедалі ширше застосовується технологія блокчейн як інноваційний інструмент підвищення якості облікової інформації. Блокчейн — це децентралізований розподілений реєстр, що гарантує незмінність, хронологічність і захищеність даних, а також дозволяє автоматизовано виконувати операції через смартконтракти [2].

Відповідно до НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» та МСБО 38 *Intangible Assets*, нематеріальний актив визнається у бухгалтерському обліку за умови його ідентифікації, контролю з боку підприємства та наявності очікуваних майбутніх економічних вигід [3; 4]. Використання блокчейн-технологій сприяє дотриманню зазначених критеріїв, оскільки дозволяє документально зафіксувати момент створення активу, підтвердити право власності та забезпечити безперервний контроль за його використанням.

Однією з ключових особливостей застосування блокчейну в обліку нематеріальних активів є можливість їх токенизації, тобто представлення прав на актив у вигляді цифрових токенів. Такий підхід спрощує передачу прав, ліцензування та монетизацію інтелектуальної власності, проте водночас породжує нові облікові ризики, пов'язані з оцінкою, знеціненням і класифікацією цифрових активів [5].

Первісна вартість нематеріальних активів, створених або облікованих із використанням блокчейн-технологій, формується відповідно до вимог НП(С)БО 8 та включає витрати на розробку програмного коду, створення смартконтрактів, реєстрацію активу в блокчейн-мережі та інші безпосередньо пов'язані витрати. Подальша оцінка таких активів здійснюється з урахуванням ризиків знецінення, які в умовах високої технологічної мінливості є суттєвими [3].

Таблиця 1

Типова кореспонденція рахунків з обліку нематеріальних активів із використанням блокчейн-технологій

№	Зміст господарської операції	Дт	Кт
1	Відображено витрати на придбання програмного продукту (блокчейн-рішення)	154	631
2	Одночасно на суму ПДВ виникає податковий кредит	641	631
2	Введено в експлуатацію нематеріальний актив	125	154
3	Нараховано амортизацію нематеріального активу	92	133
4	Визнано знецінення нематеріального активу	975	133
5	Списано фінансовий результат	79	975

Джерело: складено автором на основі [1; 3]

Впровадження блокчейну докорінно змінює архітектуру внутрішнього контролю нематеріальних активів, що критично важливо в умовах домінування інтелектуального капіталу. Використання смартконтрактів дозволяє автоматизувати життєвий цикл нематеріальних активів — від первісного визнання до ліцензування — фактично усуваючи ризики суб'єктивного втручання. Завдяки децентралізації та незмінності реєстру формується прозоре аудиторське середовище, де достовірність прав власності підтверджується технологічно, а не лише документально [2].

Водночас впровадження блокчейн-технологій в облік нематеріальних активів супроводжується низкою обмежень і ризиків. Серед основних недоліків слід виділити відсутність чітко регламентованих методичних підходів до відображення блокчейн-активів у межах чинних національних стандартів бухгалтерського обліку, складність достовірної оцінки вартості токенизованих нематеріальних активів, а також правову невизначеність щодо статусу цифрових прав і смартконтрактів. Крім того, впровадження блокчейн-рішень потребує значних первісних інвестицій, наявності відповідної IT-інфраструктури та фахівців з міждисциплінарними компетенціями, що може стримувати їх широке застосування на практиці [4].

Разом із тим переваги використання блокчейну в обліку нематеріальних активів є суттєвими. До них належать підвищення прозорості та контрольованості облікових процесів, зниження операційних і репутаційних ризиків, забезпечення безперервного обліку життєвого циклу нематеріальних активів та можливість формування якісної аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Особливої значущості набуває здатність блокчейну підтримувати принцип превалювання сутності над формою, закріплений у МСФЗ, шляхом достовірного відображення економічного змісту операцій з нематеріальними активами.

Отже, блокчейн в обліку нематеріальних активів виступає важливим драйвером сучасних бізнес-рішень, оскільки сприяє ефективному управлінню інтелектуальним капіталом, підвищує якість фінансової інформації та посилює систему управління ризиками. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з удосконаленням нормативно-методичного забезпечення, гармонізацією національних стандартів бухгалтерського обліку з вимогами МСФЗ, а також інтеграцією блокчейн-технологій у цифрові облікові системи підприємств. Реалізація цих напрямів створює передумови для більш широкого та ефективного впровадження блокчейну в облікову практику в умовах сучасних викликів і ризиків.

1. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затв. наказ М-ва фінансів України від 30.11.1999 №219. URL: <https://surl.li/fihgaa> (дата звернення: 28.02.2026).

2. Смагло, О. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-69> (дата звернення: 28.02.2026).

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: затв. наказ М-ва фінансів України від 18.10.1999 № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 28.02.2026).

4. IAS 38 Intangible Assets. International Financial Reporting Standards. URL: <https://surl.li/slnjbo> (дата звернення: 28.02.2026)

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДОСВІДУ США ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Ткачук Юлія Олегівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
І курс магістратури, ОП «Облік, оподаткування і контроль»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Травінська С.І.

FISCAL POLICY DECENTRALIZATION IN UKRAINE: IMPLEMENTING U.S. EXPERIENCE TO ENSURE ECONOMIC RESILIENCE

The paper investigates the mechanisms of fiscal decentralization in the United States and analyzes the impact of inter-state tax competition on stimulating business activity and migration processes. It is argued that implementing fiscal policy decentralization in Ukraine will ensure the optimization of the tax burden and facilitate business recovery in conflict-affected areas. The study substantiates that the implementation of the American experience within the framework of the Ukraine Facility program will strengthen the financial autonomy of local governments and create a foundation for Ukraine's sustainable economic recovery.

Маючи руйнівні наслідки від війни, що триває уже 4 роки, впливаючи на соціальну та економічну стабільність України, необхідно рішуче діяти для забезпечення стійкості державної економіки. Основним джерелом функціонування держави як механізму є податкові надходження, які формують бюджетне планування та фінансування державних видатків. Ефективне управління податковою системою та її адміністрування сприятиме зниженню як дефіциту бюджету, так і його відсоткового відношення до ВВП.

Так, Регламент (ЄС) 2024/792 від 29 лютого 2024 року [4], що був прийнятий Європейським Парламентом та Радою, про запровадження Ukraine Facility зазначає, що однією з запланованих реформ з відновлення та розвитку економіки України є децентралізація фінансової політики держави. Вона полягає у розширенні повноважень місцевого самоврядування та формуванні їх фінансових ресурсів за допомогою нової системи розподілу податку на доходи фізичних осіб. Реформа передбачає впровадження принципу субсидіарності, згідно з яким публічні функції мають виконуватися на найнижчому ієрархічному рівні, де це можливо зробити найбільш ефективно. Створення такої структурованої системи дозволить мінімізувати дискреційні практики центральних органів влади та зменшити корупційні ризики при розподілі ресурсів. Законопроект також передбачає реформування місцевих державних адміністрацій і їх перетворення на органи префектурного типу. Основною функцією таких органів стане здійснення адміністративного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування, що гарантуватиме дотримання єдиного правового поля держави при збереженні високого рівня автономії громад [1, с.212-213].

Для досягнення вищої автономності місцевої влади та посиленню конкурентоспроможності основних галузей діяльності країни Сполученими Штатами Америки вже давно запропоновано дієвий механізм податкової системи, що ефективно працює на практиці. Податки в США сплачуються на трьох рівнях: федеральному, регіональному (штатному) та місцевому, де кожен штат і місцева влада має змогу самим встановлювати свої власні податкові ставки. Донині спостерігається позитивний ефект від розширення сфери діяльності муніципалітету децентралізацією управління у вигляді зростання місцевих податкових надходжень. Найбільшим джерелом місцевих доходів є податок на майно, податок із продажу, прибутковий податок або муніципальний особистий прибутковий податок, акцизний збір та екологічні податки. Дані надходження є стимулом розвивати інфраструктуру, а у випадку України - її відновленні, для збільшення вартості нерухомості і пов'язаним із нею податків. Крім того, громади можуть самі залучати бізнес зниженими ставками, розвиваючи галузь в якій найбільше зацікавлені. Один регіон може зробити ставку на ІТ, запровадивши для даного виду діяльності низький податок на дохід, інший - на промисловість, надаючи пільги на землю та майно.

На сьогодні Україна має великі проблеми із демографічною кризою у зв'язку із зменшенням чисельності населення у місцях, де відсутня робота та/або наявні загрози безпеці життя через воєнну агресію РФ. Досвід США показує, що бізнеси переїжджають у штати (регіони) з меншим податковим тягарем, беручи з собою кваліфіковані кадри, що навчають місцеве населення на новостворених робочих місцях. До прикладу, штати, що мають високий Індекс конкурентоспроможності у сфері податків (STCI) демонструють стабільніші та вищі темпи приросту бізнес-активності. Лідер рейтингу, Вайомінг, демонструє вражаючий загальний приріст: у 2023 році кількість реєстрації нових підприємств зросла на 140% порівняно з 2020 роком. Натомість Нью-Джерсі і Нью-Йорк, що знаходяться внизу рейтингу, мають гірші показники - 19% і 23% відповідно. Таким чином, штати з нижчим податковим тиском залучають значно більше підприємств, ніж штати, що мають високу вартість ведення бізнесу (табл. 1, рис.1):

Таблиця 1

Загальний рейтинг Індексу конкурентоспроможності у сфері податків штату (STCI)

№ у рейтингу STCI	Штат
1	Вайомінг
2	Південна Дакота
3	Нью-Гемпшир
4	Аляска
5	Флорида
<...>	<...>
47	Коннектикут
48	Округ Колумбія
48	Каліфорнія
49	Нью-Джерсі
50	Нью-Йорк

Джерело: складено автором на основі даних [2].

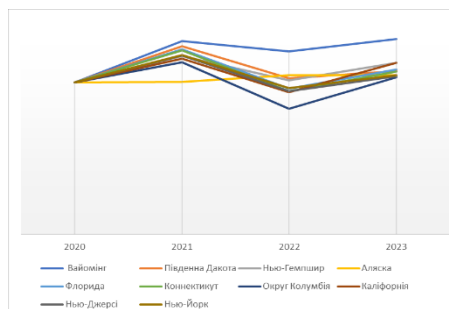


Рис. 1. Порівняльна динаміка темпів реєстрації нових підприємств у штатах США відносно 2020р.

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Високі податкові ставки призводять не лише до стагнації ділової активності, а й до прямого відтоку споживачів та підприємців (рис.2).

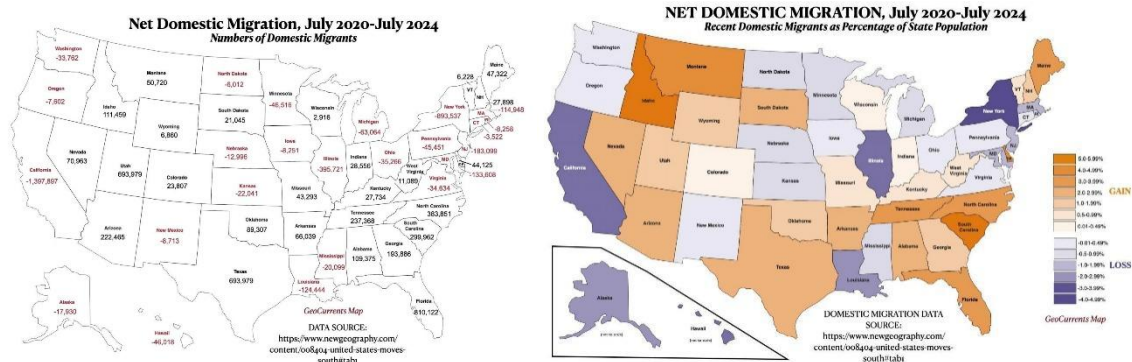


Рис 2. Географічний розподіл внутрішніх міграційних потоків у США (2020–2024 рр.)

Джерело: [3].

Конкуренція між штатами відбувається в межах єдиного правового поля, де федеральні обмеження запобігають протекціонізму, але залишають простір для індивідуальної стратегії росту.

Втілення американської моделі фіскальної децентралізації в Україні, інтегроване в межах реформ Ukraine Facility, створить умови для переходу від дотаційної економіки до моделі активного саморозвитку громад (регіонів). Запровадження механізмів міжрегіональної податкової конкуренції, притаманних США, стимулюватиме місцеве самоврядування до оптимізації податкового навантаження (зокрема ПДФО), що стане критичним фактором для повернення бізнесу у деокуповані, постраждалі території та подолання демографічної кризи в депресивних регіонах. Фіскальна автономія громад у поєднанні з чітким адміністративним наглядом префектурного типу забезпечить прозорість інвестиційних процесів, підвищить якість публічних послуг через принцип субсидіарності та, зрештою, виступить фундаментом для довгострокової економічної стійкості держави у процесі повного відновлення.

1. Кабінет міністрів України. План для 2024-2027 Ukraine Facility. 27.05.2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>.
2. 2026 State Tax Competitiveness Index: Interactive Tool. URL: <https://taxfoundation.org/statetaxindex/>.
3. Recent Trends in Domestic Migration in the United. GeoCurrents: вебсайт.. URL: <https://www.geocurrents.info/blog/2025/01/08/recent-trends-in-domestic-migration-in-the-united-states/>.
4. Regulation - EU - 2024/792 - EN - EUR-Lex. EUR-Lex Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng>.
5. Which States Lead the Nation in Launching New Businesses? The Kaplan Group: вебсайт. URL: <https://www.kaplancollectionagency.com/business-advice/which-states-lead-the-nation-in-launching-new-businesses/>.

DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES
IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

This article examines the impact of digital transformation on enterprise internal control systems amid uncertainty and rapid technological change. It highlights key challenges, including the adoption of artificial intelligence, rising cybersecurity threats, and geopolitical instability. The study also identifies opportunities created by digital transformation, including real-time monitoring, automated controls, and enhanced data-driven risk assessment using AI.

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема швидке впровадження штучного інтелекту, суттєво змінює сучасне бізнес-середовище. Це формує новий цифровий простір для підприємств, який характеризується динамічністю, нестабільністю та ризиками. Варто відзначити, що у 2025-2026 роках особливо важливими стають генеративний і агентний штучний інтелект, розвиток Інтернету речей (IoT), зростання автоматизації бізнес-процесів і інтеграція інформаційних систем та цифрових платформ. Водночас ці процеси підвищують рівень кіберзагроз, ускладнюють структуру інформаційних систем, збільшують залежність від цифрової інфраструктури та посилюють глобальну економічну і геополітичну нестабільність.

У зв'язку з цим, цифрова трансформація системи внутрішнього контролю супроводжується серйозними викликами. Ігнорування таких викликів може знизити ефективність впровадження цифрових технологій і створити нові ризики для підприємства. Провідні міжнародні дослідження, зокрема Risk in Focus 2026, підтверджують масштаб і актуальність цих викликів, визначаючи технологічні та геополітичні ризики як основні загрози для сучасного бізнесу. За даними Risk in Focus 2026, ризик кібербезпеки залишається одним із найважливіших для підприємств у світі (табл. 1). У середньому 73% респондентів включають його до п'ятірки головних ризиків для своїх організацій. Стійке лідерство цього ризику протягом кількох років посильно свідчить про структурну трансформацію самого бізнес-середовища, в якому цифрова вразливість стала постійною характеристикою операційної діяльності. Серед зростаючих ризиків відзначається збільшення значущості цифрової трансформації та штучного інтелекту (з 39% до 48%), що свідчить про перехід III з категорії технологічних можливостей до системних ризиків, які потребують активного управління. Геополітична та макроекономічна невизначеність продемонструвала найбільше зростання серед усіх категорій - 10 відсоткових пунктів (з 28% до 38%), піднявшись до шостої позиції рейтингу, причому найсуттєвіший стрибок зафіксовано в Північній Америці. Для українських підприємств цифрова трансформація відбувається в умовах воєнного стану, що створює додаткові виклики: фізичне знищення або пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням і інтернет-зв'язком, а також цілеспрямовані кібератаки на критичну інфраструктуру.

Таблиця 1

Глобальні тенденції ризиків 2024 – 2025 років				
№	Сфера ризику	2024, %	2025, %	Зміна, %
1	Кібербезпека	71	73	2
2	Цифрова трансформація (вкл. AI)	39	48	9
3	Стійкість бізнесу	54	47	-7
4	Людський капітал	49	43	-6
5	Регуляторні зміни	37	41	4
6	Геополітична / макроекономічна невизначеність	28	38	10
7	Фінансові ризики / ліквідність	32	31	-1
8	Ринкові зміни / конкуренція	32	31	-1
9	Корпоративне управління / звітність	26	24	-2
10	Організаційна культура	25	24	-1

Джерело: складено автором на основі даних [3].

Однак, попри ці значні виклики, цифрова трансформація системи внутрішнього контролю створює нові можливості для підвищення її ефективності, превентивності та адаптивності в умовах невизначеності. Серед ключових технологічних змін 2025-2026 років належать генеративний і агентний ШІ, які здатні самостійно планувати й виконувати складні завдання без постійного втручання людини. За даними Євростату, у 2025 році частка підприємств ЄС, що використовують технології штучного інтелекту, зросла до 19,95% порівняно з 13,48% у 2024 році, що свідчить про приріст у 6,47 відсоткових пункти за один рік (рис. 1). Це означає, що приблизно кожне п'яте підприємство вже інтегрувало ШІ у свою діяльність. Рівень використання штучного інтелекту значно залежить від розміру підприємства: понад 55% великих підприємств уже застосовують AI, тоді як серед малих підприємств цей показник становить лише 17%, що пояснюється високою вартістю впровадження, складністю інтеграції та потребою у спеціалізованих компетенціях.

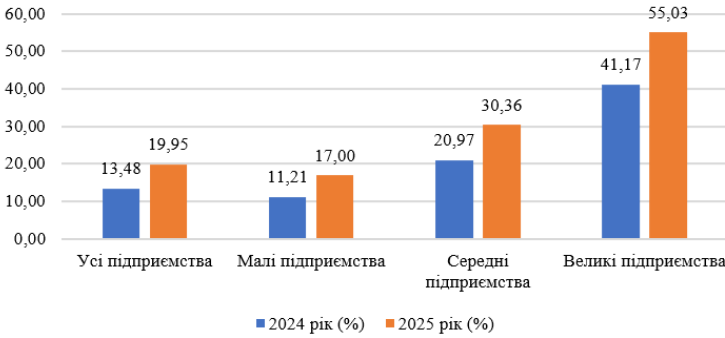


Рис. 1. Використання технологій штучного інтелекту на підприємствах в ЄС

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Генеративний штучний інтелект (GenAI) докорінно змінює внутрішній аудит, підвищуючи ефективність на всіх етапах аудиторського циклу: від оцінки ризиків і планування до звітування та відстеження проблем. Для системи внутрішнього контролю агентний ШІ відкриває можливість автономного виконання цілих контрольних циклів - від збору даних до формування висновків, що якісно змінює масштаб та швидкість контрольних процедур. Застосування Big Data та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє створювати обґрунтовані моделі ризиків на основі масивів внутрішніх і зовнішніх даних, що було недоступно ручними методами. Це робить процес оцінки ризиків аналітично обґрунтованим, а не лише суб'єктивним чи інтуїтивним.

Поширення IoT-пристроїв відкриває нові можливості для системи внутрішнього контролю. Безперервний потік даних від фізичних об'єктів - виробничого обладнання, логістичних активів і складських систем дозволяє відстежувати операційні процеси в реальному часі з деталізацією, недоступною при традиційних підходах. Водночас така інтеграція IoT збільшує ризик потенційних кіберзагроз, що потребує одночасного посилення контрольних механізмів і систем захисту нових вразливих точок.

Цифрова трансформація не лише створює нові ризики, але й формує стратегічні можливості для підвищення ефективності, прозорості та стійкості системи внутрішнього контролю, що робить її одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств в умовах невизначеності.

1.Deloitte. Global Internal Audit Hot Topics 2025: Risks and Opportunities. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/articles/internal-audit-hot-topics-2025-risks-and-opportunities.html>

2.Deloitte. Internal audit hot topics for technology and digital risk 2026. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-risk/perspectives/hot-topics-for-technology-and-digital-internal-audit.html>

3.Internal Audit Foundation. Global Summary Risk in Focus: Regional Differences for Risk and Risk Trends, 2025. URL: <https://www.theiia.org/en/internal-audit-foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/global/>

4.Li M. Research on the Impact of Digital Transformation on Internal Control of Enterprises. Advances in Economics, Management and Political Sciences. 2025. Vol. 166, no. 1. P. 195–203. URL: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.21141>

5.Use of artificial intelligence in enterprises. Statistics Explained. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises

METHODS OF ACCOUNTING FOR DIRECT AND INDIRECT COSTS

The paper explores methodological principles of accounting for direct and indirect costs at enterprises in accordance with Ukrainian national accounting standards. The procedure for recording direct material, labour and other direct costs is considered. Special attention is paid to the accounting and allocation of manufacturing overheads. The study emphasizes the role of proper cost accounting in ensuring reliable product costing and supporting managerial decisions.

За сучасних умов господарювання формування об'єктивної інформації про витрати підприємства стає фундаментальним чинником для побудови ефективної системи управління. Відповідно до положень Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», саме бухгалтерський облік має забезпечувати користувачів достовірними даними щодо фінансового стану та реальних результатів діяльності суб'єкта. Одним із центральних елементів цієї системи виступає облік витрат, який безпосередньо корелює з точністю визначення собівартості продукції.

Методологічні підходи до формування витрат регламентуються нормами НП(С)БО 16 «Витрати». Згідно з цим стандартом, витрати відображаються в обліку за умови зменшення активів або виникнення нових зобов'язань, що в результаті призводить до скорочення власного капіталу підприємства. Чинні норми передбачають, що до виробничої собівартості мають включатися прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, а також частина загальновиробничих витрат, яку розподілено між об'єктами калькулювання.

До категорії прямих витрат відносять ті статті, які можна безпосередньо ідентифікувати з конкретним видом продукції або робіт. Прямі матеріальні витрати охоплюють вартість сировини та матеріалів, що складають основу виготовленого продукту або безпосередньо споживаються в технологічному процесі. Їх системний облік здійснюється із застосуванням рахунку 23 «Виробництво» згідно з чинним Планом рахунків бухгалтерського обліку. Водночас прямі витрати на оплату праці включають нарахування заробітної плати персоналу, задіяному у виробництві, разом із відповідними відрахуваннями на соціальні заходи. Такі витрати визнаються за загальноприйнятим принципом нарахування, закріпленим у ст. 4 Закону [1] і фіксуються у складі витрат звітного періоду незалежно від дати фактичної виплати коштів.

Крім того, до інших прямих витрат часто відносять суми амортизації виробничих основних засобів, якщо вони використовуються для створення конкретного виду продукції. Порядок розрахунку амортизації встановлюється НП(С)БО 7 «Основні засоби», яке надає підприємству право самостійно визначати строк корисного використання активу та обирати оптимальний метод нарахування. У ситуації, коли існує прямий зв'язок активу з певним об'єктом витрат, сума амортизації включається безпосередньо до його собівартості.

На противагу прямим, непрямі або загальновиробничі витрати не мають очевидного зв'язку з конкретною одиницею продукції, оскільки вони спрямовані на забезпечення функціонування виробничого процесу в цілому. Згідно з НП(С)БО 16, до їх складу входять витрати на управління виробничими підрозділами, утримання та експлуатацію обладнання, амортизація цехових приміщень, оплата комунальних послуг та інші аналогічні статті.

Для систематизації загальновиробничих витрат використовується рахунок 91 «Загальновиробничі витрати». Протягом звітного періоду ці витрати акумулюються на зазначеному рахунку, а наприкінці місяця розподіляються між об'єктами калькулювання на основі обраної підприємством бази. Як такий критерій можуть застосовуватися показники прямої заробітної плати, загальний обсяг виробництва, відпрацьовані машино-години або інші економічно доцільні параметри. При цьому важливо враховувати, що змінні загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно фактичному обсягу діяльності, тоді як постійні — виходячи з нормальної потужності підприємства. Частина постійних витрат, яка не підлягає розподілу у звітному періоді, одразу включається до собівартості реалізованої продукції.

Для обліку загальновиробничих витрат застосовується рахунок 91 «Загальновиробничі витрати». Упродовж звітного періоду на ньому накопичуються витрати, пов'язані з організацією та обслуговуванням виробництва. Наприкінці місяця ці суми підлягають розподілу. Розподілена частина списується на рахунок 23 «Виробництво» (Дт 23 – Кт 91) і включається до виробничої собівартості продукції. Якщо ж частина постійних загальновиробничих витрат не підлягає розподілу (наприклад, через недовантаження виробничих потужностей), вона списується безпосередньо на рахунок 90 «Собівартість реалізації». Такий підхід дозволяє відобразити реальні витрати звітного періоду без їх штучного завищення в складі незавершеного виробництва.

Окремого значення набуває вибір бази розподілу непрямих витрат. Законодавство не встановлює конкретного обов'язкового показника, тому підприємство самостійно визначає найбільш доцільний варіант з урахуванням специфіки діяльності. На практиці часто використовують пряму заробітну плату виробничих працівників, обсяг виробництва або кількість машино-годин. Головне, щоб обрана база логічно відображала зв'язок між понесеними витратами та виробничим процесом. Цей вибір закріплюється в наказі про облікову політику і повинен застосовуватися послідовно.

Водночас вибір різної бази розподілу може суттєво впливати на величину собівартості окремих видів продукції. Наприклад, якщо підприємство має високий рівень автоматизації, але розподіляє витрати пропорційно заробітній платі, це може призвести до викривлення реальної собівартості. У такому випадку більш обґрунтованим буде використання машино-годин. Якщо ж виробництво є трудомістким, логічно орієнтуватися саме на оплату праці. Отже, неправильний вибір бази може спричинити нерівномірний розподіл витрат між видами продукції, що, у свою чергу, впливає на формування ціни та оцінку рентабельності.

Таким чином, сучасна система обліку прямих і непрямих витрат базується на законодавчо визначених принципах нарахування, відповідності та послідовності. Чітке дотримання цих вимог гарантує об'єктивність формування виробничої собівартості та створює надійну інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

3. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: затв. наказ М-ва фінансів України від 30.11.1999 №291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: затв. наказ М-ва фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

Секція 3

Ризик-менеджмент за умов глобальних викликів, нестабільності та невизначеності

СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ І КОРИСТУВАЧІВ АВТОТРАНСПОРТУ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Бендас Софія Станіславівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., проф. Пікус Р.В.

MOTOR THIRD-PARTY LIABILITY INSURANCE IN UKRAINE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

This paper is dedicated to the transformation of the Ukrainian MTPL market during 2024–2025. The analysis covers the impact of digitalization and the implementation of mandatory direct settlement on the efficiency of insurance payouts. This study provides an understanding of how legislative reforms and free pricing affect the financial stability of the sector and the level of protection for victims of road accidents.

На сучасному етапі розвитку в Україні набув актуальності процес реформування сфери обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, іншими словами — ОСЦПВ. Ці зміни були зумовлені обраним вектором євроінтеграції та необхідністю адаптації фінансового сектору до реалій військового часу. Актуальність теми виражається у введенні в дію з 1 січня 2025 року нового Закону України №3720-IX щодо страхового захисту, що має на меті наближення вітчизняних стандартів до норм Директиви 2009/103/ЄС з урахуванням сучасних змін, внесених Директивою (ЄС) 2021/2118.

За підсумками 2025 року загальний обсяг страхових премій перевищив 23 млрд грн, що майже вдвічі більше за показники 2024 року — 11 млрд грн. Головна причина такого зростання — перехід до вільного ціноутворення та підвищення середньої вартості поліса, яка наприкінці 2025 року досягла 3 136 грн. Понад 31% усіх премій припадає на двох лідерів — АТ «СГ ТАС» та ПАТ «НАСК Оранта». Тобто концентрація ринку залишається високою. Сукупні виплати даних компаній склали 1,15 млрд грн та 0,86 млрд грн відповідно, що є показником фінансової стійкості та балансу виплат до отриманих доходів у межах 27%.

Завдяки цифровій трансформації, управління якою бере на себе МТСБУ, частка електронних полісів зросла з 76,8%, за підсумками 2024 року, до 99,7% на кінець 2025 року. Такі зміни стали можливими завдяки впровадженню нової автоматизованої системи, яка забезпечує швидку реєстрацію договорів та їхню миттєву синхронізацію з державними інформаційними реєстрами.

Основним механізмом регулювання, в умовах умов воєнного стану, стала система Європротоколу, яка дозволяє водіям самостійно фіксувати факт ДТП, не викликаючи відповідні органи правопорядку. Її частка у структурі виплат на кінець 2025 року сягнула рівня 32% серед ТОП-5 страховиків. Запровадження обов'язкового прямого врегулювання скоротило середній термін виплати до 60 днів, замість 90, забезпечивши швидке відшкодування збитків потерпілим безпосередньо від їхніх страхових компаній.

Таблиця 1

Показники діяльності компаній-лідерів ринку за обсягами страхових премій та виплат у сегменті ОСЦПВ за 2025 рік, млн грн

Рейтинг за преміями		Рейтинг за виплатами				
Назва	Всього	Назва	за шкodu майну	за шкodu здоров'ю	Європротокол	Всього
АТ "СГ "ТАС" (приватне)	4 257 196,96	АТ "СГ "ТАС" (приватне)	686 421,50	44 506,79	414 228,12	1 145 156,41
ПАТ "НАСК "ОРАНТА"	3 100 584,07	ПАТ "НАСК "ОРАНТА"	547 342,39	33 702,30	276 827,37	857 872,06
ПрАТ "УСК "Княжа Віснна Іншуранс Груп"	2 530 880,00	ПрАТ "УСК "Княжа Віснна Іншуранс Груп"	437 630,65	39 402,81	229 460,68	706 494,15
ПРАТ "СК "АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ"	1 292 440,39	ПРАТ СК "ПЗУ Україна"	254 047,36	15 659,64	108 057,61	377 764,62
АТ "СК "ІНГО"	1 236 896,93	АТ "СК "ІНГО"	279 260,19	10 877,23	77 874,85	368 012,27

Джерело: складено автором на основі даних [4]

Попри позитивну динаміку зростання обсягів страхових премій та розвиток цифровізації галузі, однією з ключових проблем залишається невідповідність між українськими лімітами та європейськими стандартами. Згідно зі статистичними даними, середні виплати за шкodu майну у 2025 році зросли до 58 048 грн, проте чинні ліміти — 160 тис. грн за майно — є набагато нижчими, порівняно з нормами ЄС, та можуть забезпечити лише базовий захист, який, фактично, не здатен у повній мірі відшкодувати збитки у разі серйозної ДТП або пошкодженні вартісних транспортних засобів. Про це йдеться у Директиві 2009/103/ЄС (за редакцією Директиви (ЄС) 2021/2118), де мінімальні страхові суми становлять €1,3 млн за шкodu майну та €6,45 млн за шкodu життя і здоров'ю потерпілих.

Варто також виділити сегмент «виплати за шкodu здоров'ю». Проаналізовані дані свідчать про те, що за останні 12 місяців 2025 року, серед 5 лідуючих компаній, відшкодування за даною статтею становили не більше 5% від загального обсягу виплат. Що може бути ознакою недостатньої обізнаності громадян щодо механізмів компенсації за тілесні ушкодження, через що ОСЦПВ сприймається переважно як засіб для відшкодування майнових збитків.

Говорячи про фінансову стійкість ринку в загальному, можна сказати, що досі зберігається ризик банкрутства невеликих компаній. Протягом періоду 2025 року кількість страховиків скоротилась до менш ніж 30 компаній, порівняно з попередніми кількома роками, де це значення коливалось на рівні 40. Головною проблемою залишається тривалість виплат із фондів МТСБУ за компанії, які збанкрутували, і цей процес може тривати роками. Водночас ефективно працює система прямого врегулювання лише для клієнтів фінансово стабільних страховиків, тоді як клієнти неплатоспроможних компаній змушені чекати на відшкодування значно довше.

На даний момент розвиток ринку ОСЦПВ перебуває на стадії глибоких змін. Рушієм процесу є новий Закон «Про ОСЦПВ», який забезпечить поступове підвищення національних лімітів відповідальності до європейського рівня. Це дозволить надати реальний фінансовий захист потерпілим особам, оскільки майбутні суми відшкодувань за нанесення шкodu майну чи здоров'ю обчислюватимуться мільйонами євро, що відповідає вимогам Директиви (ЄС) 2021/2118. Крім того, передбачено перехід до вільного ціноутворення, яке дасть можливість страховикам самостійно встановлювати тарифи. Такий підхід буде стимулювати здорову конкуренцію та дозволить компаніям розраховувати вартість поліса індивідуально для кожного водія, враховуючи його досвід.

Для успішної реалізації процесу євроінтеграції обов'язковим елементом є перехід від добровільної угоди страховиків до законодавчого закріплення обов'язкової моделі прямого врегулювання. Це означає, що успішна практика попередніх років, яка раніше охоплювала лише частину ринку, тепер стане загальнообов'язковим стандартом. Таке нововведення гарантує для кожного клієнта право звертатися за виплатою до власного страховика, незалежно від того, в якій компанії застрахований винуватець дорожньо-транспортної пригоди.

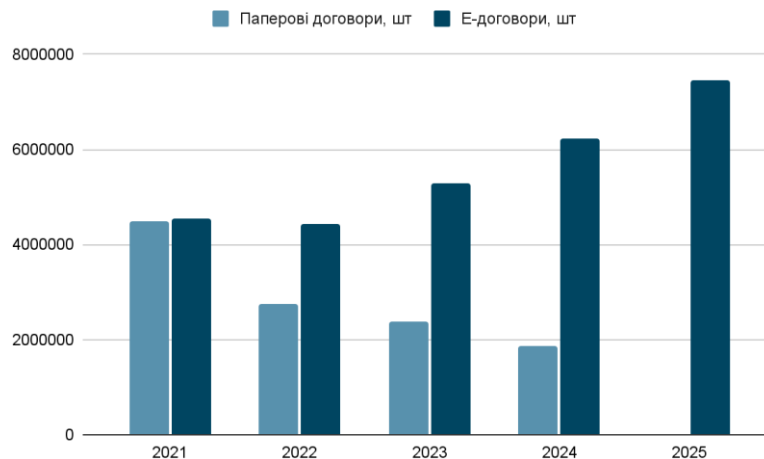


Рис. 1. Динаміка використання страхових договорів по видам за 2021–2025 роки.
Джерело: складено автором на основі даних [4]

Окрім того, розвиток ринку тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій. На даний момент одним із перспективних напрямків вважається цифровізація через мобільні застосунки, зокрема інтеграцію з державними реєстрами та застосунком «Дія», що допоможе реалізувати процеси автоматизації оформлення страхових полісів та використання «Електронного Європротоколу». Подальша цифровізація прискорить фіксацію страхових випадків та здійснення компенсаційних виплат, роблячи систему максимально прозорою та зручною для користувача.

Підсумовуючи, можна сказати, що за прогнозами у галузі передбачається суттєве покращення системи захисту потерпілих сторін завдяки поступовому підвищенню лімітів відповідальності. Також у найближчому майбутньому відбудеться очищення ринку від ненадійних страховиків, шляхом переходу до вільного ціноутворення та посилення вимог до капіталізації. Можна стверджувати, що в результаті впровадження європейських Директив ОСЦПВ перетвориться з формального обов'язку на дієвий інструмент фінансового та соціального захисту громадян.

1. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів : Закон України від 21 трав. 2024 р. № 3720-IX. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text> (дата звернення: 01.04.2026).

2. Новий Закон про Автоцивілку. МТСБУ : офіційний сайт. URL: <https://mtsbu.ua/education/category/novyiy-zakon-pro-ostspv> (дата звернення: 01.04.2026).

3. Підсумки роботи ринку ОСЦПВ у 2025 році та що очікувати водіям у 2026 році. МТСБУ : офіційний сайт. URL: <https://mtsbu.ua/news/post/pidsumki-roboti-rinku-oscypv-u-2025-roci-ta-shcho-ochikuvati-vodiyam-u-2026-roci> (дата звернення: 01.04.2026).

4. Статистика. МТСБУ. МТСБУ : офіційний сайт. URL: <https://mtsbu.ua/about/statistics> (дата звернення: 01.04.2026).

5. Національний банк презентував концепцію реформування обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів. Національний банк України : офіційне Інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prezentuvav-kontseptsuyu-reformuvannya-obovyazkovogo-strahuvannya-tsilvno-pravovoyi-vidpovidalnosti-vlasnikov-nazemnih-transportnih-zasobiv> (дата звернення: 01.04.2026).

TRANSFORMATION OF BANK RISK MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

This article explores the transformation of risk management in Ukrainian banks under martial law, focusing on the profound impact of the full-scale war on the banking sector. It underscores the urgency of re-evaluating traditional methods of risk assessment and control in light of these unprecedented challenges. Key issues addressed include the worsening of credit portfolios, heightened liquidity and currency risks, as well as amplified operational and cybersecurity threats. It places significant emphasis on the adoption of stress testing, scenario analysis, and real-time monitoring as pivotal tools for navigating uncertainty. Additionally, the role of the National Bank of Ukraine in adjusting regulatory standards and ensuring financial stability is highlighted. Despite the growing challenges, the article reaffirms the resilience of Ukraine's banking system during these uncertain times.

Повномасштабна війна в Україні стала серйозним випробуванням для вітчизняного банківського сектору, змусивши його адаптуватися до нових реалій та переглянути підходи до управління ризиками. У воєнних умовах банки зіткнулися із поєднанням кількох системних викликів — різким погіршенням якості кредитних портфелів, загрозою втрати ліквідності, підвищенням операційних і кіберризиків, а також посиленням ризиків репутаційного характеру. Трансформація ризик-менеджменту стала ключовим чинником, який дозволив зберегти функціональність фінансової системи та довіру клієнтів.

Однією з базових теоретичних засад сучасного ризик-менеджменту є усвідомлення його ролі не лише як системи запобігання втратам, а й як інструменту стратегічного управління. У довоєнний період українські банки розробляли свої системи управління ризиками відповідно до стандартів Базельського комітету, орієнтуючись на стабільне середовище та передбачувані макроекономічні умови. Проте війна докорінно змінила логіку управління: акцент перемістився із середньострокових моделей оцінки на короткострокові аналітичні підходи, що базуються на стрес-тестуванні, сценарному прогнозуванні та оперативному моніторингу [5].

Ключовим напрямом трансформації стала адаптація підходів до управління кредитним ризиком. Зниження платоспроможності позичальників, втрата активів на окупованих територіях, релокація підприємств та скорочення виробництва призвели до суттєвого зростання частки непрацюючих кредитів. У цих умовах банки змушені були впроваджувати нові підходи до оцінки позичальників, орієнтуючись не лише на фінансові показники, а й на географічні, галузеві та поведінкові чинники. Це сприяло розвитку систем скорингу, що враховують поточну воєнну ситуацію, рівень ризику регіону та перспективу відновлення бізнесу [2].

Паралельно суттєво змінилася стратегія управління ліквідністю. Раніше банки формували резерви з орієнтацією на середньострокову стабільність, однак у воєнний час акцент змістився на щоденне управління потоками коштів і доступ до короткострокових джерел фінансування. Використання сценарного планування, цифрових панелей моніторингу та систем раннього попередження стало звичайною практикою. Такі підходи забезпечують здатність банків протистояти шокам від відтоку депозитів або раптового зростання попиту на готівку [3].

Операційні ризики також набули нового виміру. Пошкодження офісів і відділень, збоїв в енергопостачанні, ризик втрати даних, а також збільшення кількості кібератак зумовили необхідність посилення контролю. Банки активно впроваджують політики безперервності бізнесу, дублювання ІТ-інфраструктури, хмарні сховища, а також спеціальні протоколи реагування у разі надзвичайних ситуацій [4]. У результаті цього відбувається поступовий перехід до моделі ризик-менеджменту, що інтегрує інформаційні технології та аналітику в режимі реального часу.

Управління ринковими ризиками також зазнало перегляду. Підвищена волатильність процентних ставок, девальваційний тиск і коливання валютних курсів вимагали переоцінки моделей оцінки вартості активів і зобов'язань. Зокрема, банки почали застосовувати частіші переоцінки портфелів, а також використовувати валютне хеджування навіть для короткострокових позицій. Це дозволяє знизити потенційні втрати від курсових коливань і зберегти стабільність балансових показників [1].

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють управлінню репутаційними ризиками. Відкритість комунікацій з клієнтами, участь у соціальних програмах, підтримка малого бізнесу та населення з постраждалих регіонів стали частиною загальної стратегії ризик-менеджменту. Такі дії допомагають зберегти довіру до банківської системи та зміцнити її роль у забезпеченні фінансової стійкості держави.

Важливим чинником трансформації системи ризик-менеджменту банків України є нормативна та регуляторна підтримка з боку Національного банку України, який послідовно адаптує чинну нормативну базу до умов воєнного часу. Регулятор запровадив низку тимчасових послаблень щодо класифікації кредитів, дозволив реструктуризацію позик для позичальників, що зазнали втрат унаслідок бойових дій, а також посилив нагляд за системними ризиками й ліквідністю банків. Згідно зі Звітом про фінансову стабільність Національного банку України за грудень 2024 року, банківська система зберігає достатній рівень капіталізації та прибутковості, однак зафіксовано помірне зростання ризику ліквідності через уповільнення припливів коштів клієнтів. Водночас коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) залишається суттєво вищим за мінімальні вимоги, що свідчить про збереження стійкості системи до короткострокових шоків [3].

Таким чином, ризик-менеджмент українських банків у воєнний час є не просто інструментом реагування на загрози, а системою, що забезпечує фінансову стійкість держави. Його трансформація поєднує гнучкість, технологічність і стратегічну орієнтацію на довгострокову стабільність. Досвід України формує унікальну модель ризик-менеджменту, що поєднує антикризовий характер із потенціалом для післявоєнного відновлення та розвитку фінансового сектору.

1. Борисова О. В., Волкова Н. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. Вісник економіки, фінансів і менеджменту. 2024. Вип. 67.

2. Ерастов В. І., Юхименко В. М. Управління кредитним ризиком банку: теоретичні засади та шляхи вдосконалення. Економіка та суспільство. 2025. №74.

3. Звіт про фінансову стабільність НБУ, грудень 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku>

4. Ільчук О. С., Федорів Т. М. Фінансові ризики банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану. Науковий вісник Полісся. 2025. №1 (30).

5. Третяк Д. Д., Душейко П. А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. Економіка та держава. 2022. №1. с. 100-107.

BANK RISK MANAGEMENT SYSTEM IN CONDITIONS OF MILITARY AND MACROECONOMIC INSTABILITY

The research explores the conceptual development of a banking risk governance framework amid wartime conditions and pronounced macroeconomic volatility. It delineates the principal vulnerabilities confronting the banking sector, encompassing credit, liquidity, capital adequacy, foreign exchange, systemic macroeconomic, and cyber-related exposures. Special emphasis is placed on the escalation of non-performing assets, the accumulation of surplus liquidity, intensifying inflationary impulses, and the proliferation of sophisticated cyber intrusions. An adaptive integrated risk management framework is proposed, based on proactive monitoring, stress testing, regulatory compliance, and digital resilience. The system includes strategic, tactical, and operational levels and ensures financial stability, capital preservation, and continuity of banking operations in a turbulent environment.

Банківські установи належать до базових інституцій економіки. Вони виконують системоутворюючу місію у впорядкуванні та перерозподілі фінансових потоків. Саме в межах банківського сектору акумулюється вагома частка позикового потенціалу держави. Банки здійснюють провідну роль у фінансово-кредитному сервісному забезпеченні суб'єктів економіки та формують грошовий ресурс, необхідний для підтримання макроекономічної рівноваги й стійкості господарської системи.

Від часу становлення банківська система України функціонувала в умовах періодичних кризових коливань. Проте у 2022 році воєнні дії на території держави спричинили безпрецедентні виклики для всіх сфер суспільного життя, включно з банківським сектором. Незважаючи на підвищений рівень невизначеності та численні загрози, банківські інституції поступово трансформували організаційні механізми діяльності відповідно до реалій воєнного стану та забезпечили безперервність ключових операцій [2].

З позиції банківської установи ризик інтерпретується як імовірність недоотримання запланованих доходів під впливом несприятливих внутрішніх чи зовнішніх чинників. З точки зору регулятора ризик визначається як вірогідність того, що як прогнозовані, так і непередбачувані події можуть справити негативний вплив на капітал і/або фінансовий результат банку [2].

Банківські ризики формують складну багаторівневу систему, структурні параметри якої постійно модифікуються під впливом цифровізації операційних процесів та інтернаціоналізації банківської діяльності. Класифікація ризиків ґрунтується на комплексному врахуванні як екзогенних, так і ендегенних детермінант, які формують ризикове середовище банку. До пріоритетних різновидів банківських ризиків доцільно віднести: макроекономічний ризик та ризик прибутковості; валютний ризик; ризик достатності капіталу; ризик ліквідності та кредитний ризик [2]. Проте в умовах воєнного стану ризикове середовище банківської системи зазнало суттєвої трансформації. Поряд із посиленням традиційних фінансових ризиків виникли нові, специфічні загрози, притаманні саме періоду військової агресії. Йдеться насамперед про підвищений операційний ризик, пов'язаний із фізичним пошкодженням інфраструктури, перебоями в роботі відділень та дистанційних каналів обслуговування, а також про зростання кіберризиків унаслідок цілеспрямованих атак на об'єкти критичної фінансової інфраструктури. Суттєво актуалізувався ризик втрати якості активів через окупацію територій, міграцію позичальників.

Одним із найвагоміших ризиків, зумовлених воєнними подіями, є збільшення питомої ваги непрацюючих кредитів (NPL). Тенденція спонукає банківські установи до більш консервативної кредитної політики, унаслідок чого вони стриманіше підходять до надання нових позик і переорієнтовують активні операції на інструменти з мінімальним рівнем ризику. Подібна модель поведінки сприяє збереженню фінансової рівноваги банківського сектору, однак водночас звужує можливості фінансування підприємств реального сектору. Разом із тим статистичні дані свідчать про позитивні зрушення щодо динаміки проблемної заборгованості в період воєнного стану. За інформацією регулятора, частка NPL у сукупному кредитному портфелі скоротилася з 38,1% на початку 2023 року до 30,3% станом на 1 січня 2025 року, що фактично наблизило показник до параметрів довоєнного періоду.

Воєнні умови суттєво посилили загрози у сфері кіберзахисту банківських установ. Фінансові інституції, як об'єкти критичної інфраструктури, стали пріоритетними цілями для кіберагресії. Значна кількість атак спрямовується на паралізацію операційної діяльності, фальсифікацію платіжних операцій та компрометацію цифрових платіжних сервісів [1]. У відповідь на зростання кіберризиків банки посилюють багаторівневу систему інформаційної безпеки, впроваджують сучасні засоби криптографічного захисту даних, технології багатofакторної автентифікації та системи моніторингу інцидентів у режимі реального часу. Отже, сьогодні банківські установи функціонують в умовах підвищеної невизначеності, яка супроводжується зростанням кредитних, ліквідних, валютних, капітальних і кіберризиків. З огляду на це доцільним є впровадження адаптивної інтегрованої системи управління ризиками, орієнтованої на забезпечення фінансової стійкості банку, збереження капіталу та підтримання безперервної операційної діяльності (рис. 1). Запропонована система базується на принципах проактивності, комплексності, регуляторної відповідності та цифрової стійкості. Її структура передбачає три взаємопов'язані рівні управління: стратегічний, тактичний та операційний.

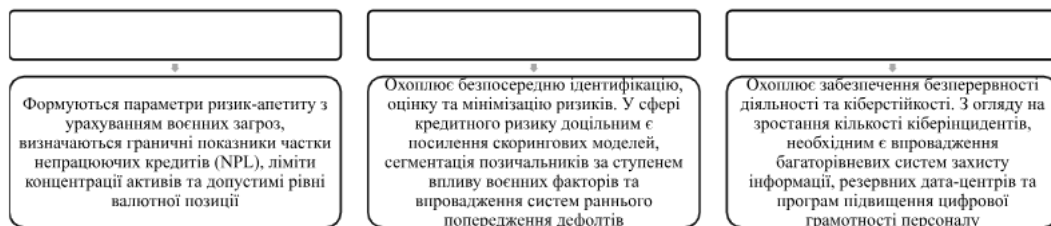


Рис. 1. Система управління ризиками банку
Джерело: складено автором на основі [2]

Функціонально система управління ризиками реалізується через п'ять послідовних етапів: ідентифікація ризиків; їх кількісна та якісна оцінка; вибір інструментів мінімізації; постійний моніторинг; адаптація політики.

Таким чином, в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності система управління набуває стратегічного значення. Трансформація ризикового середовища зумовлює необхідність переходу від фрагментарного реагування до проактивного підходу до ризик-менеджменту. Ефективність такої системи визначається її здатністю своєчасно ідентифікувати нові загрози, адаптувати інструментарій мінімізації та забезпечувати збалансованість між дохідністю й безпекою операцій. Упровадження адаптивної багаторівневої моделі управління ризиками сприяє збереженню капіталу банку, підтриманню довіри клієнтів.

1. Коробчук Т., Чиж Н. Безпека банківської діяльності в умовах військових ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5656/5597>

2. Петик Л., Міщенко К. Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4476/4415>

FINANCIAL CONSULTING FOR CORPORATE TAX OPTIMIZATION

This study examines the role of financial consulting in optimizing corporate taxation under modern economic conditions. Tax optimization is considered as a legal process of reducing the tax burden through effective financial planning, choice of taxation system, and application of tax incentives. The research outlines key consulting tools, including tax diagnostics, financial analysis, risk assessment, and strategic tax planning. Special attention is paid to compliance with national legislation and minimization of tax risks. The findings emphasize that professional financial consulting enhances business sustainability, improves cash flow management, and supports long-term development while ensuring regulatory compliance.

Фінансовий консалтинг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств в умовах нестабільного податкового середовища та постійних змін законодавства. У сучасних економічних умовах податкова політика держави характеризується частими змінами ставок, порядку адміністрування податків та розширенням контрольних функцій фіскальних органів. Зростання податкового навантаження, складність адміністрування податків і підвищення контролю з боку державних органів зумовлюють необхідність професійного підходу до управління податковими зобов'язаннями та формування довгострокової податкової стратегії підприємства.

Оптимізація оподаткування є законним процесом мінімізації податкових платежів шляхом використання передбачених законодавством механізмів, пільг і спеціальних режимів оподаткування. Вона відрізняється від ухилення від сплати податків тим, що ґрунтується виключно на правових нормах і передбачає раціональне планування фінансових потоків підприємства. Відповідно до Податкового кодексу України, підприємства мають право обирати систему оподаткування, застосовувати податкові різниці та використовувати передбачені податкові стимули [1], що створює можливості для формування ефективної моделі податкового навантаження.

Фінансовий консалтинг у сфері оподаткування охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності податкового планування. Основними етапами консалтингового супроводу є: податкова діагностика діяльності підприємства, аналіз фінансових показників, оцінка податкових ризиків, розробка стратегії оптимізації та моніторинг її реалізації.

Податкова діагностика передбачає аналіз структури доходів і витрат підприємства, перевірку правильності формування податкової бази та виявлення можливих порушень. Оцінка податкових ризиків включає визначення ймовірності застосування штрафних санкцій, нарахування пені або проведення податкових перевірок [2].

Серед інструментів фінансового консалтингу особливе значення мають: вибір оптимальної системи оподаткування, використання механізмів податкового кредиту з ПДВ, планування амортизаційної політики, управління трансфертним ціноутворенням, а також застосування податкових пільг і стимулів для окремих галузей економіки. Важливим напрямом є стратегічне податкове планування, яке передбачає узгодження податкової політики підприємства із загальною фінансовою стратегією розвитку.

Ефективний фінансовий консалтинг сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності підприємства, покращенню грошових потоків та зміцненню його конкурентоспроможності. Водночас оптимізація оподаткування повинна здійснюватися виключно в межах чинного законодавства з дотриманням принципів добросовісності та податкової дисципліни [3].

В умовах цифровізації економіки важливого значення набуває використання автоматизованих систем податкового обліку та аналітичних інструментів, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни нормативно-правового середовища та оперативно коригувати фінансову політику підприємства. Впровадження сучасних програмних рішень для податкового планування сприяє підвищенню точності розрахунків, мінімізації людського фактора та забезпеченню прозорості фінансової звітності. Використання цифрових технологій також дозволяє здійснювати прогнозування податкового навантаження, моделювати різні сценарії розвитку господарської діяльності та оцінювати їх вплив на фінансові результати. Це забезпечує зниження податкових ризиків, підвищення ефективності управління грошовими потоками й формування стабільної фінансової позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, фінансовий консалтинг є ефективним інструментом оптимізації оподаткування підприємств, який поєднує правові, фінансові та стратегічні аспекти управління. Комплексний підхід до податкового планування дозволяє зменшити податкове навантаження, мінімізувати ризики та забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу в умовах сучасної економіки.

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

2. Державна податкова служба України. Офіційний вебпортал. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2026).

3. Соколовська А.М. Податкова система: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 424 с

MANAGEMENT OF ENTERPRISE INNOVATION UNDER GLOBAL POLYCRISIS: ESG AS A STRATEGIC APPROACH

This paper examines ESG management as a strategic direction of innovation management under conditions of global polycrisis. The study substantiates the role of sustainable innovation in ensuring enterprise resilience amid war, climate change and economic instability. It is argued that integrating Environmental, Social and Governance (ESG) principles into innovation processes enhances competitiveness, reduces risks and improves long-term performance. The case of Ukrainian enterprises illustrates the practical application of ESG-oriented innovation management. The results confirm that ESG serves not only as a sustainability framework but also as a driver of innovation effectiveness.

Сучасне глобальне середовище характеризується полікризою, де війна, зміна клімату, пандемії та економічна нестабільність взаємодіють та посилюють системні ризики [1]. За таких умов підприємства повинні вийти за рамки короткострокової адаптації та зосередитися на сталих інноваціях як механізмі стійкості.

Тому управління інноваціями має бути узгоджено з ширшими соціальними та екологічними цілями. Сталі інновації дозволяють підприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й пом'якшувати ризики та забезпечувати довгострокову стабільність [2].

Екологічно-соціальне управління (ESG) являє собою комплексну основу для оцінки корпоративної стійкості та впливу на суспільство [3]. ESG інтегрує три ключові виміри:

- Екологічний – ефективність використання ресурсів, чистіше виробництво, енергозберігаючі технології;
- Соціальний – добробут працівників, довіра клієнтів, соціальна інтеграція;
- Управління – прозорість, етичне управління, діалог із зацікавленими сторонами.

ESG передбачає впровадження принципів сталого розвитку в основну стратегію підприємства [4]. Це зміщує фокус з короткострокової максимізації прибутку на збалансовану економічну ефективність у поєднанні із соціальною та екологічною відповідальністю.

Емпіричні дослідження підтверджують тісний зв'язок між показниками ESG та результатами інновацій. Дослідження показують, що цифровізація та практики ESG взаємно підсилюють одна одну, покращуючи інноваційну ефективність підприємств [2]. Зокрема, екологічні та управлінські компоненти посилюють внутрішній контроль, підвищують довіру інвесторів та зменшують обмеження фінансування. Як результат, підприємства, орієнтовані на ESG, демонструють вищу інноваційну активність та сильнішу адаптивність.

У часи полікризи управління інноваціями повинно пріоритизувати стійкість та стратегічну гнучкість [1]. Досвід України показує, що кризові умови посилюють стимули для інновацій. Національна інноваційна стратегія 2030 підкреслює модернізацію промисловості та технологічне оновлення як ключові механізми відновлення [3].

На рівні підприємства ефективне управління інноваціями в умовах кризи включає [4]:

- Переорієнтацію на критичні сектори (енергетична безпека, цифрова інфраструктура, охорона здоров'я);
- Цифрову трансформацію для автоматизації процесів та підвищення операційної ефективності;
- Співпрацю екосистеми з університетами, стартапами та інноваційними кластерами;
- Інтеграцію цілей ESG в інноваційні стратегії для забезпечення соціальної легітимності та інвестиційної привабливості.

Навіть під час воєнного часу інновації залишаються ключовим рушієм економічної стійкості. Підприємства повинні керувати всім інноваційним конвеєром — від генерування ідей до комерціалізації — оцінюючи не лише технічну доцільність, але й вплив на навколишнє середовище та соціальне сприйняття [4].

ESG можна вважати стратегічним напрямом управління інноваціями підприємств [2]. Інтегруючи критерії сталого розвитку в інноваційні процеси, компанії гарантують, що нові продукти та бізнес-моделі відповідають реальним суспільним викликам.

Приклади включають:

- розробку енергоефективних технологій;
- впровадження моделей циркулярної економіки;
- цифрові рішення, що зменшують споживання ресурсів.

У цих рамках управління інноваціями виходить за межі фінансових показників і враховує добробут зацікавлених сторін та зниження ризиків.

Ключові аспекти інновацій, орієнтованих на ESG, включають [2]:

- Ресурсоефективність – зменшення витрат та впливу на навколишнє середовище;
- Інклюзивні інновації – залучення різноманітних команд та зацікавлених сторін;
- Етичне управління – забезпечення прозорості та зміцнення довіри, що сприяє інвестуванню в дослідження та розробки.

Випадок Inzhur REIT демонструє, як принципи ESG можуть спрямовувати інновації в кризових умовах. Компанія запровадила нову модель колективного інвестування в нерухомість, що дозволяє громадянам спільно інвестувати в комерційну нерухомість та підтримувати економічне відновлення.

Модель базується на:

- демократизації інвестицій (соціальний вимір);
- високій прозорості та довірі інвесторів (вимір управління);
- інвестиціях у стійкі активи, що забезпечують стабільну економічну активність під час кризи.

Цей приклад ілюструє, як інновації (нова фінансова модель) можуть бути успішно поєднані з принципами ESG для підвищення стійкості в умовах полікризи [1].

Підприємства можуть впроваджувати ESG в управління інноваціями шляхом [4]:

1. Інтеграції критеріїв ESG у цілі досліджень та розробок та показники ефективності.
2. Залучення зацікавлених сторін до інноваційного процесу.
3. Вимірювання екологічного, соціального та управлінського впливу.
4. Використання стійких фінансових інструментів (зелені облігації, кредити, пов'язані з ESG).
5. Постійного моніторингу та коригування інноваційних проектів відповідно до показників ESG.

Глобальна полікриза вимагає від підприємств переглянути традиційні підходи до управління інноваціями [1]. ESG забезпечує комплексну основу, яка узгоджує інновації зі стійкістю, очікуваннями зацікавлених сторін та довгостроковим зниженням ризиків.

Дослідження та практика підтверджують, що ефективність ESG покращує результати інновацій та зміцнює стійкість підприємств. Інновації, зумовлені ESG, сприяють конкурентоспроможності, інвестиціям.

1. Jani J. S., Salonen A. O. (2024). Towards a Sustainable Future in the Age of Polycrisis. *Frontiers in Sustainability*, 5:1436740.
2. Liu X., Wang L. (2025). Digital Transformation, ESG Performance and Enterprise Innovation. *Scientific Reports*, 15, 23874.
3. Міністерство економіки України. (2020). *Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року*. Київ.
4. Амоша О. І., Вишневецький В. П., Ляшенко В. І. (2020). Стратегічні орієнтири розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Економіка України*, №7, 4–18.

PORTFOLIO CREDIT RISK MANAGEMENT OF THE BANK IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

This paper explores the theoretical and practical foundations of bank portfolio credit risk management within today's unstable economic landscape. It clarifies the economic nature of credit risk and identifies non-performing loans (NPL) as a primary indicator of asset quality, analyzed through the lens of Ukraine's banking sector performance in 2021-2025. Particular attention is paid to the correlation between economic imbalances and the necessity for increased provisioning. The study identifies strategic measures to mitigate emerging risks, focusing on the integration of traditional tools like diversification and limiting with innovate instruments such as securitization and hedging.

В умовах тривалої макроекономічної турбулентності управління кредитним ризиком на рівні окремих позичальників втрачає свою прогностичну ефективність. Системні шоки зумовлюють високу кореляція дефолтів, що вимагає впровадження комплексного портфельного підходу. Такий підхід базується на оцінці сукупного ризику групи активів та дозволяє фінансовим установам формувати превентивні заходи захисту капіталу.

Ефективне управління портфельним кредитним ризиком безпосередньо впливає на фінансову стабільність та платоспроможність банківських установ. Портфельний кредитний ризик проявляється у зменшенні вартості активів банку з причин, що не пов'язані зі зміною ринкових процентних ставок. На відміну від управління індивідуальним кредитним ризиком (ризиком окремого позичальника), управління портфельним кредитним ризиком має в своїй основі сукупність кредитів як єдиний об'єкт управління. Джерелом портфельного кредитного ризику є сукупна заборгованість за всіма операціями в межах кредитного портфелю, яким властивий кредитний ризик (позики юридичним та фізичним особам), портфелю цінних паперів (боргові зобов'язання), а також портфелю дебіторської заборгованості. Комплексна оцінка портфельного ризику передбачає аналіз двох її ключових елементів – концентрації та диверсифікації активів, оскільки ефективність управління ними визначає здатність банківської установи поглинати неочікувані збитки, особливо у періоди системних економічних потрясінь та дисбалансів [2, с. 81].

Для кількісного вимірювання портфельного кредитного ризику в межах банківської установи традиційно використовується показник NPL (Non-Performing Loans) – частка непрацюючих кредитів у загальному валовому портфелі. Аналіз динаміки NPL дозволяє оцінити не лише наочні втрати, а й ефективність політики банку щодо управління кредитним ризиком та адекватність сформованих резервів [1, с. 808-809].

Результати емпіричного аналізу показників, що відображають реальну динаміку якості кредитних портфелів українських банків в умовах поточної економічної трансформації наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники якості кредитного портфеля банківського сектору України у 2021-2025 роках

Рік	Обсяг кредитного портфеля, млн грн	Проблемні кредити (NPL), млн грн	Частка NPL у портфелі, %	Резерви, млн грн
2021	787 667	236 257	29,99	308 349
2022	774 350	309 057	39,91	369 936
2023	782 581	295 349	37,74	371 189
2024	885 220	266 160	30,07	357 989
2025	929 955	94 260	10,14	186 103

Джерело: складено автором на основі даних [4]

Представлені дані свідчать про те, що якість кредитного портфеля банків України суттєво коливалась у період з 2021 по 2025 рік, а зростання NPL зумовлювало потребу у додатковому резервуванні. Пікові показники проблемної заборгованості на рівні 40% підтверджують, що економічні дисбаланси погіршують результати діяльності, вимагаючи негайного застосування інструментів мінімізації втрат.

З метою нейтралізації негативного впливу кредитного ризику на капітал та забезпечення платоспроможності, банки використовують комплексний інструментарій управління на рівні портфеля. Ці методи дозволяють не лише покривати фактичні збитки, а й здійснювати превентивний вплив на структуру активів для запобігання надмірній концентрації ризику.

Першочерговим інструментом управління портфельним кредитним ризиком є диверсифікація кредитного портфеля, яка передбачає зниження концентрації ризику шляхом розподілу коштів між позичальниками, що не пов'язані між собою фінансово чи юридично та працюють у різних галузях економіки. В умовах економічної нестабільності цей метод дозволяє уникнути системних втрат у разі різкого спаду однієї з галузей економіки.

Паралельно з цим банки впроваджують внутрішньобанківське лімітування, яке встановлює конкретні межі за кредитними операціями. Даний метод полягає у встановленні лімітів на загальну суму виданих позик, окремі види кредитування та їхні строки. Впровадження таких обмежень виступає важливим інструментом контролю, що запобігає надмірному накопиченню ризикових активів ще на етапі планування діяльності. У періоди високої волатильності лімітування запобігає надмірному накопиченню ризикових активів у сегментах, що є найбільш вразливими до кризових явищ.

У випадках, коли ймовірність збитків залишається великою, обов'язковим методом управління є цільове резервування коштів, сутність якого полягає у створенні спеціальних фондів для покриття можливих втрат. Наявність таких резервів створює «подушку безпеки», яка допомагає банкам покрити збитки від зростання NPL, не втрачаючи фінансової стійкості.

Більш складним інструментом управління портфельним кредитним ризиком є сек'юритизація, яка дає змогу трансформувати неліквідні кредитні активи у ліквідні цінні папери. У нестабільних економічних умовах сек'юритизація дозволяє банку швидко вивільнити капітал та перекласти частину кредитного навантаження на інвесторів, що значно знижує ризик неплатоспроможності самої банківської установи.

Логічним доповненням цієї системи управління є хеджування портфельного кредитного ризику за допомогою кредитних деривативів, наприклад, кредитних дефолтних свопів (КДС). Використання КДС дає можливість банку за певну плату передати ризик дефолту іншим учасникам ринку. Такий трансфер ризику в умовах кризи дозволяє вивільнити частину заморожених резервів і спрямувати їх на нові, більш безпечні напрями кредитування [2, с. 82; 3, с. 157-159].

Отже, в умовах економічної нестабільності управління портфельним кредитним ризиком зміщується від максимізації прибутку до стратегії виживання та збереження капіталу. Проведений аналіз підтверджує думку, що системні шоки призводять до стрімкого погіршення якості активів, роблячи традиційні методи оцінки недостатніми. За таких обставин стабільність банку забезпечується поєднанням класичних методів (диверсифікації, лімітування та формування резервів) з інноваційними інструментами передачі ризику іншим суб'єктам (сек'юритизацією та хеджуванням).

1. Коць О. О., Ільчук П. Г., Карпів О. В. Сутність проблемних кредитів банків та управління ними. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 806-810. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/152.pdf>

2. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Laktionova-Upravlinnya-finasovymu-ryzykamy_2020.pdf

3. Примостка Л. О. Управління кредитним ризиком банків в умовах економічних дисбалансів. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 2 (30). С. 150-163. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08258e8c-6e92-4545-81fc-c273758f7cdb/content>

4. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>

INTEGRATION OF THE ENVIRONMENTAL PRINCIPLE INTO THE ACTIVITIES OF BANKING INSTITUTIONS IN UKRAINE

This paper is about the integration of the environmental principle into the activities of banking institutions in Ukraine and examines the key directions of environmental integration in the Ukrainian banking sector, including the development of green products and services, the implementation of environmental screening of borrowers, and the incorporation of environmental risks into risk management systems.

Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується посиленням уваги до питань сталого розвитку, кліматичних змін та екологічної відповідальності і у цьому контексті банки відіграють ключову роль, оскільки саме через механізми фінансування вони здатні суттєво впливати на екологічну трансформацію економіки.

Інтеграція екологічних принципів у діяльність банків передбачає врахування екологічних факторів у процесах кредитування, інвестування та управління ризиками, що дає змогу своєчасно ідентифікувати та мінімізувати екологічні ризики, стимулювати спрямування фінансових ресурсів у проєкти з низьким рівнем вуглецевих викидів і високою екологічною ефективністю, а також підвищувати толерантність до банків інвесторів, кредиторів, вкладників та регуляторів. Інтеграція екологічних принципів у діяльність банків є комплексним процесом, що охоплює такі основні напрями:

1. Зелені продукти та послуги, які є ключовим практичним механізмом інтеграції екологічних принципів у діяльність банків. Надання таких продуктів і послуг поєднує з одного боку, досягнення економічної ефективності з дотриманням екологічних стандартів, а з іншого - сприяє виконанню регуляторних вимог у сфері сталого розвитку, зниженню екологічних ризиків. Крім того, відбувається й диверсифікація банківських активів, а відтак підвищення якості управління ризиками та зростання довіри з боку інвесторів і суспільства [5].

Важливо зазначити, що розвиток українського ринку зеленого фінансування стимулюється й активною участю держави, зокрема завдяки різноманітним програмам та ініціативам, які передбачають компенсацію процентних ставок, надання державних гарантій та програм пільгового кредитування, знижуючи наявні ризики для банків та підвищуючи доступність зеленого фінансування для споживачів [6].

Серед таких програм та ініціатив на ринку України, які мають на меті стимулювання розвитку альтернативних джерел енергії та посилення енергетичної стійкості, що є неабияк актуальним для України в умовах повномасштабного вторгнення, адже одним з викликів, що постають перед країною є відновлення критичної енергетичної інфраструктури після повторюваних атак ворога, можна виокремити такі, як: програма кредитування фізичних осіб з метою придбання генеруючих установок; програма «ГрінДІМ», відповідно до якої держава компенсує до 70% вартості обладнання сонячних електростанцій та/або теплових насосів, придбаних ОСББ (Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку) та ЖБК (Житлово-будівельний кооператив); програма «Доступні кредити 5-7-9», яка діє для підприємств, які хочуть придбати і встановити газотурбінні, газопоршневі чи біогазові генерувальні установки, тощо [4, 2].

Окрім урядових програм, банки демонструють злагоджений підхід у напрямку підтримки енергетичної інфраструктури й на своєму рівні. Так, банками України було підписано «Меморандум щодо банківського кредитування проєктів з відновлення енергетичної інфраструктури», який задекларував готовність банків надавати пріоритет інвестиційним проєктам та розширювати доступні фінансові інструменти для суб'єктів господарювання, орієнтованих на підвищення енергетичної стійкості економіки, зокрема у сферах відновлюваної енергетики, когенерації та систем накопичення енергії [7].

2. Екологічний скринінг позичальника, який передбачає застосування банками комплексних інструментів (анкетування, виїзний моніторинг, тощо) задля визначення потенційних ризиків позичальників, які можуть трансформуватись у фінансові та кредитні ризики для банків [1]. Виявлені ризики безпосередньо впливають на рішення банків про співпрацю з клієнтами, зокрема банк може відмовити у фінансуванні, або ж припинити існуючі кредитні відносини, якщо було ідентифіковано суттєво негативний ризик-профіль позичальника [1].

3. Інтеграція екологічних ризиків на етапі побудови системи ризик-менеджменту, яка передбачає безперервний процес їх ідентифікації, оцінювання, аналізу, управління, моніторингу та контролю [8]. Екологічні ризики виникають внаслідок впливу екологічних факторів (забруднення повітря, води та ґрунту, збільшення викидів парникових газів, зміна клімату, тощо) на діяльність установи [3].

У 2025 році Національним банком України було проведено опитування серед українських банків щодо управління ESG-ризиками, за результатами якого близько 70% опитаних банків зазначили, що ESG-ризики впливають на їхню діяльність і при цьому майже 19% уже включили такі ризики до своєї системи ризик-менеджменту, ще 14% планують це зробити у короткостроковій перспективі, а 50% - у довгостроковій [9].

Таким чином, інтеграція екологічних принципів у діяльність банків є невід'ємною складовою сучасного розвитку фінансового сектору. Відбувається розвиток зелених продуктів та послуг, впровадження екологічного скринінгу позичальників і системна інтеграція екологічних ризиків у систему ризик-менеджменту, що набуває особливого значення в умовах сучасних викликів, які постають перед Україною.

1. Банки перевіряють екологічні та соціальні ризики клієнтів. Фінансовий клуб. URL: <https://finclub.net/news/banky-pereviraiut-ekolohichni-ta-sotsialni-ryzky-kliientiv.html>
2. В Україні почали працювати фінансові програми для підвищення енергонебезпечності споживачів, зокрема 0% кредитування громадян для придбання енергообладнання. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/v-ukrayini-pochaly-pratsyuvaty-finansovi-prohramy-dlya-pidvyshchennya-enerhonebezpechnosti>
3. Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. Економіка та суспільство. 2023. №50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13161/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20ESG%202023.pdf>
4. Джерела Зеленого Фінансування: Ukraine Investment Framework. Офіс Зеленого Переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/green-financing-uif-a4.pdf>
5. Дудник Я.В. Екологічна відповідальність банківських установ – тренд на «зелений» банкінг: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: Нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій», Київ, Україна, 26-28 березня 2025 / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. С. 525-526.
6. Житар М. Стійке фінансування і зелений банкінг в Україні. Економіка та суспільство. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>
7. Найбільші банки України підписали меморандум про пільгове кредитування відновлення енергоінфраструктури. Економічна правда. URL: <https://pravda.com.ua/news/2024/06/25/715756/>
8. Підходи і принципи розробки і впровадження ESG-стратегії в українських банках. Ernst & Young. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-ua/services/climate-change-sustainability-services/documents/ey-sustainable-business-forum-2024.pdf>
9. Практики в управлінні ESG ризиками та концепція їх упровадження в Україні. Національний Банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf?v=14

MAIN PRINCIPLES OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE INTEREST RATE POLICY UNDER MARTIAL LAW

This paper examines the strategic directions for improving the interest rate policy of the National Bank of Ukraine under conditions of martial law. The full-scale invasion in February 2022 generated profound macroeconomic and financial instability, triggering sharp inflationary pressures, exchange rate volatility, disruptions in credit markets, and heightened uncertainty expectations. In response to these extraordinary shocks, the interest rate policy of the National Bank of Ukraine required significant adaptation to ensure price stability, preserve financial system resilience, and maintain macroeconomic balance. Both short-term stabilization measures and longer-term policy adjustments have necessitated reassessment of the transmission mechanism of monetary policy.

Воєнний стан створив для фінансової системи України безпрецедентне поєднання шоків попиту та пропозиції, що супроводжувалися руйнуванням виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, скороченням експортних надходжень і суттєвим зростанням бюджетних видатків оборонного характеру. У таких умовах інфляційний тиск формувався не лише через монетарні фактори, а й через структурні дисбаланси, девальваційні очікування та підвищені інфляційні ризики. Одночасно збільшення бюджетного дефіциту та зростання потреби у внутрішньому й зовнішньому фінансуванні посилювали навантаження на валютний ринок і державні фінанси. У цьому контексті процентна політика Національного банку України набула системоутворюючого значення як інструмент стримування інфляції, стабілізації курсових очікувань і підтримки довіри до національної валюти.

Процентна політика стала центральним елементом антикризового реагування, оскільки саме через облікову ставку та операційні інструменти регулювання ліквідності НБУ впливає на вартість ресурсів у банківській системі, дохідність гривневих активів і поведінку економічних агентів. Підвищення облікової ставки у червні 2022 року до 25% було спрямоване на стримування інфляційної спіралі, підвищення привабливості гривневих інструментів та зменшення тиску на валютний ринок. Ці рішення мало не лише монетарний, а й сигналізуючий характер: воно демонструвало готовність регулятора застосовувати жорсткі заходи для збереження макрофінансової стабільності. Водночас така політика супроводжувалася високою вартістю кредитних ресурсів і зниженням інвестиційної активності, що зумовило необхідність пошуку балансу між стабілізаційними та стимулюючими завданнями [1].

У період повномасштабної війни НБУ був змушений адаптувати класичний режим інфляційного таргетування, поєднавши його з елементами адміністративного регулювання. Фіксація валютного курсу на початковому етапі війни, запровадження валютних обмежень і контроль за рухом капіталу стали необхідними заходами для запобігання панічним настроям і різким коливанням обмінного курсу. Така комбінація інструментів свідчить про трансформацію монетарної стратегії у кризових умовах, коли гнучкість і оперативність рішень мають перевагу над жорстким дотриманням попередніх рамок політики. Поступове зниження інфляції у 2023–2024 роках створило передумови для пом'якшення процентної політики, однак цей процес потребує обережності з огляду на збереження воєнних ризиків і залежність економіки від міжнародної фінансової підтримки.

Одним із ключових напрямів удосконалення процентної політики є підвищення ефективності процентного трансмісійного механізму. В умовах надлишкової ліквідності банківської системи, сформованої значними бюджетними видатками та зовнішнім фінансуванням, реакція ринкових ставок на зміну облікової може бути неповною або відтермінованою. Це знижує дієвість монетарних сигналів і послаблює вплив регулятора на економічну активність. У зв'язку з цим доцільним є активне використання інструментів стерилізації ліквідності, зокрема депозитних сертифікатів, гнучке коригування нормативів обов'язкового резервування, а також вдосконалення умов довгострокового та короткострокового рефінансування. Важливим є формування такої операційної структури процентних інструментів, яка забезпечуватиме чіткий коридор ставок і передбачувану реакцію фінансового ринку на рішення НБУ.

Другим стратегічним напрямом є забезпечення балансу між жорсткістю процентної політики та потребами економічного відновлення. Надмірно високі процентні ставки ефективно стримують інфляцію та девальваційні очікування, проте водночас обмежують кредитування реального сектору та інвестиційну активність. У післяшоковий період важливо поступово переходити від виключно стримувальної моделі до більш диференційованого підходу, який поєднує загальну монетарну стриманість із цільовими стимулюючими інструментами. Розвиток програм пільгового рефінансування банків для підтримки малого та середнього бізнесу, аграрного сектору та підприємств критичної інфраструктури може стати ефективним компромісом між цілями цінової стабільності та економічного зростання. Такий підхід сприятиме відновленню виробничого потенціалу країни без створення додаткових інфляційних ризиків [2; 3].

Важливим напрямом удосконалення є також посилення координації монетарної та фінансової політики. Значний бюджетний дефіцит, фінансування якого частково здійснюється за рахунок внутрішніх запозичень та міжнародної допомоги, має безпосередній вплив на грошовий ринок і ліквідність банківської системи. Ефективна процентна політика неможлива без узгодження дій уряду та НБУ щодо обсягів і структури розміщення державних цінних паперів, управління державним боргом і мінімізації монетарного фінансування дефіциту. Розвиток внутрішнього ринку ОВДП як інструменту абсорбції ліквідності та формування ринкової кривої дохідності є необхідною умовою підвищення ефективності монетарного трансмісійного механізму.

Окремої уваги потребує підвищення прозорості та передбачуваності рішень НБУ. В умовах воєнної невизначеності саме комунікаційна політика стає одним із ключових факторів формування інфляційних та курсових очікувань. Регулярне оприлюднення макроекономічних прогнозів, сценарних аналізів розвитку подій, чітке пояснення мотивів зміни облікової ставки та довгострокових орієнтирів монетарної політики сприяють зміцненню довіри до регулятора. Послідовна та зрозуміла комунікація знижує ризик спекулятивних коливань і підвищує ефективність процентних рішень без необхідності застосування надмірно жорстких інструментів [3].

Таким чином, удосконалення процентної політики НБУ в умовах воєнного стану має комплексний характер і передбачає модернізацію інструментів регулювання ліквідності, відновлення повноцінної дії процентного трансмісійного механізму, забезпечення збалансованості між стабілізаційними та стимулюючими заходами, поглиблення координації з фінансовою владою та посилення комунікаційної прозорості. У стратегічній перспективі процентна політика повинна трансформуватися з переважно антикризового механізму стримування інфляційних і валютних ризиків у довгостроковий інструмент забезпечення макрофінансової стійкості, підтримки інвестиційної активності та створення передумов для сталого економічного зростання України в післявоєнний період.

1. Національний банк України. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_15042022-rd

2. Національний банк України. Монетарна політика [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/monetary>

3. Ніколайчук С. Монетарна та валютно-курсова політика: як НБУ готується долати макроекономічні виклики 2026 року : презентація / Національний банк України. — Київ, 2025.

TRADING GOLD AS A SAFE-HAVEN ASSET IN TIMES OF UNCERTAINTY IN 2025-2026

This paper explores the historic rally of gold prices throughout 2025 and early 2026, driven by intense macroeconomic and geopolitical uncertainties. During this period, gold reaffirmed its status as a premier safe-haven asset, surging past \$5,000 per ounce due to robust central bank purchases and institutional demand.

Період 2025–2026 років став безпрецедентним для світових фінансових ринків з точки зору макроекономічної невизначеності та переоцінки ризиків. В умовах геополітичних конфліктів, тарифних воєн та нестабільності відсоткових ставок інвестори та центральні банки масово звернулися до золота як до ключового активу-сховища (safe-haven asset). За підсумками 2025 року загальний попит на золото зріс і досяг рекордних 5 002 тонн [3].

Історична динаміка ціни на золото у цей період яскраво демонструє його захисну функцію. У 2025 році вартість трійської унції зросла приблизно на 65%, досягнувши рівня понад 4 300 доларів США наприкінці року. На початку 2026 року висхідний тренд прискорився: ціна вперше в історії пробилла психологічну позначку у 5 000 доларів і навіть тимчасово перевищувала 5 500 доларів США під час внутрішньоденних торгів у січні-лютому [1, 3].

Такі стрімке ралі було зумовлене конвергенцією кількох фундаментальних факторів:

1. Активні закупівлі центральними банками: З метою диверсифікації резервів та зниження залежності від долара США центральні банки продовжували активно накопичувати золото. Наприкінці 2025 року частка золота у світових резервах центральних банків досягла 26,7%. [3]
2. Рекордний інвестиційний попит: Інституційні та роздрібні інвестори використовували біржові фонди (ETF) для хеджування ризиків. Інвестиційний попит у 2025 році становив 43,5% від загального попиту на золото, сягнувши історичного рекорду у 2 175 тонн [3].
3. Геополітична та торговельна напруженість: Ескалація конфліктів на Близькому Сході (зокрема, удари США та Ізраїлю по Ірану) та очікування нових макроекономічних шоків створили стійкий попит на безпечні активи. [1, 3]

Таблиця 1

Динаміка зростання ціни на золото (2025 – початок 2026 рр.)

Період	Ціна за трійську унцію (USD)	Ключовий фактор впливу
Початок 2025 року	~\$2,654	Стабільний попит з боку центральних банків та очікування зниження ставок
Кінець 2025 року	~\$4,308	Рекордні закриття року, інвестиційний попит досяг 43,5% від загального
Січень-Лютий 2026	>\$5,000	Панічний попит на активи-сховища через геополітику та загострення на Близькому Сході

Джерело: складено автором на основі макроекономічних звітів [1];[2];[3]

Прогнози провідних фінансових інституцій підтверджують довгострокову стійкість цього тренду. Наприклад, інвестиційний банк Goldman Sachs підвищив свій прогноз ціни на золото до 5 400 доларів США за унцію на кінець 2026 року, посилюючись на продовження закупівель з боку центральних банків та диверсифікацію в приватному секторі. Своєю чергою J.P. Morgan прогнозує, що ціни в середньому становитимуть близько 5 055 доларів США в останньому кварталі 2026 року [1]

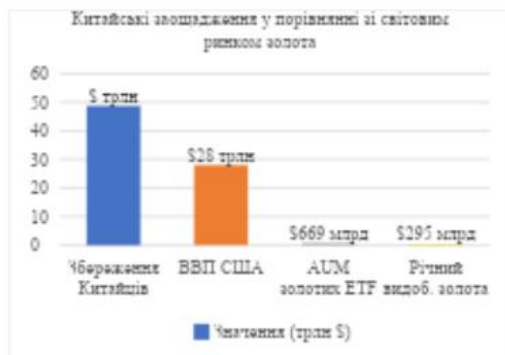


Рис. 1. Китайські заощадження у порівнянні зі світовим ринком золота [4]



Рис. 2. Сценарії алокації китайських заощаджень у золото (у тоннах) [4]

Додатковим фундаментальним драйвером зростання ціни на золото є колосальний обсяг заощаджень китайських домогосподарств (близько 48,7 трлн дол. США). На тлі стагнації ринку нерухомості КНР, волатильності місцевих фондових індексів та зниження депозитних ставок, китайські інвестори масово використовують золото як ключовий інструмент збереження капіталу. Наразі їхня алокація в дорогоцінні метали становить лише близько 1% від загальних активів. Проте, зважаючи на масштаби пулу ліквідності, навіть збільшення цієї частки до 2% здатне згенерувати попит (понад 6 000 тонн), який у 1,7 раза перевищить річний світовий видобуток золота, створюючи структурний дефіцит на ринку та неминуче штовхаючи ціни вгору [4].

Отже, торгівля золотом у 2025-2026 роках довела, що цей дорогоцінний метал не лише зберігає свою фундаментальну функцію захисту капіталу в періоди макроекономічних шоків, але й здатен генерувати значну дохідність, виступаючи критично важливим елементом диверсифікації інвестиційного портфеля.

1. J.P. Morgan. Gold price predictions from J.P. Morgan Global Research. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/commodities/gold-prices>
2. Goldman Sachs Forecast. Finance Magnates URL: <https://www.financemagnates.com/trending/this-new-gold-price-prediction-from-goldman-sachs-shows-how-high-will-gold-go-in-2026/>
3. Gold Market: Price Drivers. ECONS.ONLINE. URL: <https://econs.online/en/articles/opinions/gold-market-price-drivers/>
4. TSTA. TSTA March 2026 [Електронний ресурс] / TSTA. March 2026. С. 14.

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РИЗИКОМ СТРАХОВИКА В УМОВАХ ВИСОКОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РИНКІВ ТА ІНФЛЯЦІЙНОГО ТИСКУ

Карпова Анна Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Фінансовий бізнес»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Моташко Т.П.

MANAGING INSURER'S INVESTMENT RISK UNDER HIGH MARKET VOLATILITY AND INFLATIONARY PRESSURE

The article considers the essence of the concept of insurer's investment risk and identifies the main drivers of insurers' investment behavior. It is found that the current risk appetite of insurance companies is depressed in view of current macroeconomic challenges. It is determined that in the process of portfolio management, insurance companies face high market volatility.

Інвестиційна діяльність є фундаментальною складовою забезпечення фінансової стійкості страхових компаній. В умовах макроекономічної нестабільності, високої волатильності фінансових ринків та перманентного інфляційного тиску страховики змушені переглядати свої підходи до управління інвестиційних ризиків [2]. Зважаючи на це, дослідження інвестиційного ризику страховика є важливим для розуміння потенційних загроз та вживання превентивних заходів.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління інвестиційним ризиком страховика та ідентифікація стратегічних пріоритетів його адаптації до умов високої волатильності ринків і зростаючого інфляційного тиску.

Загалом, інвестиційний ризик страховика полягає у ймовірності відхилення фактичного інвестиційного доходу від очікуваного, знецінення вартості активів або повної втрати інвестованого капіталу [1]. Специфіка цього ризику для страхової компанії зумовлена жорсткою прив'язкою до страхових зобов'язань. Інвестиційний портфель страховика має відповідати суворим критеріям безпечності, прибутковості, ліквідності та диверсифікованості. З одного боку, компанія повинна мати змогу в будь-який момент покрити страхові резерви та здійснити виплати клієнтам, а з іншого - зобов'язана генерувати дохідність, що здатна перекрити інфляційне знецінення коштів [1].

Для розуміння сучасних тенденцій в управлінні портфелями, у таблиці 1 систематизовані головні макроекономічні побоювання страховиків та їхні інвестиційні наміри.

Таблиця 1

Оцінка макроекономічних ризиків та інвестиційні наміри страховиків на 2025 рік

	Ключовий показник / Фактор впливу	Частка респондентів
Головні макроекономічні ризики	Ризик інфляції	63%
	Зростання геополітичної напруженості	50%
	Середовище високих процентних ставок	42%
Поточний апетит до ризику	Планують підтримувати поточний рівень ризику	75%
	Планують збільшити прийняття ризиків	13%
	Планують зменшити прийняття ризиків	12%
Стратегія щодо приватних ринків	Задоволені поточною часткою	58%
	Планують збільшити частку приватних активів	30%
Мотивація інвестування в приватні ринки	Диверсифікація та зниження волатильності	50%
	Захист від інфляційного тиску	47%
	Доступ до нових класів активів	43%

Джерело: згруповано та адаптовано автором на основі даних опитування 2025 Global Insurance Report[3].

Згідно з проаналізованими даними, інфляція стала головним макроекономічним ризиком для страховиків, на що вказали 63% компаній. Додатковий тиск на інвестиційні стратегії чинять зростання геополітичної напруженості (50%) та тривале збереження середовища високих процентних ставок (42%). У відповідь на ці виклики апетит страховиків до ризику залишається на історично низькому рівні. Переважна більшість компаній (75%) віддають перевагу збереженню поточного профілю ризику, відмовляючись від взяття на себе додаткових зобов'язань. Лише 13% респондентів планують збільшити прийняття інвестиційних ризиків, тоді як 12% мають намір його зменшити. Примітно, що замість прямого зниження ризиків через класичний перехід до більш безпечних активів, страховики обирають інший підхід: вони підвищують ефективність диверсифікації портфеля в межах вже встановлених лімітів ризику.

У пошуках оптимального захисту портфеля спостерігається стійкий попит на інструменти приватних ринків. Згідно зі статистикою, 58% компаній наразі підтримують існуючу експозицію в цьому сегменті, а 30% цілеспрямовано планують збільшити свої алокації у приватні активи. Важливо відзначити зміну парадигми: компанії більше не розглядають приватні ринки виключно як джерело підвищеної дохідності. Головними драйверами для таких інвестицій сьогодні є диверсифікація портфеля (50%), надійний захист від інфляції (47%) та доступ до нових класів активів (43%). Водночас публічні ринки продовжують виконувати роль основи для забезпечення ліквідності: 73% компаній планують підтримувати свою поточну експозицію на публічних ринках, а 21% - мають намір її збільшити.

Отже, сучасне управління інвестиційними ризиками страховика вимагає переходу до комплексного підходу конструювання портфеля. Цей підхід ефективно інтегрує як публічні, так і приватні активи. Приватні інвестиції забезпечують портфелю капітальну ефективність та структурний захист від інфляційних шоків, тоді як активи публічних ринків гарантують необхідну прозорість, ліквідність та тактичну гнучкість для своєчасного реагування на макроекономічні зміни[3]. Адже, неефективне управління інвестиційним ризиком в умовах ринкової нестабільності може призвести до втрати ліквідності, зниження вартості активів, дефіциту капіталу, порушення нормативів платоспроможності. Саме тому сучасна система ризик-менеджменту страховика повинна враховувати потенційний вплив інвестиційної діяльності на загальний профіль ризику установи та забезпечувати збалансованість між дохідністю та надійністю інвестицій.

1. Попова Л. В. Інвестиційна діяльність страхових компаній на ринку страхових послуг України: оцінка та напрями розвитку в сучасних умовах. Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. 2024. Вип. 1 (94). С. 15–22.
2. Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика : Постанова Правління Національного банку України від 27.12.2023 № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#n894>
3. BlackRock 2025 Global Insurance Report. Opportunity Amid Uncertainty: Embracing A More Flexible Approach. 2024. 46 p.

DEVELOPMENT OF INSURANCE IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE

This abstract explores how climate change transforms the global insurance sector. Modern financial systems face a reality where insured losses constantly surpass 100 billion dollars every year. Interestingly, non peak events like local floods or wildfires now drive a significant portion of these costs. The paper argues that shifting toward parametric insurance is absolutely critical. Adapting such financial tools will help preserve long term macroeconomic stability under unpredictable climate conditions.

Сталий розвиток кожної держави сьогодні безпосередньо залежить від ефективної роботи інститутів управління ризиками. Кліматичні зміни давно вийшли за межі виключно екологічної проблематики. Наразі вони становлять фундаментальну загрозу для глобальної економічної безпеки. Сучасні дослідження, зокрема праці вітчизняних науковців [1, с. 141], класифікують вплив клімату на фінансову систему за двома основними напрямками. Перший напрям охоплює суто фізичні ризики. Вони означають прямі фінансові втрати від екстремальних погодних умов. Тут варто розрізняти гострі події типу потужних ураганів та хронічні процеси на зразок поступового підвищення температури чи рівня світового океану. Другий напрям стосується ризиків переходу. Останні завжди виникають під час спроб суспільства адаптувати промисловість до нових суворих низьковуглецевих стандартів.

У цьому складному контексті страхування відіграє роль ключового стабілізаційного механізму. Воно допомагає економіці швидше адаптуватися до зростаючої екологічної невизначеності. Однак непередбачуваність клімату поступово руйнує класичні актуарні принципи. Раніше компанії могли легко передбачити майбутні збитки на основі математичних даних за минулі десятиліття. Тепер цей підхід абсолютно не працює. Страховики більше не можуть спиратися виключно на історичну статистику для розрахунку майбутніх втрат. Зазначена ситуація змушує фінансовий сектор терміново шукати нові методи оцінки ймовірності настання катастрофічних подій. Ситуація додатково ускладнюється тим, що кліматичні шоки часто трапляються одночасно у різних кутках планети.

Для розуміння реальних масштабів проблеми доцільно детально проаналізувати макроекономічні збитки останніх років. Підсумкова звітність провідних міжнародних інститутів перестрахування за 2025 рік демонструє доволі тривожну динаміку [3; 4]. Вже шостий рік поспіль світові застраховані збитки від природних катаклізмів стабільно перевищують психологічну позначку у 100 мільярдів доларів США (див. таблицю 1). Подібна статистика прямо вказує на перетворення екологічних потрясінь на постійний фактор серйозного фінансового тиску.

Таблиця 1

Динаміка глобальних економічних та застрахованих збитків від природних катастроф за 2023-2025 роки

Рік	Загальні економічні збитки, млрд доларів США	Застраховані збитки, млрд доларів США	Дефіцит страхового покриття Частка незастрахованих (Protection Gap), млрд. збитків, % доларів США
2023	280	108	172 61,4
2024	327	141	186 56,8
2025	224	108	116 56,9

Джерело: складено автором на основі офіційних звітів міжнародних інститутів перестрахування [2; 3; 4].

Аналіз 2025 року яскраво ілюструє зміну характеру самих загроз. Загальні економічні втрати дійсно дещо знизилися порівняно з піковим 2024 роком і склали 224 мільярди доларів США [4]. Проте це відбулося виключно завдяки випадковості, адже руйнівні буревії цього разу минули узбережжя Північної Америки. Натомість найбільшої шкоди системі завдали так звані вторинні явища. До них зараховують раптові зливи, нетипові градіві шторми та масштабні лісові пожежі. Наприклад, надзвичайна ситуація навколо міста Лос-Анджелес на початку 2025 року призвела до рекордних 40 мільярдів доларів США збитків [2]. Такий прецедент змусив світовий ринок повністю переглянути пріоритети під час оцінки загроз. Тепер спеціалісти усвідомлюють критичну небезпеку накопичення безлічі дрібних локальних катастроф.

Окремої уваги заслуговує проблема глобального дефіциту страхового покриття. Звернемо увагу на цифри з наведеної таблиці. Більше половини світових збитків досі залишаються незастрахованими. На практиці це означає величезний фінансовий тягар відновлення зруйнованої інфраструктури, який лягає виключно на державні бюджети та плечі звичайних громадян. Цей колосальний розрив свідчить про неспроможність класичних страхових полісів встигати за швидкістю змін у довкіллі. Найбільш гостро зазначена проблема проявляється у країнах зі слабкою економікою. Відсутність належного фінансового захисту робить цілі макрорегіони надзвичайно вразливими перед катаклізмами. У довгостроковій перспективі це формує ризик повної недоступності послуг страхування для населення в окремих географічних зонах.

Подолання описаної кризи вимагає негайного впровадження інноваційних рішень. Серед найперспективніших інструментів варто виділити параметричне страхування та випуск спеціальних катастрофічних облігацій. Їхня принципова відмінність полягає у механізмі швидких виплат. Компенсація спрацьовує автоматично після фіксації певного об'єктивного тригера. Таким тригером може виступати критичний рівень води в річці, рекордна кількість міліметрів опадів або штормова швидкість вітру. Клієнту більше не потрібно чекати на тривалу експертну оцінку пошкодженого майна. Запропонований підхід суттєво знижує операційні витрати компаній та робить процес абсолютно прозорим. Крім того катастрофічні облігації дозволяють передавати частину великих ризиків безпосередньо на глобальні ринки капіталу.

Щодо ситуації в Україні, питання управління екологічними ризиками тісно переплітається з величезними викликами повосної відбудови. Наша держава має унікальну можливість відновити інфраструктуру вже з урахуванням найсучасніших європейських екологічних стандартів. Реалізація такого позитивного сценарію вимагає активного стимулювання превентивних заходів на всіх рівнях. Запровадження обов'язкового кліматичного тестування для вітчизняних страховиків допоможе надійно захистити нові промислові та житлові об'єкти. Не менш важливим є подальший розвиток аграрного страхування. Вітчизняний агропромисловий комплекс залишається вкрай чутливим до погодних аномалій, найменші посухи здатні завдати шкоди продовольчій безпеці. Усе це разом неодмінно сприятиме залученню іноземних інвестицій у сектор зеленої енергетики та сільське господарство.

Підсумовуючи вищезазначене, слід констатувати початок глибокої системної трансформації глобального страхового ринку. Традиційна модель простого відшкодування збитків постфактум поступово і невідворотно втрачає свою актуальність. На її місце приходить концепція проактивного управління кліматичними ризиками. Захист національних інтересів тепер вимагає більш тісної співпраці держави та приватного капіталу. Лише шляхом розширення арсеналу фінансових інструментів економіка зможе успішно протистояти майбутнім природним потрясінням та підтримувати довгострокову макроекономічну стабільність.

1. Gallagher Re. Natural Catastrophe and Climate Report for 2025. January 2026. <https://www.gallagherre.com/insights/natural-catastrophe-reports>
2. Munich Re. Climate change presses on. Devastating wildfires and intense thunderstorms exacerbate losses for insurers. Natural disaster figures 2025. January 13, 2026. <https://www.munichre.com/en/company/media-relations/media-information-and-corporate-news.html>
3. Swiss Re Institute. 2025 marks sixth year insured natural catastrophe losses exceed 100 billion USD. December 16, 2025. <https://www.swissre.com/press-release/2025-marks-sixth-year-insured-natural-catastrophe-losses-exceed-100-billion-USD/>
4. Барановський О. І., Лавренко В. В. Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. Проблеми економіки. 2021. Випуск 3. С. 140-146. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf

VECTORS OF INSURANCE MARKET DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EMERGING CHALLENGES

This paper explores the main tendencies of the insurance market development in the context of new global challenges and high uncertainty. It analyzes how modern digitalization and technological processes are reshaping the insurance landscape. The paper also emphasizes core changes in the needs and perceptions of insurance service consumers. And examines key developments in insurers' business models — Intelligent Insurance, Embedded Insurance, and Insurance-as-a-Service (IaaS).

Ринок страхових послуг активно змінюється в умовах нових глобальних викликів, серед яких: нові соціально-політичні загрози, військові дії, цифрова трансформація, природно-кліматичні ризики й загальне зростання невизначеності. Ринок страхових послуг, як механізм перерозподілу ризику, для забезпечення потреб страхувальників у страховому захисті – трансформується та адаптується до нових умов. Поточний стан розвитку ринку страхових послуг характеризується активною диджитал-трансформацією страхової діяльності та інтенсивним поширенням нових технологічних рішень (“Digitalization and InsurTech reshaping insurance landscape”).

Ключовими тенденціями, що визначають нові вектори розвитку ринку страхових послуг на сьогодні є (рис.1):

– Розширення страхового поля – ширше покриття ризиків, включення нових сегментів страхувальників. Як-от все ширше покриття кліматичних та кібер-ризиків. Поширення продуктів страхування життя все більше на людей молодшого віку, завдяки адаптації страхових продуктів до ширшого кола життєвих потреб страхувальників. А, в контексті вітчизняного ринку страхових послуг, майнове страхування від воєнних ризиків. В умовах, безпрецедентного впливу війни, населення потребує страхового захисту від нових ризиків. Українські страхові компанії, зокрема: ARX, ІНГО, ПЗУ. Реагуючи на зміни потреб страхувальників в умовах війни, пропонують нові страхові продукти з покриттям воєнних ризиків [1, 2, 4].

– Остаточна диджиталізація каналів дистрибуції страхових послуг та обслуговування страхових договорів. Вже зараз, веб-сайти та мобільні застосунки є головними каналами дистрибуції страхових послуг на ринку страхових послуг зарубіжних країн. В Україні, цьогоріч здійснено остаточний перехід до електронних договорів страхування: з 1 січня 2026 року всі договори ОСЦПВ укладаються виключно у формі е-полісу. Таким чином, страхові продукти є цифровими (“Digitalized”). Разом з тим, за даними Capgemini 67% опитаних споживачів страхових послуг у віці до 40 років, прагнуть якісної диджитал-взаємодії з підтримкою живих консультантів (“phygital engagement via channels”), що особливо актуально для сфери медичного страхування. [3, 4].

– Сервісна спрямованість страхування: зрозумілий та зручний сервісний шлях, персоналізована комунікація та постійна підтримка (взаємодія) є ключовими драйверами довіри страхувальника до страхової компанії. Сьогодні, страхові послуги уже не сприймаються споживачами відокремлено, їх клієнтський досвід є безперервним, і задоволеність від страхової послуги оцінюється за кінцевим отриманим результатом (в медичному страхуванні оцінка страхової послуги формується споживачем за результатами фактичного отримання медичних послуг). За цих умов, тісна співпраця та ефективна взаємодія страхових компаній з провайдером послуг, що надаються в рамках страхового покриття є визначальною. Що, сутнісно розширює межі інфраструктури ринку страхових послуг. Якість сервісу, як характеристика страхового продукту, поступово випереджає наповнення страхового продукту, й навіть цінновий фактор у процесі вибору страхувальника [4, 6].

– Рух в напрямку все більшої “Клієнтоцентричності” та персоналізованого страхування. Персоніфіковане страхування набуває все ширшого поширення завдяки застосуванню сучасних страхових технологій. Динамічне ціноутворення з використанням технологій штучного інтелекту, телематики та IoT пристроїв . Персоналізовані страхові продукти, що покривають індивідуальні потреби, параметричне страхування та забезпечення якісного омніканального клієнтського досвіду. Згідно звіту Capgemini: 60% опитаних страхувальників – готові поширювати свою персональну інформацію для отримання більш витончених, персоналізованих та вигідніших пропозицій й більшого покриття [2, 4, 8].



Нові вектори розвитку ринку страхових послуг

Рис. 1. Нові вектори розвитку ринку страхових послуг

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4, 7]

– Embedded-Insurance & Insurance-as-a-Service (IaaS) – як новий етап розвитку ринку страхових послуг. “Страхування як послуга” (Insurance-as-a-Service) передбачає можливості розгортання технічної інфраструктури на основі хмарних-технологій, забезпечуючи технологічні можливості швидкого компанування та розгортання нових страхових продуктів для провайдерів страхових послуг. Та, забезпечувати через такі платформи доступ широкому колу партнерів (агентів) до реалізації їх страхових послуг. Таким, чином різноманітні суб’єкти економічної діяльності, можуть пропонувати своїм клієнтам, будь-то гірськолижний курорт, чи автодилер – в додачу до своїх продуктів та послуг – спеціалізовані страхові послуги, як доповнення. Інтегруючи, в свої диджитал-канали через API – розгорнуті на хмарній інфраструктурі, диджиталізовані страхові продукти страхового провайдера. Згідно звіту Capgemini: 2024 World Insurance Report, 61% страхових компаній сьогодні активно інвестують в хмарні-платформи для забезпечення можливості проведення страхових диджитал-операцій в реальному часі. Реалізація страхових послуг за моделлю “Страхування як послуга”, забезпечує можливість для реалізації принципів вбудованого страхування (Embedded-Insurance) – коли реалізація страхових послуг максимально наближена до споживача послуг. В момент та в місці безпосереднього отримання продукту чи послуги клієнт має змогу отримати й відповідне страхове покриття [4, 5].

– Подальша інтеграція та розширення сфери практичного застосування штучного інтелекту (AI). Подальше поширення технологій штучного інтелекту на ринку страхових послуг тісно пов'язане з використанням AI-агентів та генеративного штучного інтелекту, насамперед, у процесах взаємодії зі страхувальником, а також, для автоматизації бізнес-процесів (андерайтинг, урегулювання вимог, управління ризиками, та запобігання шахрайству). Функціонування автономних агентів штучного інтелекту фундаментально змінює бізнес-процеси страховиків. Так, AI-агенти можуть забезпечувати первину консультацію, щодо покриття в рамках медичного страхування на основі програми страхування за договором, автоматизуючи функцію асистансу та забезпечуючи більш швидку обробку запитів страхувальників. Застосування ж предиктивних моделей на основі штучного інтелекту та машинного навчання здатне кратно підвищити ефективність процесів управління ризиками та запобігання шахрайству. Деякі європейські страхові компанії, зокрема Allianz та AXA, працюють над інтеграцією AI-агентів в процес врегулювання вимог. А також, використовують технології штучного інтелекту для моніторингу та ідентифікації аномальних заявок на врегулювання вимог. Таким чином, системна інтеграція технологій штучного інтелекту у страхову діяльність формує новий вектор розвитку ринку – Intelligent Insurance [3, 6, 7].

Отже, всеохоплююча диджиталізація клієнтського досвіду, сервісність, клієнтоцентричність, покриття ширшого кола ризиків, адаптація портфелів страхових продуктів до потреб страхувальників, розвиток вбудованого страхування та Intelligent Insurance на сьогодні є визначальними тенденціями на ринку страхових послуг, які формують напрями подальшого розвитку ринку та його майбутній вигляд в умовах сучасних викликів.

1. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Клапків Ю. М., Чеботарьов Є. В., Зелениця І. М. Страхування воєнних ризиків в Україні. Інвестиції: практика та досвід, № 11. 2024. С. 44-51.
2. Приказюк Н. В., Моташко Т. П. Цифровізація страхування: можливості та загрози. Ефективна економіка. 2022. № 12. С. 13.
3. Шолойко А. С., Кривенко В. Ю. Ключові тенденції диджиталізації на ринку страхових послуг. Ефективна економіка, № 8. 2025.
4. Capgemini Research Institute's. World Cloud Report for Financial Services 2025. URL: <https://www.capgemini.com/>
5. Capgemini Financial Services. Insurance Trends 2026. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/12/Capgemini_Top-Trends-2026_Insurance.pdf
6. Deloitte Financial Services. 2026 global insurance outlook. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>
7. Intelligent insurance. KPMG International research. 2025. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/03/intelligent-insurance-web-report.pdf.coredownload.inline.pdf>
8. Hanmei Liang, Xiaoya Zheng. From Legacy to Digital: How InsurTech Is Reshaping the Insurance Value Chain and Regulatory Landscape. Proceedings of ICMRED 2025 Symposium: Effective Communication as a Powerful Management Tool. 2025. pp 216-221.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КРИТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ

Ломоносов Дмитро Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Фінанси, банківська справа, страхування»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Приказюк Н.В.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ADAPTIVE RISK MANAGEMENT FOR CRITICAL ENTERPRISES UNDER POLYCRISIS CONDITIONS

This paper provides a theoretical examination of the conceptual underpinnings of adaptive risk management for critical enterprises functioning under contemporary polycrisis conditions. It elucidates the insufficiency of conventional, linear, and scenario - bounded risk assessment frameworks when confronted with cascading, multi - domain disruptions. The analysis outlines the structural attributes of adaptive risk management, including real - time situational intelligence, modular and reconfigurable operational architectures, diversified resource dependencies, and institutionalized learning mechanisms. The proposed conceptual perspective substantiates the role of adaptive risk management as a foundational determinant of organizational resilience and the sustained continuity of essential socio - economic functions.

Глобальне економічне середовище останнього десятиріччя характеризується нашаруванням і взаємним підсиленням різномірних кризових процесів – від воєнних і геополітичних ескаляцій до енергетичних шоків, кібератак, ускладнення логістичних маршрутів, прискореної інфляції та регуляторної турбулентності. Вказане явище, що набуло у науковому й політичному дискурсі назви полікризи [1], відрізняється від традиційних точкових криз тим, що породжує каскадні ефекти та нелінійні збої з високим ступенем невизначеності. В даному контексті критичні підприємства, в тому числі енергетичні, транспортні, зв'язку, водопостачальні, харчові, медичні, оборонно-промислові та інші, виступають каркасом національної стійкості та безпеки, відповідно потребують якісно іншої системи управління ризиками, ніж класичні реактивні підходи. Традиційні моделі, що спираються на стабільність параметрів зовнішнього середовища, зіштовхуються із загрозами, які пов'язані з тим, що одиничний збій швидко поширюється на суміжні сфери через міжгалузеві залежності, ІТ-інтеграцію та логістичні ланцюги. Окреслена особливість актуалізує перехід до адаптивного ризик-менеджменту – системи, орієнтованої на гнучкість, проактивність, постійне навчання та інституціоналізацію швидких змін.

Сутність адаптивного підходу полягає у здатності організації змінювати структуру, процеси та інструментарій управління ризиками темпами, що відповідають динаміці зовнішнього середовища. Вказаний підхід поєднує безперервний моніторинг деталізованих сигналів, сценарне і стрес-моделювання, крос-функціональну координацію та модульність операційних ланцюгів [2]. Важливим елементом підходу є переключення з детерміністичної логіки на керування ймовірно-сценарними протоколами, в яких ризики розглядаються як взаємозалежні й здатні генерувати очікувані каскади: наприклад, одночасний енергетичний дефіцит і кібератака на системи керування можуть ускладнювати не лише виробництво, а й наступне післяаварійне відновлення, тоді як перебої в логістиці підсилюють дефіцит запасних частин, збільшуючи час простою критичних потужностей.

Концептуально адаптивний ризик-менеджмент спирається на кілька взаємопов'язаних принципів:

1. Ситуаційна обізнаність у режимі, наближеному до реального часу, тобто збір та обробка операційних і контекстних даних (включно з зовнішніми індикаторами ризиків та загроз), виявлення трендів і «слабких сигналів» за допомогою потокової аналітики, а також побудова системи попереджувальних індикаторів для ознак переваження систем;

2. Сценарність та багатовимірне моделювання, тобто формування не одного базового сценарію, а портфелю альтернатив – від малоімовірних до екстремальних, зі стрес-тестуванням каскадних зв'язків і ресурсних обмежень;

3. Гнучкість та декомпозиція процесів, тобто розбиття виробничо-логістичних ланцюгів на модулі із можливістю швидкого переоснащення та переналаштування; наявність резервних режимів роботи та планів спрощення функціоналу, коли пріоритетні функції зберігаються за рахунок тимчасового відключення другорядних;

4. Диверсифікація та резистентність, тобто розосередження критичних ресурсів, багатоканальність постачання, географічно розподілені data-центри, резервування енергопостачання та комунікацій, а також проактивна співпраця постачальниками;

5. Інтегроване управління, тобто синхронізація безпекових, ІТ, виробничих, фінансових і юридичних функцій у єдиному фреймворку ухвалення рішень, що зменшує часові лаги та інформаційні розриви;

6. Постійне організаційне навчання, тобто циклічний перегляд інцидентів, симуляцій і помилок з подальшим оновленням політик, порогів тригерів і процедур.

Особливу увагу в полікризовому середовищі слід приділяти класифікації ризиків за здатністю генерувати системні каскади. Геополітичні й воєнні загрози створюють прямі (фізичні uszkodження, обмеження мобільності) та опосередковані (санкційні й регуляторні) ефекти. Енергетичні шоки впливають на безперервність виробництва, а у поєднанні з нестачею палива й обмеженнями мереж – на витривалість резервних режимів. Кіберризики, що націлені на технологічні процеси та операційні технології, можуть нейтралізувати ефект класичного резервування, в якому вразливості програмного забезпечення одночасно атакують кілька взаємопов'язаних суб'єктів. Макроекономічні та фінансові ризики, такі як інфляція, волатильність валют, зниження платоспроможності контрагентів, модифікують вартість і доступність страхових та хеджувальних інструментів, що впливає на оптимізацію систем ризик-менеджменту.

Практичне впровадження адаптивного підходу доцільно будувати як безперервний цикл «діагностика – адаптація – навчання» (рис.1). На фазі діагностики формується карта загроз та вразливостей із виокремленням критичних залежностей (енергія, зв'язок, люди, ІТ-сервіси, транспорт), розраховуються індикатори раннього попередження та проводиться стрес-тестування кризових точок. На фазі адаптації запускаються механізми гнучкого планування: перемикання виробничих режимів, перерозподіл потужностей, активація резервних маршрутів і запасів, швидке контрагування альтернативних постачальників, підвищення рівня кіберзахисту на тактичних напрямках. На фазі навчання результати інцидентів і симуляцій трансформуються у зміну нормативів, порогів тригерів і параметрів сценаріїв, а також у розвиток компетенцій персоналу, включно з крос-тренінгом і відпрацюванням ролей у кризових штабах. Важливо, що кожна фаза корелює з іншими: нові дані діагностики змінюють конфігурацію адаптації, а результати навчання логіку діагностичних індикаторів.



Рис. 1. Схема циклу адаптивного підходу «діагностика – адаптація – навчання»

Джерело: складено автором на основі [3]

З точки зору управлінських інструментів, до основи адаптивного ризик- менеджменту входять: сценарне планування з поділом на часові горизонти (операційний, тактичний, стратегічний); моделювання каскадних ефектів; політики спрощення функцій за пріоритетами критичних сервісів; фінансові буфери і гнучкі ліміти допустимого рівня ризику, що динамічно коригуються залежно від інтенсивності загроз; а також механізми зовнішньої координації (міжвідомчі протоколи, галузеві обміни індикаторами загроз, узгоджені процедури взаємодопомоги). В українському контексті додаткової ваги набуває поєднання воєнних ризиків із енергетичними та кіберзагрозами, що підсилює вимоги до розосередження потужностей та географічної диверсифікації логістики.

Перевага адаптивного підходу над класичним полягає не лише у швидкості реакції, а в архітектурній готовності до змін: модульна операційна конструкція, попередньо визначені варіанти реагування, підтримка культури роботи з безпечними тренажерами/симуляторами, а також регулярні гібридні навчання створюють умови, за яких навіть несподівані поєднання загроз не призводять до втрати керуваності. Важливо, що адаптивність не зводиться до хаотичного реагування, однак навпаки опирається на чітко структуровані правила переходу між режимами, заздалегідь узгоджені індикатори активації планів і стандартизовані фреймворки співпраці між підрозділами.

У підсумку адаптивний ризик- менеджмент критичних підприємств у середовищі полікризи постає як інтегрована, циклічна та data- орієнтована система, що поєднує ситуаційну обізнаність, сценарну гнучкість, модульність процесів і безперервне навчання. Вказана система підвищує резистентність – зберігає пріоритетні функції в умовах множинних шоків, обмежує поширення каскадних загроз і скорочує час відновлення. Для України, що функціонує в умовах тривалих багатофакторних викликів, адаптивний підхід є не лише управлінською інновацією, а й стратегічною необхідністю для захисту критичних сервісів, стимулювання інвестиційної привабливості та інтеграції до європейського простору безпеки і стійкості.

1.Characterizing the global polycrisis: a systematic review of recent literature / J. J. Rakowski та ін. *Annual review of environment and resources*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-111523-102238>

2.Falah F. Adaptive Financial Risk Management Strategies for Startup Sustainability: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Management and Accounting*. 2024. Т. 2, № 8. С. 49–67. URL: <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/521>

3.New M., Reckien D., Viner D. Decision-Making options for managing risk. *Climate change 2022: impacts, adaptation and vulnerability: contribution of working Group II to the sixth assessment report of the intergovernmental panel on climate change*. 2022. Р. 2540–2654. URL: https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/284333299/IPCC_AR6_WGII_Chapter17.pdf

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РІВНЕМ НЕПРАЦЮЮЧИХ КРЕДИТІВ (NPL) У ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКАХ ЗА УМОВ ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ТАСКОМБАНК»)

Набокова Анастасія Євгенівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Фінансовий бізнес»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Версаль Н.І.

STRATEGIES FOR MANAGING THE LEVEL OF NON-PERFORMING LOANS (NPL) IN DOMESTIC BANKS UNDER POLYCRISIS CONDITIONS (A CASE STUDY OF JSC "TASCOMBANK")

This study examines the strategies employed by Ukrainian banks to manage non-performing loans (NPLs) amidst the ongoing macroeconomic polycrisis caused by the full-scale invasion. Using the case of JSC "TASCOMBANK," the research analyzes the proactive "growing out of the problem" strategy, which focuses on diluting the NPL share through active lending to high-quality corporate borrowers rather than relying solely on traditional debt recovery methods. The results demonstrate that this approach not only stabilizes the bank's asset quality but also supports the real sector of the economy.

Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році стало безпрецедентним макроекономічним шоком для банківської системи України, створивши умови жорсткої полікризи. Руйнування інфраструктури, втрата заставного майна на окупованих територіях та зупинка діяльності багатьох підприємств призвели до стрімкого зростання кредитного ризику. У цих умовах класичні стратегії врегулювання непрацюючих кредитів (NPL), такі як стягнення застави через суди або продаж портфелів колекторським компаніям, виявилися малоефективними або юридично ускладненими. Це змусило вітчизняні банки шукати нові, проактивні інструменти управління якістю кредитного портфеля.

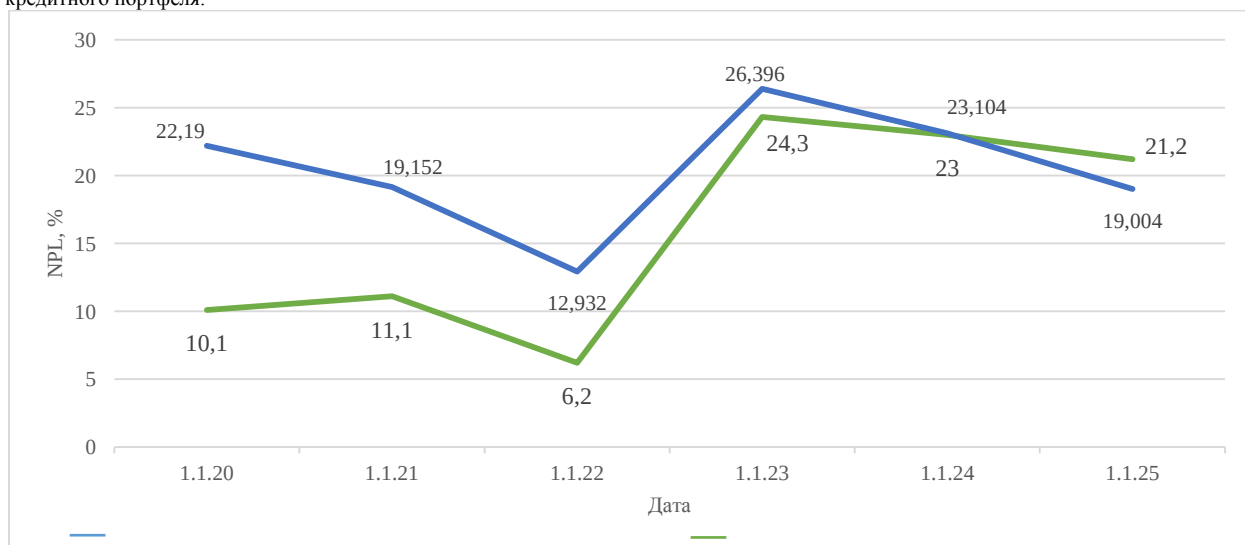


Рис. 1. Відношення частки непрацюючих кредитів у загальному кредитному портфелі АТ "ТАСКОМБАНК" до середньозваженого показника групи банків-конкурентів в період 2020-2025 рр.

Джерело: складено авторами на основі джерела [2].

Починаючи з 2018 року банківська система успішно очищувалася від проблемної заборгованості, проте повномасштабне вторгнення росії повністю нівелювало цю тенденцію до зменшення NPL, це продемонстровано на рис. 1. [1]. Аналіз фінансової звітності АТ «ТАСКОМБАНК» за стандартами МСФЗ 9 свідчить, що станом на кінець 2024 року показник NPL банку склав 21,2%, що дещо перевищувало середньоринкове значення по банківській системі України (19,004%). Проте, замість пасивного визнання збитків та заморожування кредитної діяльності, банк частково застосовує ефект розмивання NPL Ratio. Однак ключове значення має не стільки кількісний приріст портфеля, скільки якісна переорієнтація на низькоризикові галузі, що свідчить про свідоме управління структурою ризику, а не лише механічне розбавлення старих проблемних кредитів новими обсягами [6, с. 92].

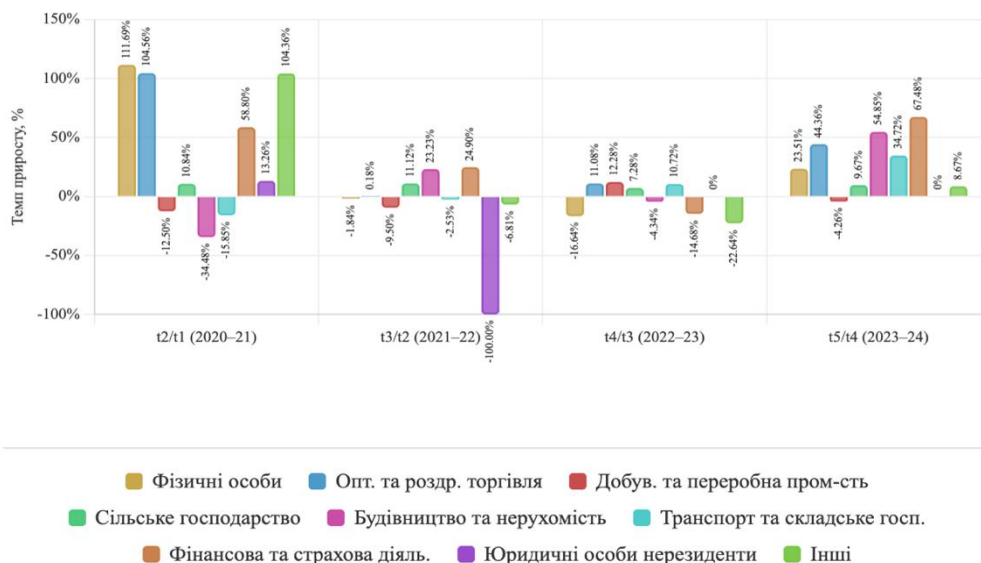


Рис. 2. Темпи приросту кредитного портфеля АТ «ТАСКОМБАНК» у розрізі галузей економіки за 2020-2024 рр.

Джерело: складено авторами на основі джерела [3, 4, 5, 6].

Емпіричні дані підтверджують реалізацію цієї стратегії: у 2024 році кредитний портфель АТ «ТАСКОМБАНК» зріс на 24% [6, с. 12]. Банк здійснив переорієнтацію кредитної політики, суттєво змінивши пріоритетні галузі, тим самим реструктуризувавши портфель, про це свідчить рисунок 2. Банк здійснив перехід від роздрібно-торговельної моделі (2020–2021) [3, с. 12] до диверсифікованої моделі з акцентом на фінансовий сектор, будівництво та логістику (2023–2024) [6, с. 92]. Повна відмова від кредитування юридичних осіб-нерезидентів і суттєве скорочення незабезпеченого роздрібного кредитування свідчать про цілеспрямоване підвищення якості та передбачуваності портфеля в умовах воєнних ризиків. Загалом, банк сформував нову «воєнну» структуру. Сільське господарство, транспорт і промисловість утримують позитивний приріст протягом останніх двох періодів, формуючи новий, адаптований до реалій воєнного часу кредитний портфель.

Такий підхід дозволив банку вирішити одразу три стратегічні завдання в умовах полікризи. По-перше, зупинити регрес якості активів шляхом перекриття старих токсичних кредитів новим стабільним процентним доходом. По-друге, знизити питому вагу NPL у портфелі без необхідності фіксації миттєвих збитків від продажу боргів з дисконтом. По-третє, виконати функцію фінансового посередника, забезпечивши реальний сектор економіки критично необхідним оборотним капіталом у період воєнного стану.

Отже, досвід АТ «ТАСКОМБАНК» доводить, що в умовах глобальної нестабільності стратегія «розмивання» NPL через активізацію якісного кредитування є більш ефективною альтернативою консервативному утриманню ліквідності. Здатність банку генерувати новий здоровий грошовий потік дозволяє погасити збитки минулих періодів, зберігаючи операційну стійкість та відповідність регуляторним вимогам НБУ, що є ключовим фактором для фінансової установи.

1. Національний банк України. Статистика. Частка непрацюючих кредитів у банківському секторі. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>
2. Національний банк України. Статистика. Частка непрацюючих кредитів у банківському секторі (інтерактивний графік). URL: https://bank.gov.ua/files/npl/chart_3_npl_ratio/index.html#slide-0
3. Річна фінансова звітність АТ «ТАСКОМБАНК» за 2021 рік, складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). URL: https://tascombank.ua/files/IFRS_FS_TCB_2021.pdf
4. Річна фінансова звітність АТ «ТАСКОМБАНК» за 2022 рік, складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). URL: https://tascombank.ua/files/Richnyi_zvit_TASKOMBANK_2022.pdf
5. Річна фінансова звітність АТ «ТАСКОМБАНК» за 2023 рік, складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). URL: https://tascombank.ua/files/Richnyi_zvit_TASKOMBANK_2023_1804_FINAL_1.pdf
6. Річна фінансова звітність АТ «ТАСКОМБАНК» за 2024 рік, складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). URL: https://tascombank.ua/files/FS_TASKOMBANK_2024.pdf

Нечипорук Альона Сергіївна
Шевчук Вікторія Василівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: к.е.н., проф. Пікус Р.В.

MODERN PRACTICE AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES OF INSURANCE BUSINESS DIGITALIZATION

This paper explores the forced digital transformation of the Ukrainian insurance market amid the global polycrisis and the full-scale invasion. The research highlights the transition to electronic policies, alongside the widespread adoption of remote claims management via the Europrotocol. Furthermore, the paper outlines emerging cyber risks associated with this digitalization and analyzes future prospects, including the integration of AI and Open Insurance concepts.

Сучасний розвиток світового ринку фінансових послуг відбувається в умовах полікризи – інфляції, криз вартості життя, торговельних війн, відтоку капіталу з ринків, що розвиваються, масових соціальних заворушень, геополітичної конфронтації та експоненційного зростання кліматичних і кібернетичних ризиків [1]. Ці фактори призвели до форсування процесів цифрової трансформації страхового бізнесу. Найбільш показовим прикладом адаптації став страховий ринок України. За умов повномасштабного вторгнення, масового знищення інфраструктури, екстреного виїзду мільйонів українців за кордон, цифровізація вітчизняного страхового сектору миттєво перетворилася з довгострокового тренду на єдиний можливий механізм збереження операційної діяльності та економічного виживання галузі.

Для забезпечення безперервності бізнесу (business continuity) в Україні страхові компанії здійснили переміщення корпоративної IT-інфраструктури та баз даних на захищені хмарні сервіси. Якщо у 2022 році цей крок був критичним, як відповідь на загрозу фізичного знищення дата-центрів країною-агресором, то сьогодні він трансформувався в стандарт. Згідно з новим Положенням НБУ №99 від 25.08.2025 застосування технологій хмарних обчислень стало обов'язковим елементом системи кібербезпеки для всіх надавачів фінансових послуг.

Водночас ще одним викликом для забезпечення ліквідності сектору стало утримання клієнтської бази на тлі масової еміграції. Відповідно на це стала цифровізація продуктів міжнародного страхування на базі Закону України №3720-IX [2]. Як свідчать дані таблиці 1, у 2025 році відбувся повний перехід системи «Зелена картка» в електронний формат. Діджиталізація зберегла стабільність галузі та дозволила модернізувати ризик-менеджмент. Зокрема, оновлені цифрові алгоритми (початок дії поліса виключно з наступного дня після оформлення) значно знизили ризики шахрайства та використання фальшивих сертифікатів. Зафіксоване незначне скорочення кількості договорів та премій має об'єктивний характер, зумовлене переходом частини українських транспортних засобів на локальну реєстрацію в країнах ЄС. Зростання загальної суми виплат підтверджує стійкість українських страховиків та їхню здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами за кордоном [3].

Таблиця 1

Динаміка ключових показників міжнародного страхування «Зелена картка» в Україні у 2024–2025 роках

Показник	2024 рік	2025 рік	Зміна за період, % (п.п.)
Частка електронних договорів, %	73,40	100,00	+26,60
Кількість укладених договорів, тис. шт.	1488,95	1430,31	-3,94
Сума зібраних страхових премій, млрд грн	5,72	5,49	-4,02
Кількість врегульованих страхових випадків, тис. шт.	15,08	14,85	-1,53
Сума виплат потерпілим у ДТП за кордоном, млн євро	50,59	51,33	+1,46

Джерело: складено автором на основі даних МТСБУ [3].

Аналогічні зміни відбулися на внутрішньому ринку. Цифровізація сприяла спрощенню процедур врегулювання страхових випадків та невідкладному переходу до електронного документообігу. Завдяки реалізації Закону України №3720-IX, від 01.01.2026 договори обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності (ОСЦПВ) укладаються виключно в електронній формі з автоматичним відображенням у застосунку «Дія».

Таблиця 2

Динаміка ключових фінансових показників внутрішнього ринку ОСЦПВ в Україні у 2024–2025 роках

Показник	2024 рік	2025 рік	Зміна за період, % (п.п.)
Частка електронних договорів ОСЦПВ, %	76,80	99,70	+22,90
Сума нарахованих страхових премій, млрд грн	11,03	23,64	+114,37
Середній розмір страхової премії, грн	1361,80	3162,70	+132,20
Кількість врегульованих страхових випадків, шт.	142114,00	150982,00	+6,24
Загальна сума страхових виплат, млрд грн.	4,81	6,80	+41,40

Джерело: складено автором на основі даних МТСБУ [4].

Зростання загальної суми премій на 114,37% спричинено майже стовідсотково за рахунок електронних каналів продажів та завдяки запровадженню вільного ціноутворення. Паралельно цифровізація оптимізувала процеси відшкодування збитків. Зокрема, спостерігається стаке зростання використання електронного Європротоколу як інструменту самостійного цифрового оформлення ДТП. У 2025 році кількість таких випадків зросла на 26,09%, склавши 45,8% від загальної кількості врегульованих подій [4].

Діджиталізація стала стратегічним інструментом забезпечення безперервності бізнесу, але вона породила корелятивні цифрові ризики, що потребують перегляду фундаментальних засад кібербезпеки. Якщо у 2022–2024 роках основним ризиком було фізичне знищення серверів, то у 2025–2026 роках домінують кібератаки та витік Big Data. «Кіберінциденти є головним глобальним ризиком у 2026 році з найбільшим відривом, ніж будь-коли раніше – вони на 10% випереджають тісно пов'язану з ними загрозу штучного інтелекту (ШІ). Вже п'ятий рік поспіль кіберризики посідають 1-ше місце. Десять років тому вони були лише на 8-му місці. Це головний ризик для компаній усіх розмірів» [5, ст. 5]. За даними Звіту про глобальні ризики Всесвітнього економічного форуму 2024–2025 обсяг збитків від цифрового шахрайства у світі щорічно зростає на 15–20% [6]. В українських реаліях це проявляється через ускладнення схем цифрового фроду: використання Deepfake для фальсифікації страхових подій при дистанційному врегулюванні та атак на API-з'єднання між страховиками та державними реєстрами [7]. Наслідком є зростання репутаційних ризиків, оскільки витік персональних даних клієнтів у мережу може коштувати компанії до 4–5% річного обороту у вигляді штрафів та втрати клієнтської бази.

Ключовим інструментом мінімізації операційних ризиків став перехід на архітектуру Multi-cloud із посиленням шифруванням. За аналітичними даними 2025 року, провідні страховики України (ТОП-10 за активами) збільшили бюджетні асигнування на IT-комплаєнс та кібербезпеку в середньому на 22–25% порівняно з попереднім періодом. Це зумовлено не лише регуляторним тиском, а й необхідністю захисту критичних API-інтерфейсів, через які здійснюється понад 90% транзакцій у сегментах ОСЦПВ. Сучасна архітектура ризик-менеджменту передбачає впровадження систем Zero Trust Access, що дозволяють знизити ймовірність несанкціонованого доступу до клієнтських баз на 40% [8]. Інвестиції в IT-інфраструктуру перестали бути допоміжними витратами, перетворившись на фундаментальний компонент підтримки платоспроможності та капіталізації страхових компаній у 2026 році.

Перспективи трансформації страхового бізнесу до 2030 року визначаються переходом від цифрової автоматизації до інтелектуальної предиктивної аналітики. Пріоритетним вектором є імплементація штучного інтелекту для динамічного андеррайтингу та

боротьби з фродом. Використання нейромереж для аналізу біометричних даних та виявлення Deepfake-маніпуляцій при дистанційному врегулюванні дозволяє знизити рівень шахрайських виплат на 12–18% [9]. Паралельно із цим, стратегічним орієнтиром виступає концепція Open Insurance (відкрите страхування), що передбачає інтеграцію страхових сервісів у банківські додатки та цифрові маркетплейси. Синергія AI та Open Insurance стає дедалі важливішим для створення персоналізованих страхових продуктів у режимі реального часу.

Цифровізація українського страхового бізнесу в умовах полікризи еволюціонує з адаптивного механізму виживання в основну парадигму розбудови інтелектуальної та кіберстійкої фінансової екосистеми. Безальтернативність цього шляху диктує страховикам нові імперативи: стратегічний успіх на ринку 2026 року визначається не лише глибиною впровадження інновацій, а й здатністю забезпечити інституційну стійкість перед обличчям глобальних цифрових викликів.

1. Global Risks Report 2023. *World Economic Forum* : [website]. URL: <https://es.weforum.org/podcasts/radio-davos/episodes/global-risks-report-davos2023/>

2. Про затвердження Положення про порядок застосування технології хмарних обчислень : Постанова Правління Національного банку України від 25.08.2025 р. № 99. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0099500-25#Text>

3. Ринок міжнародного страхування «Зелена картка» у 2025 році: ключові зміни та результати. *Моторне (транспортне) страхове бюро України* : [вебсайт]. URL: <https://mtsbu.ua/news/post/rinok-mizhnarodnogo-strahuvannya-zelena-kartka-u-2025-roci-klyuchovi-zmini-ta-rezultati>

4. МТСБУ здійснило виплати потерпілим у ДТП на суму понад 1,2 млрд грн у 2025 році. *Моторне (транспортне) страхове бюро України*. URL: <https://mtsbu.ua/news/post/mtsbu-zdijsnilo-viplati-poterpilim-u-dtp-na-sumu-ponad-12-mlrd-grn-u-2025-roci>

5. Allianz Risk Barometer 2025. Cyber incidents as the top global business risk. URL: <https://www.allianz.com/en/press/news/studies/risk-barometer.html>

6. Global Risks Report 2024-2025. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024/>

7. Які проблеми та перспективи цифровізації в Україні. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/it/yaki-problemi-ta-perspektivi-cifrovizacii-v-ukrayini>

8. Cybersecurity in Financial Services 2025 Report. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/cybersecurity-in-financial-services.html> (Міжнародний стандарт захисту)

9. The future of AI in the insurance industry. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-ai-in-the-insurance-industry>

PUBLIC DEBT RESTRUCTURING IN A POLYCRISIS CONDITION

The paper explores theoretical and applied aspects of public debt restructuring in a polycrisis environment, with a special emphasis on challenges to Ukraine's financial stability. The international experience of using debt instruments is analyzed and strategic priorities for optimizing the debt burden are substantiated to provide resources for the recovery and development of the state.

Проблема реструктуризації державного боргу набула особливої гостроти у сучасних умовах, коли країни стикаються не лише з економічними, а й з політичними, енергетичними, безпековими та соціальними викликами. Саме сукупність цих взаємопов'язаних кризових явищ визначається як полікриза. За визначенням, полікриза — це не просто набір окремих деструктивних процесів, а багатовимірна система взаємопов'язаних економічних, соціальних, політичних, безпекових, ціннісних загроз, що взаємно підсилюють одна одну та ускладнюють вироблення ефективних рішень. [6].

В умовах війни, енергетичної нестабільності, глобальних економічних шоків та політичної турбулентності реструктуризація державного боргу стає не лише фінансовим, а й стратегічним інструментом забезпечення стійкості держави. Особливо це актуально для України, де боргове навантаження в майбутньому може перевищувати 100% ВВП, а обслуговування боргу відволікає значні ресурси від відновлення та розвитку.

Останнім часом питання державного боргу України стало одним із центральних фінансових викликів. Дані Міністерства фінансів свідчать, що станом на 31 грудня 2025 року загальний державний та гарантований борг України сягнув 9 042,7 млрд грн (приблизно \$213,3 млрд), що на 29,5 % більше, ніж на кінець 2024-го. За прогнозами МВФ, без подальших заходів державний борг України може зрости до 137% ВВП у 2027 році, що значно перевищує гранично допустимий рівень для країн з ринковою економікою. [1,2]

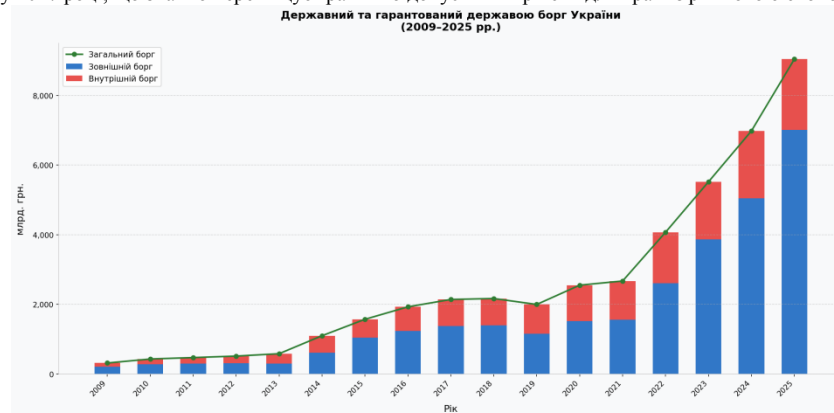


Рис. 1 Динаміка зміни державного боргу починаючи з 2009 року

Джерело: складено автором на основі даних [8]

Реструктуризація державного боргу — це процес зміни умов обслуговування або погашення боргових зобов'язань держави з метою відновлення платоспроможності та забезпечення боргової стійкості. Вона може включати зміну строків погашення, зниження процентних ставок, списання частини боргу, обмін боргових інструментів [5, с.8].

Вибір конкретного інструменту залежить від структури кредиторів (офіційні, приватні, багатосторонні), валюти боргу, строків погашення, а також макроекономічних та політичних умов. Особливої уваги потребує питання реструктуризації внутрішнього боргу, оскільки воно тісно пов'язане з фінансовою стабільністю банківської системи та пенсійних фондів.

Термін «полікриза» описує ситуацію, коли декілька кризових явищ — економічна рецесія, війна, пандемія, кліматичні катастрофи — виникають одночасно, підсилюючи негативний вплив одне одного). У таких умовах держава стикається з різким падінням доходів, зростанням видатків, скороченням інвестицій та обмеженням доступу до ринків капіталу. Це призводить до зростання боргового навантаження, підвищення ризиків дефолту та необхідності перегляду боргової політики.

Сучасна практика реструктуризації суверенного боргу передбачає використання різноманітних інструментів, які можна класифікувати наступним чином):

зміни строку погашення боргу чи сплати відсотків (наприклад, реструктуризація єврооблігацій Мозамбіку у 2019 р. передбачала зміну строку погашення з 2023 р. до 2028–2031 рр.)

зменшення номінальної суми боргу (так зв. haircut) (наприклад, зниження основної суми боргу за єврооблігаціями Барбадосу у 2019 р. склало 26,3%);

зниження процентної ставки (наприклад, Ямайка у 2010 р. в процесі реструктуризації внутрішнього боргу запропонувала нові інструменти зі ставкою 12,5% порівняно з попередніми 19%);

інколи також можна виділити зворотний викуп боргів — фінансування через офіційних кредиторів для НІРС (наприклад, Ліберія у 2009 р. здійснила викуп свого комерційного боргу з дисконтом 97%)[3, с.11–12].

Ключову роль у процесах реструктуризації відіграють міжнародні фінансові інституції — МВФ, Світовий банк, Паризький клуб кредиторів. Вони забезпечують координацію кредиторів, розробку програм макроекономічної стабілізації, надають технічну та фінансову підтримку. Зокрема, Паризький клуб застосовує різні умови реструктуризації залежно від рівня доходу та боргового навантаження країни (класичні, Х'юстонські, Неапольські, Кельнські умови) [4].

Також розглянемо приклади реструктуризації після повалення режиму Саддама Хусейна у 2003 році зовнішній борг Іраку сягав 130 млрд дол. США, переважно перед офіційними кредиторами (NISS, 2022, с. 4; Шемясва, 2022). У 2004 році в Паризькому клубі була укладена угода про реструктуризацію, яка передбачала скорочення боргу на 80% трьома траншами, відстрочку платежів, пільгові періоди та можливість боргових свопів. США списали Іраку 100% суми боргу, інші кредитори — провели реструктуризацію на пільгових умовах [9].

Аргентина у 2001 році оголосила дефолт на суму 100 млрд дол. США. У 2005 та 2010 роках було проведено дві хвилі реструктуризації, які охопили 93% боргу. Кредитори погодилися на виплату близько 30% від номіналу, отримали нові облігації з довгими строками погашення та варіанти які прив'язані до ВВП. Частина кредиторів (7%) відмовилася від участі, що призвело до тривалих судових спорів і затримки повернення Аргентини на ринки капіталу [7].

Замбія, Гана, Ефіопія, Шрі-Ланка, Суринам: сучасні кейси

У 2020–2024 роках низка країн зіткнулася з необхідністю реструктуризації боргу через пандемію COVID-19, падіння експорту, політичні кризи:

- Гана (2022): дефолт, реструктуризація внутрішнього та зовнішнього боргу, списання 37% зовнішнього боргу, програма МВФ.
- Шрі-Ланка (2022): превентивна реструктуризація, угоди з Китаєм, Паризьким клубом, реструктуризація облігацій пенсійних фондів.

- Замбія (2020–2024): дефолт, реструктуризація 6,3 млрд дол. США офіційного боргу (зниження на 40%), угоди з приватними кредиторами, подовження строків погашення.
 - Ефіопія (2023): дефолт, stand-still з Китаєм, переговори з приватними кредиторами.
 - Суринам (2020): реструктуризація єврооблігацій, списання 29% боргу, VRI, угоди з Паризьким клубом, Індією, Китаєм.
- Інноваційним інструментом стали боргові свопи на фінансування кліматичних програм (debt-for-climate swaps), які дозволяють одночасно зменшити боргове навантаження та мобілізувати ресурси для адаптації до змін клімату. Беліз, Сейшельські острови, Гренада, Ямайка, Антигуа і Барбуда успішно реалізували такі програми, скоротивши борг та інвестувавши у збереження довкілля. [5, с.26-38]

Таблиця 1

Порівняльна характеристика реструктуризацій

Країна	Рік	Тип реструктуризації	Списано боргу	основні інструменти	Особливості
Аргентина	2005/10	Постдефолтна	60 %	Обмін облігацій,	судові спори з holdouts
Ірак	2004	Постдефолтна	80 %	Списання, відстрочка	Пільгові періоди, політична підтримка
Гана	2022	Постдефолтна	37%	Списання, подовження строків	Внутрішня реструктуризація
Замбія	2020–24	Превентивна	Знижено на 40 %	Подовження, зниження ставок	G20 Common Framework
Беліз	2021	боргові свопи на фінансування кліматичних програм	55 %	Своп, блакитні облігації	Фінансування збереження океану

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Також важливою частиною є реструктуризація внутрішнього боргу, РДР (domestic debt restructuring, DDR) передбачає зміну умов обслуговування боргу, номінованого у національній валюті та розміщеного серед резидентів. Основні інструменти — подовження строків, зниження купонів, обмін на нові інструменти. Внутрішня реструктуризація зазвичай проходить швидше, але несе ризики для банківської системи, пенсійних фондів, довіри до державних цінних паперів.

МВФ рекомендує шість кроків для дизайну DDR: визначення цільового обсягу полегшення, периметру вимог, внеску кредиторів, оцінки втрат, забезпечення роботи центрального банку, визначення вимог до реструктуризації. Приклади DDR — Гана (2022), Ямайка (2010, 2013), Барбадос (2018), Аргентина (2019–20) [10, с.4-6].

Реструктуризація боргу має не лише позитивні наслідки а і негативні. Держава втрачає статус надійного позичальника, що автоматично закриває доступ до міжнародних ринків капіталу на певний час. Навіть після успішної реструктуризації інвестори сприйматимуть країну як ризиковану коли держава знову захоче вийти на ринок запозичень, вона буде змушена пропонувати набагато вищі відсоткові ставки, щоб компенсувати ризики інвесторів. Це збільшує боргове навантаження в довгостроковій перспективі.

Оскільки значна частина державного боргу належить внутрішнім банкам, реструктуризація безпосередньо погіршує їхні баланси. Банки можуть зіткнутися з нестачею капіталу та ліквідності, що призводить до скорочення кредитування реального сектору економіки та сповільнення економічного зростання.

Україна, опинившись в умовах війни та політкризи уже здійснила значні кроки у напрямі реструктуризації боргу. Зокрема, у 2024 році була завершена реструктуризація на загальну суму 20,5 млрд доларів США. Основними умовами цього процесу стали відстрочка платежів, часткове списання 37% номінальної суми, скорочення обсягів зобов'язань на 60% і заміна чинних боргових інструментів на нові облігації з довшими строками погашення. Офіційні кредитори підтримали поетапний підхід, що передбачав продовження мораторію на виплату боргу на час реалізації програми співпраці з Міжнародним валютним фондом (МВФ). Сьогодні головним завданням залишається досягнення найбільш вигідних умов подальшої реструктуризації, які дозволять мінімізувати боргові виплати у найближчі роки та вивільнити необхідні ресурси для фінансування соціальних і оборонних витрат. Водночас продовження мораторію на обслуговування боргу до 2027 року за аналогією з офіційними двосторонніми зобов'язаннями видається малоймовірним з огляду на необхідність здійснення масштабної реструктуризації боргу та плани Уряду повернутися на міжнародні ринки капіталу. У цьому контексті ключовим аспектом є досягнення компромісу з інвесторами щодо часткового зменшення основної суми заборгованості і зниження витрат на її обслуговування, особливо зосереджуючи увагу на короткострокову перспективу. [9].

Очевидно в умовах політкризи точні макроекономічні прогнози (ріст ВВП, інфляція, валютний курс) для України завдання дуже складне, проте значні відхилення реальних значень ключових параметрів від тих, що закладаються у прогноз, можуть призвести до недостатнього скорочення боргового навантаження, що у подальшому потребуватиме додаткової реструктуризації. На мою думку ще потрібно також враховувати негативний сценарій розвитку економіки задля більш ефективних реструктуризацій.

Важливо зосередити зусилля на подальшій оптимізації боргової структури та зниженні витрат на обслуговування боргу. Зважаючи на те, що Україна продовжує виконувати зобов'язання за офіційним багатостороннім боргом, і враховуючи негативну тенденцію заміщення грантів кредитами, максимально вигідне залучення пільгового фінансування стане запорукою збереження фінансових ресурсів для критично важливих витрат у сферах оборони та соціального забезпечення.

Для України ключовими є адаптація кращих міжнародних практик, прозорість та стратегічне планування з урахуванням високої невизначеності. В умовах війни та політкризи реструктуризація боргу має стати частиною комплексної стратегії відновлення, сталого розвитку та інтеграції до європейського економічного простору.

1. Піжок А. Реструктуризація державного боргу: як Україні відновити фінансову стабільність. Banker.ua. 06 лютого 2026. URL: <https://banker.ua/uk/projects/restrukturizaciya-borgu-ukrainy/> (дата звернення: 01.03.2026).

2. Україні доведеться продовжити реструктуризацію боргу, інакше він буде непосильним — МВФ. Finance.liga.net. 2025. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/ukraini-dovedetsia-prodovzhyty-restrukturizatsiyu-borhu-inakshe-vin-bude-neposylnym-mvf> (дата звернення: 01.03.2026).

3. Buchheit L., Chabert G., DeLong Ch., Zettelmeyer J. How to Restructure Sovereign Debt: Lessons from Four Decades. Peterson Institute for International Economics Working Paper WP19-8. Washington, 2019. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/iiewpaper/wp19-8.htm> (дата звернення: 01.03.2026).

4. Paris Club. Official Website. 2025. URL: <https://clubdeparis.org/en/home.html> (дата звернення: 01.03.2026).

5. Корнилюк Р. та ін. Міжнародний досвід реструктуризації державного боргу: ризики та кращі практики. RRR4U (Resilience, Reconstruction and Relief for Ukraine). 2024. 50 с. URL: https://rrr4u.org/wp-content/uploads/2025/01/220724_restrukturyzaciya.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

6. Волянюк О.Я., Гуменюк І.Б. Полікриза та відновлення громад: переосмислення європейських досвідів для України URL: <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2023/02/03/restructuring-domestic-sovereign-debt-an-analytical-illustration-529112> (дата звернення: 01.03.2026).

7. Аргентина опинилася в дефолті. LB.ua. 31 липня 2014. URL: https://lb.ua/economics/2014/07/31/274672_argentina_okazalas_defolte_.html (дата звернення: 01.03.2026). [Примітка: це джерело наведено у списку, однак у тексті тези пряме посилання на нього відсутнє].

8. Державний борг України. Мінфін. index.minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 03.03.2026).

9. Реструктуризація зовнішнього боргу: міжнародна практика та можливості для України. Економічна правда. 20 червня 2022. URL: <https://epavda.com.ua/columns/2022/06/20/688356/> (дата звернення: 01.03.2026).

10. Григорян Д.А. Реструктуризація внутрішнього суверенного боргу: аналітична ілюстрація. Робочі документи МВФ. 2023., № 024 URL <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2023/02/03/restructuring-domestic-sovereign-debt-an-analytical-illustration-529112>

СИСТЕМНИЙ КІБЕРРИЗИК В УМОВАХ ВІЙНИ: ДИНАМІКА ЗАГРОЗ ТА ІМПЛІКАЦІЇ
ДЛЯ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Пархоменко Олександра Станіславівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Економічна кібернетика»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Федоренко І.К.

SYSTEMIC CYBER RISK IN WARTIME CONDITIONS: THREAT DYNAMICS AND IMPLICATIONS FOR THE RESILIENCE OF
UKRAINE'S FINANCIAL SECTOR

This paper analyzes systemic cyber risk during wartime conditions and its implications for the resilience of Ukraine's financial sector. Using quarterly data for 2022–2024, a linear trend model demonstrates a sustained increase in cyber incidents. Comparison with the pre-war period reveals sharp escalation of threats, while deviation of 2025 data from forecasted values indicates accelerating dynamics. The findings suggest the need to integrate cyber risk indicators into scenario analysis and stress testing frameworks within macroprudential supervision.

У контексті війни та полікризи ризикові шоки можуть швидко поширюватись через фінансові мережі, що значно підсилює макрофінансову нестабільність. Сучасні підходи до забезпечення фінансової стабільності визначають геополітичний ризик як один із ключових чинників системних потрясінь, оскільки він впливає на рівень довіри, ліквідність і функціонування фінансової інфраструктури. Одночасно цифровізація фінансового сектору, яка є необхідною умовою його ефективності, формує новий вимір вразливості – кіберризик, у межах якого кіберпростір виступає каналом передачі шоків на рівні з традиційними фінансовими механізмами [3].

Під впливом воєнних шоків та глибокої цифровізації фінансового сектору кіберризик перетворюється із загрози окремішій організації на фактор системної нестабільності. Оскільки економіка України характеризується високою цифровою інтеграцією, кіберінциденти можуть порушувати безперервність фінансових операцій, знижувати довіру та спричиняти ефект поширення ризику між взаємопов'язаними установами. Для України, де кіберпростір є одним із напрямів гібридної агресії, аналіз динаміки кіберризиків та вивчення системності його характеру стає особливо важливим.

Мета даного дослідження полягає в аналізі динаміки кіберзагроз в Україні під впливом війни та обґрунтуванні їх системного значення для стійкості фінансового сектору країни.

Системний кіберризик – це поєднання ймовірності виникнення кібератак і їх впливу на фінансову стабільність. Його особливість в тому, що він може поширюватись через зв'язки між установами, таким чином впливаючи на фінансову та інформаційну системи [4, с.135]. Головна його відмінність від традиційних ризиків полягає у складності передбачення та швидкому поширенні через цифрові канали [4, с.140–141].

Особливо важливою є роль банків, які виступають критичними вузлами у фінансовій системі, адже порушення операційної діяльності таких інституцій може призвести до масштабних наслідків для фінансового посередництва та довіри до системи. Варто зазначити, що концентрація цифрової інфраструктури у критично значущих установах збільшує можливість виникнення системних ефектів [4, с.308].

Системний кіберризик має два ключові аспекти: просторовий, що пов'язаний із поширенням ризику через зв'язки між фінансовими установами, та часовий, який відображає накопичення вразливості та поступове зростання кількості загроз у періоди нестабільності. В умовах війни для України особливо значущим стає часовий аспект, який проявляється у стійкій тенденції до зростання кількості кібератак [4, с.135].

Для аналізу часової динаміки кіберзагроз в умовах війни було використано щоквартальні дані кількості зареєстрованих кіберінцидентів за період 2022–2024 років та першого кварталу 2025 року Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (офіційна відповідь на запит № 58-ЗПІ-25). На основі отриманих даних було побудовано модель лінійного тренду $y=62.7x+346.7$, яка відображає середній приріст інцидентів – близько 63 одиниці за квартал. Створена модель лінійного тренду дозволяє здійснити короткострокове прогнозування, результати якого відображені у таблиці 1, та підтверджує зростаючу динаміку кількості зареєстрованих кіберінцидентів. Отримане значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0.53$ свідчить про те, що понад половина варіації кількості кіберінцидентів залежить саме від часового фактору.

Таблиця 1

Фактичні та прогнозовані значення кількості кіберінцидентів в Україні (2022–2025 рр.)

Рік	2022				2023				2024				2025 (прогноз)			
Квартал		I	II	IV		I	II	IV		I	II	IV		I	II	IV
Кількість кіберінцидентів (одиниці)	10	41	03	40	85	97	03	58	008	46	112	449	162	225	287	350

Джерело: розрахунки автора на основі даних [1]

Посилення кіберзагроз у часовому вимірі додатково підтверджує порівняння з довоєнним періодом: якщо у 2021 році загальна кількість зареєстрованих інцидентів становила 1350 випадків (що в середньому близько 338 одиниць за квартал), то вже у першому кварталі 2025 року фактично було зафіксовано 1560 одиниць. Тобто квартальний показник 2025 року перевищує середньоквартальний рівень кількості кібератак у 2021 році більш ніж у чотири рази. Такий результат свідчить не лише про посилення часової динаміки кіберзагроз, а й про можливе подальше зростання інтенсивності атак, порівняно з лінійним трендом. Крім того, отриманий результат аналізу вказує на суттєве перевищення фактичного значення першого кварталу 2025 року над прогнозованим, що може бути інтерпретоване як сигнал про прискорення негативної тенденції та як елемент раннього попередження [1].

Окрім кількісної динаміки, важливим є й структурний аспект кіберінцидентів. Аналіз за 2025 рік свідчить про домінування атак з використанням шкідливого програмного забезпечення (50,45%) та значне зростання кількості фішингових кампаній (1727 випадків у порівнянні з 843 у 2024 році) [1, 2]. Така зміна стратегій зловмисників у напрямку масового застосування соціальної інженерії збільшує ризики для фінансового сектору, де цифровий сервіс є критично важливим для безперервності операцій.

Виявлені зміни в динаміці та структурі кіберзагроз підкреслюють актуальність та необхідність їхнього врахування у практиці управління фінансовими ризиками. Оскільки кіберризик має системний характер, його індикатори доцільно враховувати у сценарному аналізі та стрес-тестуванні фінансових установ у межах макропруденційного нагляду.

Таким чином, в умовах війни зростання кількості кібератак та їх структурні особливості підтверджують необхідність системного врахування кіберризиків при формуванні політики фінансової стійкості України.

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Відповідь на запит на публічну інформацію щодо кількості кібератак за 2021–2025 рр. від 19.05.2025 № 58-ЗПІ-25

2. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-u-2025-roci-opracuyvala-maizhe-6000-kiberincidentiv-kilkist-vorozhikh-atak-zrosla-na-37>

3. Gabbiadini M., Meoli M., Vismara S. Geopolitical risk and systemic risk in the European banking system. *Finance research letters*. 2025. C. 108796. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108796>

4. Systemic risk and complex networks in modern financial systems / ред. V. Pacelli. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-64916-5>

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У BANI-СЕРЕДОВИЩІ: РИЗИКИ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

Поліщук Ігор Вячеславович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Приказюк Н.В.

INSURANCE COMPANIES INVESTMENT MANAGEMENT IN A BANI ENVIRONMENT: RISKS, UNCERTAINTY AND ADAPTIVE MECHANISMS

This paper explores the transformation of investment management strategies for insurance companies within the BANI framework. The transition from the relatively predictable SPOD and volatile VUCA worlds to the chaotic BANI environment has fundamentally altered the risk landscape for insurers. The study identifies key risks, including macroeconomic instability, extreme market volatility, and stringent regulatory shifts (Solvency II, IFRS 17), and proposes adaptive mechanisms such as agile portfolio management, advanced diversification, and the integration of fuzzy multicriteria analysis.

Упродовж тривалого часу бізнес-середовище характеризувалося за допомогою концепції VUCA, що відображала мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність економічних процесів. Проте глобальні потрясіння останніх років, зокрема пандемія COVID-19 та подальші геополітичні конфлікти, включаючи війну в Україні, продемонстрували обмеженість цієї моделі для пояснення сучасної економічної реальності. У відповідь на ці зміни була запропонована концепція BANI, яка більш адекватно описує сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та часто незрозумілий (рис. 1). Для страхових компаній, діяльність яких ґрунтується на довгостроковому прогнозуванні та оцінці ризиків, така трансформація середовища створює суттєві виклики для традиційних моделей управління інвестиціями [3, 7].

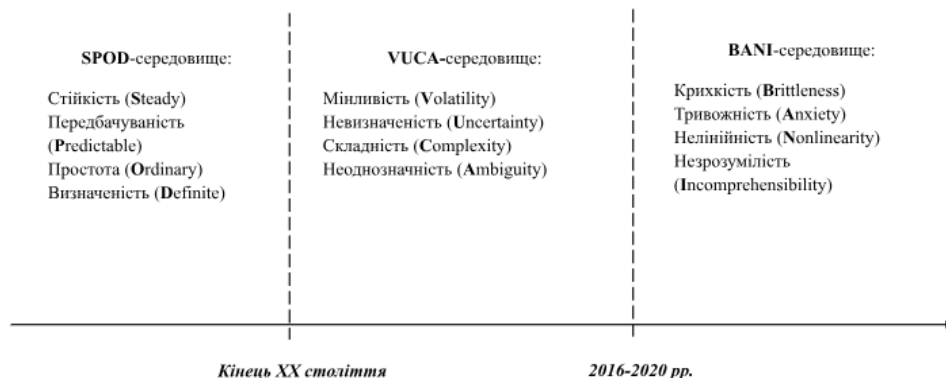


Рис. 1. Еволюція концепцій бізнес-середовища

Джерело: складено автором на основі даних [3, 6, 7]

BANI-середовище характеризується низкою особливостей, що ускладнюють процес прийняття інвестиційних рішень. Передусім йдеться про крихкість економічних систем, коли навіть відносно стабільні ринки можуть виявитися вразливими до раптових шоків. У страховому секторі це проявляється через високий рівень взаємозалежності фінансових ринків, коли окрема подія може спричинити масштабний «ефект доміно». Водночас постійна загроза непередбачуваних криз формує атмосферу тривожності, яка впливає на процес прийняття управлінських рішень та може призводити до надмірно обережної або, навпаки, неефективної інвестиційної поведінки. Нелінійність економічних процесів означає, що традиційні причинно-наслідкові зв'язки дедалі частіше втрачають свою передбачуваність: навіть незначні зміни процентних ставок або геополітичні події можуть мати непропорційно великий вплив на фінансовий стан страховиків. Додатковим викликом є складність інтерпретації ринкових сигналів, коли навіть значні обсяги доступних даних не забезпечують однозначних пояснень економічних процесів [1, 2, 4].

Безумовно, у таких умовах управління інвестиційною діяльністю страховиків пов'язане з низкою ризиків. Одним із ключових є макроекономічна та геополітична нестабільність, що зумовлює коливання глобальних фінансових потоків, зміну торговельних зв'язків та підвищення невизначеності економічного розвитку. Війна в Україні стала одним із факторів, що прискорив трансформацію світової економічної системи, вплинувши на міжнародну торгівлю, енергетичні ринки та соціально-економічну стабільність багатьох країн. Іншим важливим викликом є зростання волатильності фінансових ринків, зокрема коливання процентних ставок. Оскільки страхові компанії активно використовують довгострокові інструменти, зміни дисконтних ставок можуть істотно впливати на оцінку страхових зобов'язань та вимагати більш ретельного управління часовим розривом між активами та пасивами [5, 6].

Додатковий вплив на інвестиційну діяльність страховиків здійснюють зміни регуляторного середовища. Запровадження стандартів IFRS 9 та IFRS 17 стало одним із найбільш масштабних реформувань системи бухгалтерського обліку у страховій галузі за останні десятиліття. Нові вимоги передбачають більш ринковий підхід до оцінювання активів і зобов'язань, що може призводити до підвищеної волатильності фінансових результатів. Одночасно вдосконалення регуляторної системи Solvency II передбачає посилення вимог до капіталу та більш жорсткі сценарії оцінки процентних ризиків. У поєднанні з обмеженнями ліквідності на фінансових ринках це створює додатковий тиск на інвестиційну діяльність страхових компаній [5].

За таких умов ефективне функціонування страховиків потребує впровадження адаптивних механізмів управління інвестиційною діяльністю. Одним із ключових напрямів є розширення диверсифікації інвестиційних портфелів. Диверсифікація повинна виходити за межі традиційних класів активів і передбачати використання глобальних багатосекторних стратегій, що охоплюють як розвинені ринки, так і економіки, що розвиваються. Важливим також є поєднання інвестицій у державні, корпоративні та альтернативні фінансові інструменти, а також розподіл активів за строками погашення для зниження ризику реінвестування [4, 5].

Важливу роль відіграє і впровадження ризик-орієнтованих підходів до управління інвестиціями. У BANI-середовищі традиційні довгострокові інвестиційні стратегії можуть втрачати ефективність, що потребує переходу до більш гнучких моделей управління портфелем. Зокрема, застосування підходу Enhanced Buy and Maintain передбачає постійний моніторинг ринкових можливостей та оптимізацію дохідності з урахуванням вимог до капіталу. Додатково підвищенню стійкості організацій сприяє впровадження принципів Agile в управлінні, що передбачає більшу міжфункціональну взаємодію та гнучкість управлінських процесів [1, 5].

Суттєвим інструментом управління ризиками є використання фінансових деривативів. Такі інструменти, як процентні свопи, опціони та кредитні дефолтні свопи, дозволяють страховикам реалізовувати стратегії хеджування без значної перебудови структури інвестиційного портфеля. Це дає змогу більш ефективно управляти процентними ризиками та ризиками кредитних спредів.

Важливим напрямом адаптації страховиків до BANI-середовища є також цифрова трансформація. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних та сучасної аналітики сприяє підвищенню якості інвестиційних рішень та зменшенню впливу людського фактору. Інтеграція систем раннього виявлення ризиків у процес управління інвестиціями дозволяє швидше реагувати на зміни ринкових умов та підвищує ефективність управління портфелем [7].

Проведене дослідження свідчить, що ефективне управління інвестиційною діяльністю страховиків у BANI-середовищі потребує переорієнтації з жорстких лінійних моделей на більш гнучкі та адаптивні підходи. Фінансова стійкість страхових компаній дедалі більше залежить від їх здатності швидко адаптувати інвестиційні стратегії до змін регуляторного, макроекономічного та геополітичного середовища. Важливу роль у цьому відіграє проактивне управління ризиками, що передбачає використання комплексних інструментів хеджування, розвиток антикрихітних організаційних структур та впровадження сучасних технологічних рішень.

Отже, BANI-реальність формує нові вимоги до стратегічного мислення та управлінських підходів у страховому секторі. Усвідомлення невизначеності як постійної характеристики економічного середовища, поєднане з розвитком технологічних інструментів і підвищенням організаційної гнучкості, створює передумови для збереження фінансової стійкості страховиків та пошуку нових можливостей для розвитку навіть у періоди високої глобальної нестабільності.

1. Від VUCA до BANI: управління страховим бізнесом в умовах війни. *FORINSURER*. URL: <https://forinsurer.com/public/24/03/19/4996> (дата звернення: 27.02.2026).

2. Чалюк Ю. ГЛОБАЛЬНИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ VUCA, SPOD, DEST ТА BANI СВІТУ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (дата звернення: 26.02.2026).

3. Balan V. METHODS OF FUZZY MULTICRITERIA ANALYSIS IN THE FORMATION OF A NEW PARADIGM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. No. 1(93). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10665> (date of access: 25.02.2026).

4. From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare - MJV. *MJV Technology & Innovation*. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/> (date of access: 27.02.2026).

5. Insurance investment outlook 2025: Navigating evolving markets and regulations. AXA. *Investment management*. 2024.

6. The New Business Climate: BANI - Long-Term Strategic Planning Conference 2025. *Long-Term Strategic Planning Conference 2025 - Pre-emptive | Game-Changing | Sustainable*. URL: <https://strategyconf.fwconsulting.com/2024/06/20/the-new-business-climate-bani/> (date of access: 28.02.2026).

7. Vinutha D. K., Samaddar A., Elijala S. Navigating the Bani Landscape for Organisational Success. *European Economic Letters*. 2024. Vol. 14, no. 2. P. 979–986.

CATASTROPHE BONDS AS AN INSTRUMENT OF INSURERS' RISK MANAGEMENT

The paper examines catastrophe bonds as an innovative risk management tool for insurers amid growing climate and global challenges. It reveals the preconditions for their emergence, the mechanism of their functioning through the creation of an SPV and the transfer of catastrophic risk to capital markets. The dynamics of the catastrophe bonds and ILS market development are analyzed, indicating its sustained structural growth and the increasing role of alternative risk capital in the global risk transfer system. It is substantiated that catastrophe bonds can effectively complement traditional reinsurance and contribute to diversifying sources for covering catastrophic risks. For Ukraine, its implementation could become an important step in developing a model of catastrophe risk management for insurers.

В умовах зростання глобальних викликів та кліматичних ризиків особливої актуальності набуває формування ефективної системи ризик-менеджменту економічних суб'єктів. Особливо це стосується страхової галузі, де в умовах невизначеності компанії змушені управляти не лише власними ризиками як суб'єкти господарювання, а й тими ризиками, які вони приймають від клієнтів. Так як ці ризики можуть мати ознаки катастрофічних, тобто можуть призвести до масштабних і серйозних негативних наслідків для людства, цивілізації або навіть усієї планети, виникає потреба у пошуку інноваційних інструментів ризик-менеджменту, оскільки може бути недостатнім застосування лише традиційних, таких як, наприклад, класичне перестрахування, [1, с. 2]. Серед таких інструментів слід виділити катастрофічні облигації (catastrophe bonds, cat bonds).

Катастрофічні облигації були вперше запроваджені після урагану Ендрю 1992 р., що спричинив понад 15,5 млрд доларів збитків і призвів до банкрутства щонайменше 16 страхових компаній, що виявило вразливість ринку до рідкісних, але масштабних катастроф [2, с. 1]. З того часу катастрофічні облигації стали важливим елементом ринку цінних паперів, пов'язаних зі страхуванням (ILS – insurance-linked securities), залучаючи інституційних інвесторів завдяки потенційній доходності, що не корелює із традиційними фінансовими ринками [2, с. 1].

Процес випуску та обігу катастрофічних облигацій передбачає:

- створення ініціатором спеціальної юридичної особи (SPV);
- укладення з нею договору перестрахування;
- випуск SPV катастрофічних облигацій із подальшим розміщенням залучених коштів на довірчому рахунку;
- інвестування цих коштів у безризикові активи для виплати купонів інвесторам;
- після закінчення терміну обігу – повне повернення номінальної вартості інвесторам у разі відсутності страхового випадку або

передача відповідних коштів ініціатору відповідно до умов перестраховального договору, якщо страховий випадок таки настав [1, с. 2-3].

Механізм ціноутворення катастрофічних облигацій у теоретичному та практичному вимірі зазвичай базується на двох ключових припущеннях: по-перше, вважається, що економічні наслідки події, яка активує облигацію, мають відносно обмежений характер – тобто зачіпають окремий регіон, певний сектор економіки або конкретний вид діяльності; по-друге, передбачається, що такі наслідки переважно не пов'язані з іншими економічними процесами, зокрема з кон'юктурою фінансових ринків та динамікою вартості фінансових активів [3, с. 558].

Динаміка ринку катастрофічних облигацій та інших інструментів ILS свідчить про його стаке структурне зростання протягом останніх двох десятиліть (рис. 1).

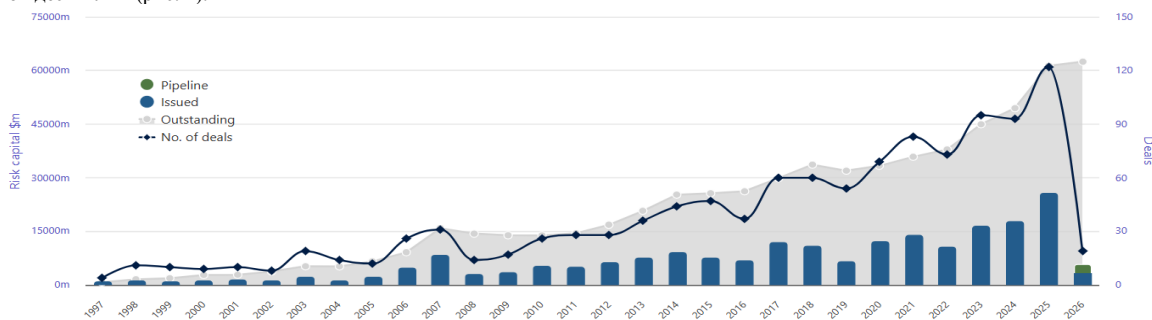


Рис. 1. Динаміка обсягів випуску, капіталу в обігу, кількості угод катастрофічних облигацій та ILS протягом 1997-2026 рр.

Джерело: www.Artemis.bm Deal Directory [4].

Як видно з рис. 1, якщо наприкінці 1990-х рр. обсяг ризикового капіталу в обігу становив лише кілька мільярдів, то у 2024-2025 рр. цей показник перевищує 60 млрд дол, а щорічний обсяг нових випусків сягає понад 20 млрд дол. Одночасно зростає кількість угод, що відображає підвищення інтересу інституційних інвесторів та поглиблення інтеграції катастрофічних облигацій у глобальну систему трансферу катастрофічних ризиків. Попри періоди тимчасової волатильності (зокрема під час фінансової кризи 2008-2009 рр. та років значних катастрофічних збитків), загальний тренд залишається висхідним, що підтверджує важливість цього сегменту як джерела альтернативного фінансування для страхового ринку.

Отже, катастрофічні облигації є ефективним інструментом ризик-менеджменту страхових компаній та можуть виступати як доповнення до традиційного перестрахування. Для України впровадження катастрофічних облигацій може стати важливим кроком, що дозволить би передавати частину катастрофічних ризиків на міжнародні ринки капіталу, диверсифікуючи джерела покриття ризиків.

1. Штогрін, К. Катастрофічні облигації: інновації в управлінні ризиками. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-162>.
2. DiFiore, P., Drui, C., Ware, S. (2021) Catastrophe bonds: natural diversification : white paper. New York : Neuberger Berman, 13 p. URL: <https://www.nb.com/en/global/insights/white-paper-catastrophe-bonds-natural-diversification>.
3. Medders, L. A., & Schwarcz, S. L. (2022). Securitizing pandemic-risk insurance. *Risk Management and Insurance Review*, 25(4), 551-583. <https://doi.org/10.1111/rmir.12229>.
4. Artemis.dashboard. Catastrophe bonds & ILS issued and outstanding by year : Artemis.bm. URL: <https://www.artemis.bm/dashboard/catastrophe-bonds-ils-issued-and-outstanding-by-year/> (дата звернення: 28.02.2026).

ADAPTATION OF THE UKRAINIAN INSURANCE MARKET TO CLIMATE CHANGE: PROBLEMS AND PROSPECTS

The paper examines the impact of climate change on the functioning of the insurance market of Ukraine and identifies key risks arising from the increase in the frequency of natural disasters and the transformation of the economic environment. The main problems of the development of the insurance sector in the context of climate challenges, war risks and post-war economic reconstruction are analyzed. The directions of adaptation of the insurance market are substantiated, in particular, the development of agricultural insurance, the introduction of index and catastrophic insurance, the digitalization of risk assessment processes and the harmonization of regulatory policy with international standards.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням системних ризиків, що мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Кліматичні зміни дедалі частіше розглядаються не лише як екологічна проблема, а як вагомий макрофінансовий чинник, здатний впливати на стабільність фінансових ринків, інвестиційні потоки та довгострокову економічну безпеку держав. Для України ці виклики посилюються воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, макроекономічною нестабільністю та процесами післявоєнної відбудови.

У такому середовищі страховий ринок відіграє ключову роль як елемент фінансової системи, що забезпечує перерозподіл та мінімізацію ризиків. Саме страхування виступає механізмом компенсації збитків від природних катастроф, екстремальних погодних явищ, деградації інфраструктури та інших наслідків кліматичних змін. Водночас сам страховий сектор стає вразливим до зростання масштабів і частоти катастрофічних подій.

Таким чином, питання адаптації страхового ринку України до кліматичних змін набуває стратегічного значення в контексті ризик-менеджменту в умовах глобальних викликів та полікризи.

Кліматичні зміни створюють системні виклики для страхового ринку, оскільки призводять до зростання частоти та інтенсивності природних катастроф, змінюють поведінку ризиків і впливають на фінансову стабільність страховиків. Кліматичні ризики характеризуються високим рівнем невизначеності, довгостроковістю та кумулятивним ефектом [2].

1. Фізичні ризики, що виникають безпосередньо через екстремальні погодні явища та їх наслідки. До них відносяться: 1) Повені та опади екстремальної інтенсивності, які приводять до пошкодження житлового та комерційного майна; ризики збільшення страхових виплат у короткий період та високі втрати для аграрного сектора та інфраструктури. 2) Посухи та температурні аномалії, які викликають зменшення врожайності сільськогосподарських культур, несуть ризики для агрострахування, особливо у країнах із високою часткою аграрного ВВП, внаслідок чого можливе збільшення страхових премій і зменшення доступності страхових послуг для населення. 3) Буревії, град та лісові пожежі, що призводять до руйнування об'єктів промислової та житлової інфраструктури; виникнення «катастрофічних» страхових випадків із значними збитками та підвищення вартості перестрахування катастрофічних ризиків. 4) Деградація інфраструктури через зношування транспортних шляхів, енергомереж, будівель, внаслідок чого відбувається зростання витрат страхових компаній на покриття збитків від техногенних аварій, пов'язаних з екстремальними погодними явищами.

2. Перехідні ризики виникають у процесі адаптації економіки до нових кліматичних умов та низьковуглецевої моделі розвитку. До них відносяться: 1) Регуляторні зміни, зокрема впровадження законодавчих норм щодо декарбонізації та енергетичної ефективності та необхідність перегляду страхових продуктів, тарифів та методологій оцінки ризику. 2) Економічні трансформації через зміну попиту на страхові продукти шляхом закриття або трансформації енергоємних підприємств або через вплив на інвестиційний портфель страховиків, особливо у випадку переходу на «зелені» активи. 3) Репутаційні та соціальні ризики, які реалізуються через втрату довіри населення, якщо страховики не враховують кліматичні фактори, та підвищення соціальної напруженості через недоступність страхових послуг у зонах високого ризику.

3. Фінансові ризики, що утворюються кліматичними змінами через зростання непередбачуваних збитків на страховому ринку. Сюди відносяться: 1) Зростання виплат через збільшення страхових збитків внаслідок екстремальних погодних явищ або ж підвищення тарифів перестраховиками, які обмежують покриття ризиків. 2) Недостатність резервів, що обумовлена потребою в додаткових капіталах для покриття «катастрофічних» ризиків та погіршення фінансової стійкості окремих страхових компаній. 3) Зростання вартості перестрахування через підвищення тарифів на міжнародному ринку перестрахування і обмежений доступ до фінансових ресурсів для покриття великих збитків.

4. Стратегічні ризики для страхового ринку включають: 1) Непередбачуваність ризиків, коли класичні актуарні моделі не враховують нових кліматичних тенденцій, а потреба впровадження сценарного аналізу обумовлює застосування стрес-тестування та моделей «catastrophe modeling». 2) Концентрація ризиків, зокрема географічна концентрація страхових полісів у зонах високого ризику, яка збільшує ймовірність масових збитків, та необхідність диверсифікації портфеля та активне використання перестрахування. 3) Ризики кліматичного неперевизначення, що обумовлені відсутністю достатніх даних про екстремальні погодні явища у довгостроковій перспективі, потребою в інвестиціях у цифрові системи моніторингу кліматичних ризиків та аналітику великих даних.

Отже, кліматичні зміни формують складний комплекс ризиків для страхового ринку, що включає фізичні, перехідні, фінансові та стратегічні ризики. Для ефективного управління цими ризиками страхові компанії повинні [1]:

- Інтегрувати кліматичні сценарії у процес прийняття рішень.
- Використовувати цифрові технології для оцінки та моніторингу ризиків.
- Розвивати інструменти індексного та катастрофічного страхування.
- Активно застосовувати перестрахування та диверсифікацію портфеля.
- Враховувати довгострокові тенденції у кліматичних і регуляторних процесах.

Таким чином, управління ризиками кліматичних змін стає стратегічним фактором стійкості страхового ринку та фінансової безпеки країни.

Для України найбільш відчутними є ризики для аграрного сектору, енергетики, транспортної та житлово-комунальної інфраструктури. Підвищення температури, зміна режимів опадів і деградація ґрунтів безпосередньо впливають на врожайність, що формує додаткові виклики для агрострахування.

Особливістю сучасного етапу є поєднання кліматичних ризиків з воєнними та економічними загрозами, що створює мультиплікативний ефект полікризи. У таких умовах страховики змушені враховувати комбіновані сценарії втрат.

Наразі, страховий ринок України перебуває у стадії трансформації, зумовленої реформуванням регуляторного середовища, впровадженням міжнародних стандартів фінансової звітності та підвищенням вимог до капіталізації. Водночас рівень проникнення страхування залишається порівняно низьким, особливо у сфері майнового та аграрного страхування.

Основні проблеми сучасного страхового ринку це: недостатній обсяг страхових резервів для покриття катастрофічних ризиків; обмежені можливості внутрішнього перестрахування; залежність від міжнародних перестраховиків; нестача достовірних довгострокових кліматичних даних; низький рівень страхового покриття домогосподарств. В умовах воєнного стану ситуація ускладнюється зниженням платоспроможності населення та бізнесу, що обмежує попит на страхові продукти.

Традиційні підходи до актуарних розрахунків базуються на історичних статистичних даних. Однак у період кліматичних трансформацій минулі тенденції не завжди відображають майбутню динаміку ризиків. Це знижує точність прогнозування страхових збитків.

Серед ключових проблем можна виділити: недостатнє використання сценарного аналізу кліматичних ризиків; відсутність комплексного стрес-тестування портфелів; обмежена інтеграція ESG-підходів; нерозвиненість індексного страхування; недостатня цифровізація процесів оцінювання ризику. Отже, підвищення ефективності ризик-менеджменту потребує впровадження сучасних методів математичного моделювання, використання великих масивів даних та геоінформаційних систем [3].

Таким чином, можна виділити основні напрями адаптації страхового ринку:

1. Розвиток агрострахування, адже аграрний сектор є одним із найбільш уразливих до кліматичних змін. Розвиток агрострахування з державною підтримкою дозволить знизити фінансові втрати фермерських господарств та стабілізувати аграрне виробництво.

2. Запровадження індексного страхування, що базується на погодних показниках і дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та підвищити прозорість виплат.

3. Формування системи катастрофічного страхування передбачає створення національного механізму страхування катастрофічних ризиків за участю держави, міжнародних фінансових організацій та перестраховиків сприятиме підвищенню фінансової стійкості ринку.

4. Цифровізація страхових процесів, зокрема використання супутникового моніторингу, штучного інтелекту та автоматизованих систем андеррайтингу підвищить точність оцінювання ризиків та скоротить витрати.

5. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами посилить довіру до ринку та розширить можливості міжнародного співробітництва.

Післявоєнна відбудова України створює можливість формування сучасної моделі страхового ринку, інтегрованої у глобальну систему управління кліматичними ризиками. Інвестиції у «зелену» інфраструктуру, енергоефективність та стійкі технології зменшуватимуть довгострокові ризики. Страхові компанії можуть відігравати активну роль у фінансуванні екологічних проєктів, розвитку «зеленого» страхування та стимулюванні сталого розвитку.

Отже, адаптація страхового ринку України до кліматичних змін є стратегічним завданням у контексті глобальних викликів та полікризи. Кліматичні ризики набувають системного характеру та впливають на фінансову стійкість страховиків. Основними напрямками трансформації є впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту, розвиток індексного та катастрофічного страхування, цифровізація процесів та посилення державної підтримки.

Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості страхового ринку, зміцненню економічної безпеки держави та формуванню ефективної системи управління ризиками в умовах кліматичних трансформацій та глобальної нестабільності.

1. Climate Adaptation and the Insurance Sector. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, 2023. 145 p.

2. Climate and Disaster Risk Finance in Europe and Central Asia 2024. Washington, DC : World Bank, 2024. 167 p.

3. Climate Risk and Insurance: Managing Physical and Transition Risks. Nairobi : United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2024. 120 p.

CONSULTING IN RISK MANAGEMENT UNDER GLOBAL CHALLENGES

This study examines risk management transformation within a global "polycrisis" framework. Analyzing the Global Risks Report 2025, it highlights major shifts in threat landscapes: from current armed conflicts to short-term misinformation and long-term extreme weather events. The research positions consulting as a critical external tool for navigating different vulnerabilities. It concludes that consulting serves as a strategic mechanism, fostering organizational adaptability and resilience against interconnected, non-linear global risks.

В умовах глобальних змін, викликів та невизначеності стрімко зростає значення до ризик-менеджменту, що зумовлює систематичний та комплексний підхід до управління ризиками, включаючи етапи їх ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації для того, щоб забезпечити баланс між можливістю втрати та отриманням винагороди, або ж досягнення бізнес-цілей для всіх суб'єктів господарювання на ринку. Для імплементації дій, що спрямовуються на забезпечення функціонування діяльності ризик-менеджменту, як внутрішнього аспекту, пропонується застосування та використання консалтингу, як зовнішнього залученого комплексного інструменту. За синергією розгляду процесного та функціонального підходів за Едгаром Шейном та за Фріцом Стілом відповідно, дослідники визначають консалтинг як систематичну форму професійної інтелектуальної діяльності, що полягає у наданні зовнішньої експертної допомоги щодо змісту, структури або процесу виконання організаційних завдань, за якої здійснюється фасилітація здатності клієнта ідентифікувати, розуміти та адаптивно реагувати на події у внутрішньому та зовнішньому середовищах задля досягнення визначених клієнтом параметрів покращення ситуації [3,4].

У сучасному середовищі функціонування організацій спостерігається безпрецедентний тиск, зумовлений глобальними викликами, що докорінно змінює не лише характер та структуру ризиків, а й підходи для того щоб управляти ними зважаючи на волатильне середовище. Якщо традиційний ризик-менеджмент оперував переважно індивідуальними, відносно передбачуваними загрозами, то сьогодні практики та дослідники стикаються з принципово іншою реальністю – взаємозалежними, комплексними та часто непередбачуваними дестабілізуючими процесами. Ця трансформація відбувається на основі суттєвих технологічних зрушень: сучасний бізнес, зокрема український, функціонує в умовах Індустрії 4.0, що характеризується постійним взаємозв'язком людей і технологій через розгалужені інформаційні системи [1]. Така технологічна інтеграція, з одного боку, суттєво розширює операційні можливості організацій, а з іншого – частіше генерує нові вектори вразливості, що поєднуються в сукупність глобальних ризиків. Таким чином, логічним є розгляд консалтингу у ризик-менеджменті як безпрецедентної та рушійної сили управління економічної діяльності, адже головним регулюючим фактором в умовах невизначеності постає поняття адаптації, і саме в цьому контексті цей зовнішній інструмент виступає засобом формування гнучких управлінських рішень та підвищення стійкості суб'єктів господарювання.

У межах даного дослідження проаналізовано «Звіт про глобальні ризики 2025», підготовлене Всесвітнім економічним форумом, як комплексно-систематизоване джерело для вивчення сучасних глобальних викликів та ключових ризиків, що прямолинійно впливають на сферу ризик-менеджменту із застосуванням стратегій консалтингу не лише в умовах невизначеності, а й охоплюючи аспекти трансформації світової економіки. Звіт про глобальні ризики базується на методологічних засадах Опитування щодо сприйняття глобальних ризиків (GRPS), яке дозволяє фахово оцінити поточний ландшафт ризиків через аналіз їхньої ймовірності та їхнього впливу[5]. Для формування стратегічного бачення звіт розділяє аналіз на два часові горизонти: короткострокову перспективу, що охоплює 2 роки для виявлення актуальних загроз, та довгострокову перспективу на 10 років, яка прогнозує еволюцію ключових ризиків у майбутньому. Такий підхід дає змогу ідентифікувати сфери головного занепокоєння та зрозуміти потенціал виникнення комплексних криз. Варто зазначити, що особливого значення набуває поняття «полікризи» (polycrisis), комплекс взаємопов'язаних та складних криз, що корелюють та взаємодіють між собою, призводячи до наслідків, гірших за суму їх поодиноких виявлень, і багато експертів наголошують, що саме цей термін не просто окреслює певні процеси, а й висвітлює трансформацію існування суб'єктів та нову реальність [2].

Згідно з результатами дослідження, геополітична нестабільність та збройні конфлікти на даний момент займають перше місце (23%), у короткостроковій перспективі ці ризики охоплюють третє місце, а у довгостроковій передбачається не входження до ТОП-10. Саме ці ризики зумовлюють формування середовища сталої невизначеності для транснаціональних корпорацій, ланцюгів постачання та міжнародних фінансових потоків. Нові реалії вимагають наукового переосмислення структури глобальної торгівлі, запровадження механізмів санкційних режимів та фрагментації міжнародних інституцій, що в симбіозі суттєво обмежують можливості традиційного прогнозування, оскільки геополітичні події не підлягають наразі прогнозуванню на основі історичних даних [5].

Сьогодні екстремальні погодні явища є однією з найгостріших тем світових тенденцій і наразі 14% експертів визначають цей ризик як головну загрозу, що вже зараз активно впливає на глобальну стабільність. Це ставить кліматичні катастрофи на друге місце серед найбільш актуальних загроз сьогодення, поступаючись лише прямим збройним конфліктам. Згідно з опитуванням експертів, у короткостроковій перспективі цей ризик продовжуватиме підтримувати друге місце у загальному рейтингу. Експерти вказують на те, що багаторічна тенденція до посилення екстремальної погоди, підкріплена зморою клімату, робить цей ризик неминучим викликом для урядів у найближчий період. Найбільш невтішні прогнози очікуються в довгостроковій перспективі, адже через 10 років екстремальні погодні явища офіційно визнані ризиком №1 у світі. Більше того, цей показник утримує лідерство вже другий рік поспіль, що свідчить про скептицизм фахівців щодо здатності людства зупинити кліматичну деградацію. Загалом, екологічні ризики демонструють найсильніше погіршення серед усіх 33 категорій, перетворюючись із довгострокових побоювань на критичну реальність, яка домінуватиме протягом наступного десятиліття [5].

Не менш важливим є ризик дезінформації, адже це поняття розглядається як один із найбільш підступних чинників нестабільності. На даний момент 7% опитаних експертів вважають цей ризик найгострішим викликом, що свідчить про те, що поширення маніпулятивного контенту вже зараз активно використовується для впливу на громадську думку та підризу довіри до державних інституцій. У короткостроковій перспективі цей ризик набуває найбільшої критичності та займає перше місце у глобальному рейтингу за ступенем тяжкості наслідків. Оскільки такі показники вже утримуються другий рік поспіль, експерти наголошують, що швидкий розвиток технологій робить дезінформацію провідним інструментом не тільки для втручання іноземних суб'єктів у виборчі процеси, а й для поширення сумнівів щодо реальних подій у зонах збройних конфліктів. У довгостроковій перспективі ризик дезінформації залишається надзвичайно високим, хоча в рейтингу він дещо зміщується на п'яте місце, поступаючись прямим екологічним загрозам. Незважаючи на зміну позицій в списку, експерти вважають, що ця проблема лише поглиблюватиметься. Технологічний прогрес продовжуватиме прискорювати поширення неправдивих даних, що в поєднанні з соціальною поляризацією створює постійну загрозу для глобальної безпеки та демократичних цінностей. Саме на даному етапі, чітко відслідковуються нагромадження нестабільних ситуацій, що підтверджують термін «полікриза», або ж новий горизонт розгляду реальності [5].

Отримані результати дозволяють стверджувати, що сучасна система ризик-менеджменту зазнає глибокої трансформації, що зумовлюється глобальними викликами. Традиційні підходи до управління ризиками виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність переходу до системного, адаптивного та проактивного ризик-менеджменту, спрямованого не лише на мінімізацію втрат, а й на забезпечення стійкості та безперервності функціонування суб'єктів господарювання. Варто наголосити, що у таких умовах консалтинг у сфері ризик-менеджменту набуває якісного нового значення та трансформується з допоміжного інструменту у стратегічний та комплексний механізм управління невизначеністю. Його роль полягає не лише у наданні експертних рекомендацій, а й у формуванні здатності організацій до ідентифікації складних ризиків, інтерпретації змін зовнішнього середовища та розробки гнучких управлінських рішень. Аналіз глобальних ризиків підтверджує, що ключові загрози сучасності мають нелінійний, а каскадний та взаємопосилювальний характер, саме тому зростає потреба у використанні консалтингу як інструменту адаптації до нової реальності, де головною управлінською

категорією стає не контроль, а гнучкість, стійкість та здатність до швидкого реагування. Таким чином, трансформація ризик-менеджменту в умовах глобальних викликів супроводжується активною імплементацією консалтингу як потужної рушійної сили формування ефективних стратегій управління ризиками. Отже, результати дослідження свідчать про застосування консалтингу не лише як джерело зовнішньої експертизи, а й каталізатора інституційних змін у системах управління, сприяючи підвищенню адаптивності організацій, зміцненню їх економічної безпеки та забезпеченню довгострокової стійкості в умовах полікризової реальності.

1. Чепелюк М. І. Трансформація українського бізнесу в умовах глобальних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9, № 4. С. 187–191. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-28>.
2. Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement / Lawrence M., Homer-Dixon T., Janzwood S. et al. Global Sustainability. 2024.
3. Schein E. H. (1999) Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley, 256 p.
4. Steele F. (1975) Consulting for Organizational Change. University of Massachusetts Press, 202 p.
5. The Global Risks Report 2025. World Economic Forum, 2025. 114 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf

INSURANCE CULTURE AS A FACTOR OF ENSURING FINANCIAL RESILIENCE OF THE ECONOMY

This paper examines insurance culture as a determinant of financial resilience. It highlights the relationship between insurance penetration and economic stability, emphasizing that higher levels of financial literacy and institutional trust strengthen risk management mechanisms. Focusing on Ukraine, the study shows that low insurance penetration reflects limited insurance awareness and trust. The findings suggest that strengthening insurance culture is essential for improving economic stability and resilience to systemic shocks.

У сучасних умовах глобальної полікризи фінансова резильєнтність національних економік дедалі більше залежить від ефективності інститутів управління ризиками, серед яких страхування посідає ключове місце. Водночас рівень розвитку страхового ринку визначається не лише макроекономічними показниками, а й сформованістю страхової культури як системи цінностей, знань, поведінкових установок та інституційної довіри. Саме тому страхова культура набуває значення стратегічного чинника забезпечення фінансової стійкості домогосподарств, підприємств та держави.

Страхова культура розглядається як сукупність знань, навичок та моделей поведінки щодо використання страхових послуг. Страхова культура відображає рівень поширення страхових знань і готовність громадян до участі у страхових відносинах [1]. Також поняття страхової культури можна розкрити через поведінкові та ціннісні аспекти - зокрема через ставлення громадян до ризику, рівня довіри до страхових інституцій, готовності до довгострокового фінансового планування та усвідомлення особистої відповідальності за фінансову безпеку. У зарубіжній літературі інститут страхування трактується як культурний механізм управління ризиком, що формує уявлення про відповідальність та безпеку. В цьому контексті страхування виступає інституційним способом перетворення невизначеності на керований ризик через механізми колективного перерозподілу втрат. Такий підхід дозволяє розглядати страхову культуру не лише як рівень обізнаності щодо страхових продуктів, а як ширшу соціальну готовність до прийняття невизначеності та відповідального управління ризиками [2, с. 5-7].

Міжнародний досвід свідчить, що показник частки валових страхових премій у ВВП є важливим індикатором розвитку страхового ринку та рівня сформованості страхової культури. У країнах із високою страховою культурою цей коефіцієнт значно перевищує середні світові значення, що свідчить про глибше розуміння населенням ролі страхування як механізму фінансового захисту та управління ризиками. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, середній рівень проникнення страхування серед країн учасниць у 2024 р. становив 6,2 % ВВП, що є вищим за середнє значення по світу (5,4 % ВВП). В найбільш економічно розвинутих країнах світу частка страхових платежів у ВВП є вищою, що також корелює з високим рівнем розвитку страхової культури [3].

Як видно з графіка (рис. 1) Гонконг (18,2 %), США (12,1 %) та Південна Африка (12,1 %) характеризуються високим проникненням страхування в економіку, що є наслідком значної розвиненості фінансових систем і активного використання страхових продуктів для управління ризиками. Тайвань (10,6 %) і Південна Корея (9,4 %) демонструють високу частку страхування у ВВП, що зумовлено культурними цінностями, орієнтованими на стабільність, безпеку та особисту відповідальність, а також широким спектром доступних страхових продуктів. Великобританія, Данія, Фінляндія та Франція утримують високі показники завдяки ефективно регульованим фінансовим рынкам, високому рівню фінансової грамотності та значному спектру страхових продуктів. З огляду на виявлені диспропорції у рівні проникнення страхування, доцільно інтерпретувати цей показник не лише як характеристику місткості ринку, а як індикатор адаптивної спроможності економіки до шоків. Високі значення частки страхових премій у ВВП у фінансово розвинутих країнах свідчать про інтегрованість страхових механізмів у систему управління макро- та мікроризиками, що підсилює фінансову резильєнтність через диверсифікацію джерел покриття втрат.

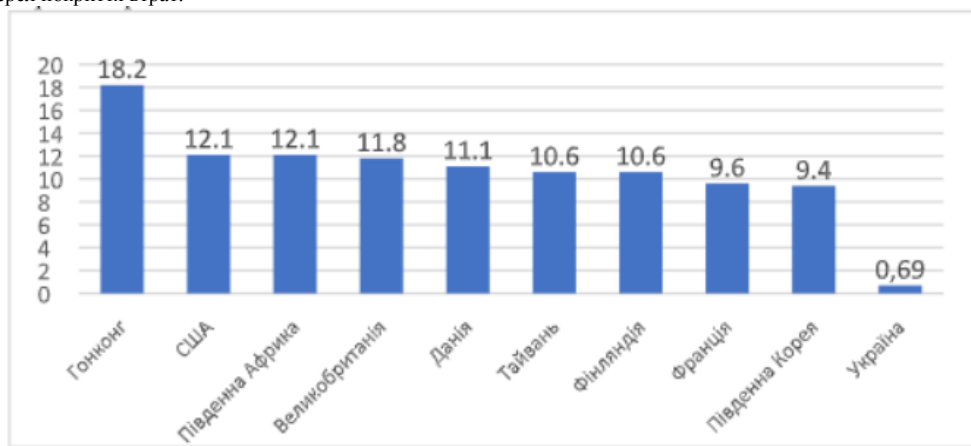


Рис. 1. Ранжування провідних країн за часткою валових страхових премій у ВВП з урахуванням позиції України у 2024 р.
Джерело: складено автором на основі даних [4, 5]

Україна ж станом на 2024 рік продемонструвала набагато нижчий показник проникнення страхування - 0,69%. Низький рівень проникнення страхування в Україні відображає не лише структурні обмеження ринку, а й недостатню інституційну довіру, фрагментарність страхової культури та переважання короткострокових поведінкових моделей фінансового планування.

Одним із ключових проявів недостатньої страхової культури в Україні є низький рівень страхової грамотності населення. Нерозуміння умов договорів, ігнорування принципів франшизи, страхових винятків та механізмів врегулювання збитків формують підґрунтя для конфліктів і зниження довіри до страховиків. У макроекономічному вимірі це означає звуження бази страхових премій, обмеження можливостей акумулювання страхових резервів та зниження інвестиційного потенціалу галузі. Відтак слабка страхова культура трансформується у фактор, що стримує розвиток внутрішнього фінансового ринку та зменшує його стабілізаційний ефект.

Водночас рівень надійності страхових компаній і поведінка їх власників та посередників істотно впливають на формування довіри. Непрозорість фінансової звітності, затримки страхових виплат, недобросовісні практики продажу полісів посилюють інформаційну асиметрію та підвищують транзакційні витрати. У такому середовищі страхування не сприймається як інструмент довгострокового фінансового планування, а радше як формальна вимога або вимушений платіж. Це, своєю чергою, обмежує його роль як механізму колективного покриття втрат і знижує адаптивну спроможність економіки до системних ризиків.

Особливого значення набуває страхова освіта як інституційна основа формування культури управління ризиками. Її доцільно розглядати у безперервному вимірі - від первинної соціалізації в родині до шкільної та університетської підготовки. Інтеграція елементів страхової грамотності в освітні програми економічного та фінансового спрямування сприятиме формуванню раціональних моделей

поведінки, орієнтованих на диверсифікацію ризиків та довгострокову фінансову стабільність. У перспективі це створює передумови для зростання добровільного страхування, розширення страхового покриття та зміцнення фінансової бази страховиків.

Не менш важливою є роль держави у підвищенні рівня страхової культури. Посилення нагляду за платоспроможністю та фінансовою стійкістю страховиків, публічність звітності, оприлюднення рейтингів і результатів перевірок формують середовище прозорості, що знижує ризик недобросовісної поведінки. Поступове нарощування інституційної довіри здатне активізувати попит на страхові послуги, забезпечити зростання обсягів премій та підвищити рівень капіталізації ринку [6].

Таким чином, розвиток страхової культури в Україні постає стратегічним чинником підвищення фінансової резильєнтності економіки. Низький рівень страхової культури, обмежена довіра до страховиків та недостатня обізнаність населення стримують ефективне використання страхових механізмів для управління ризиками. Формування страхової культури потребує системного впливу через освітні програми, державний нагляд, прозорість страхових послуг та розвиток клієнтоорієнтованих продуктів. Підвищення рівня страхової культури стимулює підприємницьку активність, оптимізує структуру управління ризиками на рівні бізнесу, зміцнює фінансову стійкість страхових компаній та формує довіру споживачів до фінансових інститутів, що, у підсумку, підвищує здатність економіки протистояти кризовим шокам і допомагає забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

1. Журавка О.С., Лопатченко С.Г. Страхова культура як один із чинників впливу на розвиток страхування. Ефективна економіка. 2015. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4102>
2. D. Aaron - Uncertain business: Risk, insurance and the limits of knowledge. Toronto : University of Toronto Press, 2004. 332 с. Режим доступу: <https://dokumen.pub/uncertain-business-risk-insurance-and-the-limits-of-knowledge-9781442682849.html>
3. Global Insurance Market Trends 2024. [Електронний ресурс] // OECD: [сайт]. - Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024_5b740371-en.html
4. Research & Statistics. Insurance Industry Update. [Електронний ресурс] // Korea Insurance Development Institute: [сайт]. - Режим доступу: <https://kidi.or.kr/user/nd6972.do?menuCode=engsite&utm>
5. Наглядова статистика. Національний банк України. [Електронний ресурс] // НБУ [сайт]. - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>
6. Терещенко Т.С., Карпушкіна О.С., Клокова Л.О. Аналіз рівня довіри населення до страхових послуг в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 6. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.54>

ENSURING THE INSURER'S SOLVENCY IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

This paper explores the theoretical foundations of ensuring insurer solvency in today's unstable economic landscape. It clarifies the economic nature and types of solvency and identifies the key internal and external factors affecting its sustainability. Particular attention is paid to recent changes in the Ukraine's regulatory landscape and its alignment with Solvency II standards and the identification of strategic measures to mitigate emerging risks through capital optimization, stress-testing and ESG integration.

Страховий ринок виступає важливим елементом механізму компенсації матеріальних збитків, забезпечення соціального захисту громадян та накопичення інвестиційних ресурсів. Необхідною передумовою ефективного функціонування страхового ринку є надійність та платоспроможність страховиків.

Платоспроможність страхової компанії – здатність своєчасно та в повному обсязі виконати зобов'язання перед контрагентами, в т. ч. перед страхувальниками. Вона формується за рахунок страхових резервів, що відповідають обсягу прийнятих зобов'язань та власних вільних коштів страховика і є ключовою ознакою фінансової стійкості. [1, с. 23-24; 2, с. 10]

Класифікація платоспроможності за часовим горизонтом передбачає виокремлення таких її форм, як: [4, с. 26]

- поточна платоспроможність – здатність підприємства розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями негайно, найближчим часом. Вона тотожна поняттю ліквідності – здатності реалізувати активи без значних втрат за короткий час;
- перспективна платоспроможність – спроможність підприємства розплатитися за своїми зобов'язаннями у середньо- та довгострокових перспективах.

Чинники, які впливають на забезпечення страховиками їх платоспроможності, уособлюють процеси і явища, що виникають у процесі діяльності страхових компаній і завдяки яким формується склад і структура їх капіталу [рисунок 1].

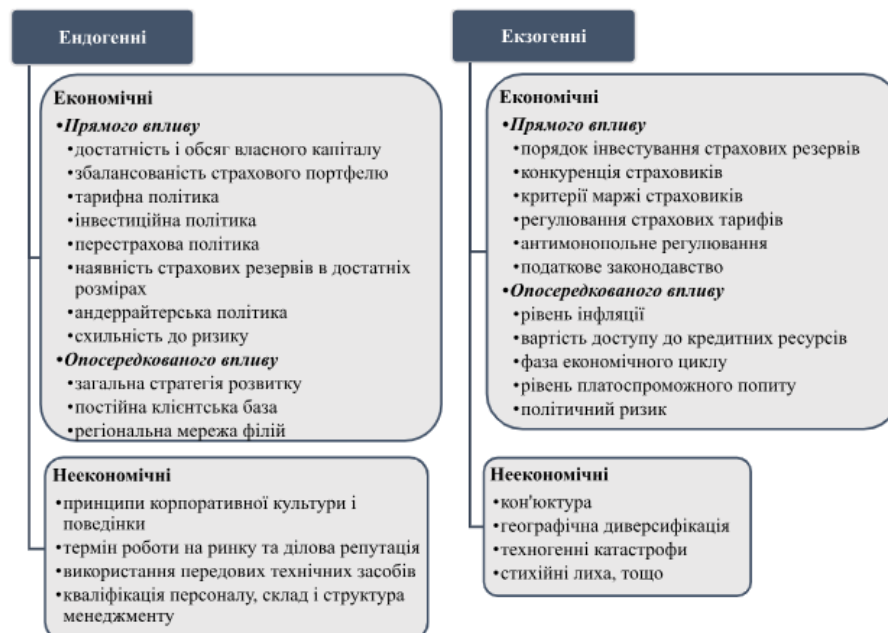


Рис. 1. Чинники забезпечення платоспроможності страхових компаній

Джерело: складено автором на основі [5]

Закон України «Про страхування», який було введено в дію на початку 2024 р., встановлює вимоги щодо забезпечення платоспроможності страховика максимально наближені до європейських стандартів. Відповідно до нього, процес оцінки платоспроможності складається з таких етапів: [3]

- Розподіл власного капіталу на I, II, III рівні регулятивного капіталу;
- Визначення суми прийнятих активів та їх різниці із зобов'язаннями страховика;
- Визначення капіталу платоспроможності (SCR);
- Визначення мінімального капіталу (MCR);
- Визначення прийнятного регулятивного капіталу (% врахування рівнів регулятивного капіталу в MCR та SCR).

Отже, сучасна трансформація страхового ринку України зумовлена переходом до пруденційного нагляду та імплементацією стандартів Solvency II. Це передбачає зміну парадигм: від статичного виконання нормативів до динамічного управління ризиками.

До основних дестабілізуючих факторів, що загострюються в умовах економічної турбулентності та безпосередньо впливають на платоспроможність страхової компанії, належать:

- невідповідність наявного капіталу реальному профілю ризиків;
- стрімке зниження якості та ліквідності інвестиційних активів;
- недосконалість актуарних розрахунків, що призводить до недооцінки страхових резервів;
- реактивний, а не превентивний характер реагування на ризики;
- недостатнє врахування впливу кліматичних та екологічних факторів на довгострокову стабільність.

Для нівелювання негативного впливу дестабілізуючих факторів пріоритетного значення набуває оптимізація структури страхових резервів та диверсифікація інвестиційного портфеля страховиків. Стратегічна стійкість у період кризи може досягатися шляхом нарощення регулятивного капіталу через додаткові внески чи прибуток, так як це формує необхідний захисний буфер. Важливим елементом модернізованої системи ризик-менеджменту є впровадження стрес-тестів, що дозволяють попередньо ідентифікувати вразливі місця страховика. Водночас інтеграція ESG-принципів у діяльність страхової компанії сприяє зміцненню його ділової репутації та підвищенню інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі.

Таким чином, забезпечення платоспроможності страховика в умовах економічної нестабільності ґрунтується на синергії адаптації до пруденційних вимог Solvency II та проактивного нівелювання дестабілізуючих факторів.

1. Балицька М. В. Забезпечення фінансової стійкості страхової компанії в Україні : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2019. 20 с.
2. Гончар, Я. Я. Шляхи підвищення платоспроможності страхової компанії : кваліфікаційна робота ... бакалавра : 072 Фінанси, банківська справа та страхування / Гончар Ярослав Ярославович ; наук. керівник Лада Василівна Шірінян. – Київ, 2024. – 93 с.
3. Про страхування: Закон України від 01.01.2025 № 1909-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
4. Ткаченко Д. О. (2022). Адаптація європейських стандартів платоспроможності страховиків до України: магістерська робота / Д. О. Ткаченко; наук. кер. С. В. Бريدун; рец. Р. З. Подолець; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ.
5. Юхименко В. М. Забезпечення платоспроможності страхових компаній в Україні: дис. кандидата економічних наук: 08.00.08 / Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського. Київ, 2021.

Секція 4

Нові вектори розвитку економіки та бізнесу в умовах глобальних викликів

ECONOMIC RESILIENCE OF GRAIN MARKETS IN THE CONTEXT OF MODERN CRISES

This paper is about the economic resilience of the global grain market under conditions of contemporary polycrisis, including geopolitical conflicts, logistical disruptions, and financial instability. These shocks have generated significant volatility in production, trade flows, transport costs, and price dynamics, affecting both exporting and importing countries. Short-term disturbances and long-term structural adjustments have led to the reconfiguration of supply chains, shifts in export geography, and changes in the balance between production, consumption, and stocks, ultimately redefining the stability parameters of the global grain system. Practical recommendations for Ukrainian grain traders regarding a strategy to increase the resilience of international operations are substantiated.

Економічна стійкість зернового ринку в умовах глобальної полікризи визначається його здатністю підтримувати відносну рівновагу балансу «виробництво–споживання–запаси», забезпечувати безперервність торговельних потоків та мінімізувати цінову волатильність попри дію геополітичних, логістичних і фінансових шоків. У сезоні 2025/26 світовий зерновий ринок характеризується поєднанням рекордного виробництва та зростаючого споживання при водночас напруженій динаміці запасів, що відображає структурні трансформації глобальної продовольчої системи.

За оцінками International Grains Council (IGC), загальний обсяг світового споживання зернових становить близько 2,395–2,400 млрд тонн, з перспективою зростання виробництва до 3,000 млрд тонн (див. рис. 1) [1], що демонструє стійкий висхідний тренд під впливом як продовольчого, так і кормового попиту. Водночас високі виробничі показники не нівелюють ризиків, оскільки співвідношення запасів залишається достатньо напруженим, підвищуючи чутливість цін до будь-яких зовнішніх шоків. Таким чином, резильєнтність ринку формується не лише абсолютними обсягами виробництва, а й структурою попиту та параметрами глобального перерозподілу ресурсів.



Рис. 1. Виробництво, споживання, баланс зернових протягом 2015-2026 рр., %
Джерело: побудовано автором на основі [5]

Регіональна структура виробництва є диверсифікованою, проте водночас геополітично концентрованою. США зберігають лідерство у виробництві кукурудзи та пшениці завдяки масштабам посівних площ і технологічній інтенсивності, Південна Америка (Бразилія, Аргентина) нарощує експортний потенціал, ЄС забезпечує значну частину світового виробництва пшениці, а Китай та Індія генерують великі обсяги переважно для внутрішнього споживання. Особливе значення має Чорноморський регіон, який історично забезпечує значні обсяги експорту пшениці та кукурудзи до країн Близького Сходу та Північної Африки [2].

За даними World Agricultural Supply and Demand Estimates від Міністерства сільського господарства США (USDA WASDE), у довоєнний період Україна та Росія сукупно формували понад 25–30 % світового експорту пшениці [3]. Така концентрація пропозиції у відносно вузькому колі країн зумовлює структурну вразливість глобального ринку: будь-які воєнні, політичні чи логістичні обмеження в регіоні мають мультиплікативний ефект для глобальних цін і доступності продовольства. Саме тому економічна стійкість зернового ринку безпосередньо залежить від диверсифікації джерел постачання та гнучкості торговельних маршрутів.

В умовах сучасних криз ключовим чинником дестабілізації виступає логістична складова. Транспортні витрати можуть становити 20–40 % експортної ціни зерна залежно від маршруту та відстані. Відповідно, зміни у фрахтових ставках або обмеження пропускної спроможності морських шляхів безпосередньо впливають на кінцеву ціну та конкурентоспроможність експортерів. Динаміка індексу Baltic Dry Index (BDI) у 2023–2024 роках демонструвала значну волатильність через порушення ланцюгів постачання та геополітичні ризики, що підтверджує чутливість ринку до транспортних шоків. Цей індекс публікує біржа Baltic Exchange в Лондоні, індекс відображає вартісні параметри оренди вантажних суден для перевезення сировини між різними морськими портами світу. Індекс (BDI) є економічним індикатором та своєрідним барометром стану світової економіки та міжнародної торгівлі сировинними товарами, його зниження сигналізує про можливе наростання кризових явищ.

Додатковим фактором нестабільності стали обмеження у функціонуванні стратегічних морських маршрутів. У 2023–2024 роках через посуху рівень води в озері Гатун знизився, що спричинило скорочення транзиту через Панамський канал та обмеження осадки суден. Частина потоків була перенаправлена альтернативними маршрутами, що збільшило тривалість перевезення та витрати на паливе. Паралельно загострення безпекової ситуації у Червоному морі наприкінці 2023 року призвело до обходу Суецького каналу через мис Доброї Надії, що подовжило рейси на 10–15 днів та підвищило транспортні витрати. Сукупний ефект цих чинників проявився у зростанні глобальних витрат на доставку та страхування вантажів, що стало одним із драйверів підвищення світових продовольчих цін у 2022–2024 роках [4].

Після 2022 року логістика Чорноморського регіону зазнала глибокої трансформації: український експорт частково переорієнтовано на дунайські порти та сухопутні маршрути через ЄС. За оцінками Світового банку, це призвело до підвищення логістичних витрат українських експортерів на десятки доларів на тонні. З огляду на те, що транспортна складова може досягати 40 % ціни, таке зростання витрат суттєво впливає на маржинальність операцій та конкурентні позиції на глобальному ринку.

Попри зазначені шоки, зерновий ринок демонструє адаптаційний потенціал. Географічна диверсифікація експорту, оптимізація маршрутів та використання інструментів страхування ризиків формують механізми підвищення стійкості на рівні підприємств.

На прикладі експортних операцій підприємства «Новгород-Сіверські Аграрні Інвестиції» автором було розроблено комплекс рекомендацій, які включають диверсифікацію географічної структури експорту, оптимізацію логістичних маршрутів, залучення державної підтримки через Офіс з розвитку підприємництва та експорту, участь у торгових місіях та міжнародних виставках, використання програм експортного кредитування, страхування ризиків через ЕКА та систематичне підвищення кваліфікації персоналу. Економічна оцінка впливу запропонованих заходів засвідчила потенціал підвищення коефіцієнтів ефективності експортних операцій та забезпечення резильєнтності в міжнародній економічній діяльності.

Отже, економічна стійкість зернового ринку в умовах сучасних криз має багаторівневий характер і формується під впливом поєднання фундаментальних ринкових механізмів, глобального попиту, геополітичної концентрації понад чверті світового експорту пшениці у Чорноморському регіоні, високої частки транспортних витрат у структурі ціни (20–40 %) та зростаючої волатильності логістичних маршрутів. Резильєнтність ринку проявляється у здатності перерозподіляти торговельні потоки, адаптувати інфраструктуру та підтримувати відносну рівновагу навіть за умов воєнних конфліктів, кліматичних обмежень і глобальних логістичних збоїв.

В умовах глобальних ризиків і структурних трансформацій світового зернового ринку українським зернотрейдером доцільно реалізовувати комплексну стратегію підвищення резильєнтності міжнародних операцій. Насамперед це передбачає диверсифікацію експортних напрямків із поступовим розширенням присутності на ринках Азії та Африки поряд із традиційними партнерами ЄС; укладання довгострокових контрактів із гнучкими умовами поставки та страхуванням політичних і транспортних ризиків; активне використання мультимодальної логістики (поєднання морських, дунайських і залізничних маршрутів) для зниження залежності від окремих коридорів. Важливим є також впровадження інструментів цінового хеджування, цифровізація управління ланцюгами постачання та інвестування у власну портову й складську інфраструктуру. Такий підхід дозволить мінімізувати вплив зовнішніх шоків, зберегти конкурентоспроможність на тлі зростання транспортних витрат і підвищити стабільність валютних надходжень в умовах нестабільного глобального середовища.

- 1.Global Grain Market (GMR). Analytical article. URL: https://www.igc.int/en/gmr_summary.aspx
- 2.ING. Global grain production estimates raised. FXStreet. URL: <https://www.fxstreet.com/news/global-grain-productionestimates-raised-ing-202503211124>
- 3.Braun K. By numbers: Erosion of U.S. grain export dominance. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/bynumbers-erosion-us-grain-export-dominance-braun-2025-04-02>
4. World Bank. Commodity Markets Research. URL: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>
- 5.FAO. World Food Situation. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/>

ROLE OF INTERNATIONAL SUPPORT IN HEALTHCARE SYSTEMS FINANCING IN PERIODS OF ECONOMIC DOWNTURN

This paper analyses the impact of international aid on healthcare financing in crisis situations. It assesses the mechanisms of grants, loans and pooled funds, their role in ensuring access to services, the risks of dependency and strategies for integrating donor programmes into national systems to improve sustainability and cost-effectiveness.

Системи охорони здоров'я є однією з найважливіших сфер суспільного життя, чия стабільність безпосередньо впливає на якість та тривалість життя населення. В умовах кризи, спричиненої війнами, економічними спадами або пандеміями, фінансування медичної сфери зазнає посиленої напруги. Державні бюджети зазвичай спрямовують ресурси на надзвичайні потреби, що зменшує можливість для сталого фінансування охорони здоров'я. В таких умовах значна частина ресурсів для підтримки функціонування медичних послуг надходить від міжнародних донорів та організацій, що робить міжнародну допомогу важливим елементом фінансової архітектури сектору охорони здоров'я під час криз.

Міжнародна допомога дозволяє забезпечити безперервність надання медичних послуг, закупівлю медикаментів, обладнання та реагування на нагальні потреби населення. Підтримка донорів сприяє зміцненню управлінської та технічної спроможності органів охорони здоров'я, що вкрай важливо у кризові періоди. Наприклад, значні суми кредитів і грантів від міжнародних фінансових інституцій допомагають зберегти названі вище напрямки навіть за умов сильного фіскального тиску на національні бюджети.

Проте у 2024-2025 рр. багато донорів здійснили різке скорочення допомоги охороні здоров'я. За даними ОЕСР, обсяг офіційної допомоги розвитку (ODA) у 2025 році впав на 7,1% порівняно з попереднім роком, а сукупне фінансування гуманітарних потреб скоротилося майже на 10%. За оцінками ВООЗ, такий обсяг зовнішньої допомоги вже спричиняє «невідкладні й серйозні» перебої в наданні основних медичних послуг у країнах з низьким і середнім рівнем доходу.

Наприклад, за інформацією IRC, США в ході перерозподілу допомоги USAID заморозили близько 50 млрд дол програм – і найбільший удар припав на Україну (~\$1,4 млрд дол). Внаслідок цього приблизно 83% українських програм USAID були зупинені. Інші традиційні донори (Великобританія, Німеччина, Франція) також скорочували зовнішні видатки, що особливо вдарило по уразливих країнах Азії та Африки. Одночасно такий дефіцит ресурсу спонукає уряди шукати заміну. ВООЗ рекомендує зробити охорону здоров'я бюджетним пріоритетом навіть у кризу, захищати медичні видатки та надавати пріоритет найбіднішим, підвищувати ефективність через кращі закупівлі та об'єднання служб у рамках первинної допомоги.

Підвищення ефективності передбачає також кращі закупівлі (агрегування замовлень, прозорі тендери), мінімізацію адміністративних витрат та використання аналізу впливовості медичних технологій для пріоритетизації за віддачою витрачених коштів. Окрім того, національні фонди можуть мобілізувати кошти у надзвичайні ситуації, але їх потрібно створювати та поповнювати заздалегідь.

Війна в Україні стала драматичним прикладом того, як конфлікт руйнує систему охорони здоров'я. За даними ДСНС і ВООЗ, з початку повномасштабного вторгнення зафіксовано понад 2 215 атак на лікарні та медичні заклади. Внаслідок цього значна частина інфраструктури пошкоджена. У таких умовах міжнародні партнери вирішують нагальні гуманітарні проблеми: від евакуації поранених і будівництва польових госпіталів до психологічної підтримки.

Замороження грантів USAID залишило без фінансування численні програми: щомісячний обсяг послуг однієї з організацій впав більш ніж на 80%, а офіси у Миколаєві, Одесі й Дніпрі були закриті. Гуманітарні організації, звернувшись за додатковим фінансуванням до інших донорів, отримали лише часткову підтримку. Таким чином, дефіцит міжнародної допомоги посилив тиск на національну систему охорони здоров'я України, яка в умовах війни самостійно не здатна покрити ці потреби.

Проте один із прикладів результатно-орієнтованого інструменту – проєкт «THRIVE» від World Bank support for Ukraine health sector, у рамках якого уряд отримав комбіноване фінансування (гранти та кредити) на підтримку медичної реформи та підвищення ефективності витрат у секторі охорони здоров'я, не дозволив залишити нашу країну без важливого фінансування системи охорони здоров'я (СОЗ).

На практиці THRIVE спрямований на підтримку програм медичних гарантій, забезпечення безперебійних поставок медичних товарів і посилення інституційної спроможності служб, відповідальних за фінансування та надання послуг. У випадку України це означає пряму підтримку реформ, оптимізацію бюджетних пріоритетів і швидке реагування на нагальні потреби населення під час бойових дій та виснаження державних ресурсів.

Ефект THRIVE – не лише короткострокове покриття дефіциту, а й підвищення якості планування витрат і прозорості управління; водночас проєкт вимагає ретельної координації донорів, інтеграції з національними стратегіями та заходів для зниження ризику довгострокової залежності від міжнародного фінансування.

Важливо проаналізувати приклади інших країн. Ліван перебуває в глибокій фінансово-економічній кризі, що призвела до розпаду системи охорони здоров'я. В країні міжнародна допомога (від донорів ООН, ЄС, США, країн Перської затоки) забезпечує більшість медичних послуг. Цікаво, що в Лівані основну первинну медичну мережу фактично контролюють громадські НУО, фінансовані донорами.

В Сомалі донори забезпечують понад 80% витрат на охорону здоров'я, а сама держава виступає переважно координатором. Схожа ситуація у Південному Судані, де після відділення від Судану близько 80% послуг надавалися за рахунок гуманітарних фондів (Health Pooled Fund). Негаразди таких моделей – паралельні системи управління НУО й низька участь уряду – стали помітними під час ескалацій, коли бракувало коштів і координації. Навпаки, в Лівані після громадянської війни уряд почав поступово зміцнювати власний сектор: було ухвалено національні стратегічні плани, створено спільний секторний фонд і переведено медпрацівників на державні оплати праці.

Досвід цих постконфліктних країн показує, що міжнародна допомога може швидко відновити доступ до послуг, але успіх довгострокової реконструкції залежить від внутрішнього лідерства. Експерти підкреслюють важливість інтеграції донорських програм у національну систему охорони здоров'я та укріплення державних інституцій. Іншими словами, стабільне довгострокове фінансування системи має базуватися на зростанні внутрішніх ресурсів та злагоженій роботі з донорами.

Таким чином, незважаючи на позитивні ефекти, існують значні виклики. По-перше, координація дій між різними донорами може бути складною, особливо у політично нестабільних регіонах, що створює ризики дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів. По-друге, значна залежність від міжнародної допомоги може призводити до «витіснення» внутрішніх ресурсів, коли держава зменшує власні видатки у сподіванні на зовнішню підтримку.

Нарешті, слід зауважити роль погоджень між донорами та урядом. Досвід Сомалі, Ліванії чи Сьєрра-Леоне демонструє: пулові фонди чи єдині спільні бюджети здатні зменшити розпорощення допомоги і створити синергію. Центральним висновком є те, що міжнародні кошти найбільш продуктивні, коли вони підпорядковані національним стратегіям, зміцнюють національні системи і надихають збільшувати внутрішнє фінансування, а не тільки задовольняють миттєві гуманітарні потреби.

Отже, можемо сказати, що міжнародна допомога є критично важливою в умовах криз, проте стрімке скорочення ресурсів ставить під загрозу стійкість медичних систем і життя людей. Для забезпечення стабільності урядам необхідно визнати охорону здоров'я ключовим бюджетним пріоритетом, захищаючи видатки на первинну допомогу та профілактику навіть у складні часи. Одночасно важливо поступово нарощувати власне національне фінансування через податкові механізми та розвиток медичного страхування, щоб зменшити критичну залежність від зовнішніх надходжень і пом'якшити шоки від можливого відпливу коштів.

Підвищення ефективності видатків є обов'язковою умовою збереження доступу до послуг. Донорські програми, в свою чергу, не повинні працювати паралельно – їх слід інтегрувати в національні системи. Така стратегія дозволяє уникнути дублювання зусиль і сприяє

розбудові місцевих інституцій, перетворюючи короткострокову екстрену допомогу на інвестицію в довготривалу життєздатність медичної галузі.

Для ефективного реагування на нові виклики необхідно забезпечити передбачуваність фінансування через створення надзвичайних резервних фондів та укладання гнучких угод, що дозволяють швидко перенаправляти ресурси за потреби. Координація між міжнародними партнерами та державою має базуватися на єдиних національних стратегіях і використанні спільних фондів для подолання роздробленості. Зрештою, успішне подолання кризового тиску вимагає глобальної солідарності та переходу від тактики тимчасового «гасіння пожеж» до формування стійких і автономних систем охорони здоров'я.

1. Угода про фінансування (Програма «Трансформація охорони здоров'я шляхом реформи та інвестицій в ефективність») між Україною та Міжнародною асоціацією розвитку : Угода Україна від 10.12.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/920_003-24#Text
2. Health financing. Health everywhere. *Salud everywhere*. URL: <https://saludeverywhere.com/en/health-in-humanitarian-crises/health-financing>
3. Lay K. Aid cuts predicted to cause 2.9 million more HIV-related deaths by 2030 – study. *The Guardian*. URL: <https://surl.li/wqzfit>
4. OECD Health Statistics. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-health-statistics.html>
5. Сектор охорони здоров'я України зміцнюється за підтримки Світового банку. *World Bank*. URL: <https://surl.li/jlbpoo>

МІЖНАРОДНА КООРДИНАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ

Василенко Ігор Ігорович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.с.н., проф. Пашук Л.В.

INTERNATIONAL COORDINATION OF INSTITUTIONAL BUSINESS SUPPORT AS A RESPONSE TO GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES

These abstracts are devoted to the analysis of institutional mechanisms for international coordination of support to countries in the context of global economic turmoil. The multi-level system of interaction between international financial organizations, regional institutions, and government agencies is considered. The role of digital platforms in ensuring transparency and multilateral coordination mechanisms in ensuring the consistency of cash flows and increasing the effectiveness of international assistance is revealed. Based on statistical data from the IMF, the World Bank, and the OECD, the dependence of the effectiveness of international support on the degree of institutional capacity of the recipient country and the level of coordination on the part of donors is substantiated. It is concluded that, given the projected decline in international official development assistance, the systemic integration of financial, regulatory, and digital coordination mechanisms is a necessary prerequisite for the sustainable recovery and development of national economies.

Теперішній етап розвитку світової економіки описується високим рівнем турбулентності та загальною невизначеності в контексті виникнення зовнішніх шоків. Даний стан системи здебільшого зумовлений конфліктами на геополітичному рівні, порушеннями в глобальних ланцюгах створення доданої вартості та структурною перебудовою національних економік країн світу. За визначених умов економіки країн світу зіштовхуються з нагальною потребою в адаптації до нових реалій, де найбільш вагому роль відіграють міжнародні інституції. Спроможність країни залучити та узгодити підтримку від міжнародних інституцій в даних реаліях є ключовим фактором зростання та стійкості національної економіки. Дана допомога може включати як фінансові інструменти, так і рекомендації, доступ до інформації, механізмів і систем і різних галузях економіки. За даними Міністерства фінансів України за період 2025 року було залучено 52,4 млрд. дол., котрі були виділені під соціально-гуманітарні видатки та приватний сектор економіки, що дозволило підтримати стійкість національної економіки та забезпечити безперебійну роботу приватного сектору, особливо в стратегічних галузях економіки [7;4]. В межах даної мети міжнародні інституції, зокрема: ЄС (Ukraine Facility), Світовий банк (кредити), БРРП, в межах програми “RISE” Світового банку – скоординували допомогу для підтримки критично важливих видатків [1]. Загалом координація міжнародних інституцій в межах цільового призначення використання коштів є ключовим елементом виживання національної економіки країни, а позитивна динаміка обсягу допомоги свідчить про дієвість узгоджених механізмів надання допомоги (див. рис. 1)

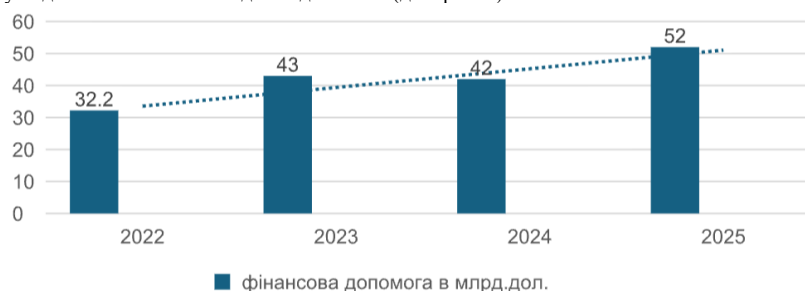


Рис. 1. Фінансова допомога Україні від міжнародних інституцій за 2022-2025 роки в млрд дол.

Джерело: побудовано автором за даними [6; 7]

При цьому обсяг фінансової допомоги в межах визначених напрямків станом на 2025 рік становив 24% від ВВП країни і таке саме співвідношення було в 2023 році. Координація міжнародних інституцій в межах фінансової підтримки під цільове застосування коштів є ключовим фактором виживання приватного сектору, котрий наразі поставлений під загрозу через відсутність минулорічного обсягу забезпечення. Станом на початок 2026 року Україна має підтвердження фінансування від міжнародних інституцій у розмірі 35 млрд. дол., що буде недостатньо для підтримки за різними напрямками фінансування приватного сектору економіки. При цьому згідно статистичних даних представлених Організацією економічного співробітництва та розвитку – ефективність надання підтримки від міжнародних інституцій залежить від якості координації донорів та спроможності країни акумулювати дану підтримку. Дане твердження засвідчує нагальну необхідність формування координаційних механізмів, котрі можуть безперебійно забезпечити, узгодити та гармонізувати програми підтримки.

Координаційні зусилля міжнародних інституцій з метою максимізування надання допомоги як бізнесу в приватному секторі, так і соціально-гуманітарним видаткам можуть бути розглянуті в аспекті їх категоризації (див. табл. 1)

Таблиця 1

Категоризація міжнародних інституцій в аспекті міжнародної координації

Критерій	Координація	Міжнародна інституція	Взаємодія
1. Рівень управління	Глобальна	OECD, Світовий банк, G20, МВФ	Розроблення програм стабілізації макрофінансової стабільності, формування глобальних фінансових рамок
	Регіональна	ЄІБ, Європейська комісія	
2. За функціональною складовою	Фінансова	Світовий банк, МВФ, ЄІБ, ЄБРР	Приватний сектор, макроекономічна стабілізація
	Інституційна	Світовий банк, ЄС, UNDP	Стратегії відновлення, розподіл обов'язків щодо відновлення
	Регуляторна	МВФ, Світовий банк, ОЕСР	Умови надання допомоги, гармонізація технологій приватного сектору
3. Вид координації	Секторальна	ЄС, Світовий банк, ЄІБ	Здійснення підтримки визначеної галузі
	Екосистемна		Скоординована та інтегральна стратегія розвитку країни

Джерело: складено автором за даними [11]

Висвітлена критеріальна класифікація міжнародної інституційної координації в аспекті надання допомоги для забезпечення видатків у різні сектори економіки є критично важливою, особливо в контексті прогнозування скорочення офіційної допомоги в 2026 році на 9-18 відсотків. Даний прогноз актуалізує важливість координаційних механізмів, як головний чинник ефективності наданої допомоги за умови обмеженості ресурсів. Наразі в межах глобального рівня координації міжнародних інституцій зменшується фрагментація надання фінансування, що дозволяє забезпечити акумулювання ресурсів у пріоритетних секторах бізнесу, що забезпечують стратегічну стійкість національної економіки. Не менш важливим фактором є позитивна динаміка в регіональній координації міжнародних інституцій. Станом на

2025 рік ЄБРР здійснив рекордні інвестиції в Україну на 2,9 млрд. євро. Цільове призначення коштів було розподілено між енергетичним сектором та приватним сектором, останній отримав 57 відсотків інвестицій від ЄБРР [9].

Дані інвестиції були профінансовані ЄБРР разом із координаційними зусиллями донорських, партнерських установ в Україні. Статистика свідчить про можливість мобілізації ресурсів за умови багатосторонньої координації, навіть в тяжких макро- та мікроекономічних умовах. Іншим критично важливим фактором, котрий стосується функціональної координації є аспект гармонізації міжнародних інституцій відповідно до стратегічних програм розвитку країни, що зменшує адміністративні витрати та сприяє підвищенню ефективності використання допомоги. Відтак роль міжнародної координації в умовах обмеженості ресурсів є ключовим фактором відносно забезпечення можливості міжнародної допомоги.

Встановлення макрофінансових рамок та розвиток цифрових платформ прозорості координації та використання коштів посилюють ефективність надання та використання допомоги. На початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року було засновано спеціалізовану українську платформу донорів з метою координації міжнародних інституцій для забезпечення підтримки та відновлення соціальних та економічних втрат України [2]. Насамперед до представників постійного членства входять:

- Банк розвитку ради Європи;
- Європейський банк реконструкції та розвитку
- Європейський інвестиційний банк
- Організація економічного співробітництва та розвитку
- Світовий банк
- Міжнародна фінансова корпорація
- Міжнародний валютний фонд
- Країни G7

Можливості розвитку приватного сектору реалізуються внаслідок мобілізації інструментів зниження ризику через національні агентства ЕКА. Приватний сектор отримує доступ до грантів, страхування ризиків ведення господарської діяльності і в окремих випадках прямого кредитування. В межах даної платформи, окрім агентств, багатосторонні міжнародні інституції, в тому числі Європейський інвестиційний банк – Європейський інвестиційний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація також здійснюють управління інструментами зниження ризиків у сфері ведення торгово-економічних відносин бізнесу та інвестицій через механізми диверсифікації ризиків у портфелях з метою розблокування доступу до приватного капіталу. Окрім цього в межах платформи реалізуються й інші багатосторонні ініціативи (пілотний проект кредитування експорту ЄІФ та InvestEU обсягом 300 млн. євро). При цьому відзначаються певні структурні виклики в межах даної цифрової платформи, адже внаслідок класифікації ОЕСР Україна належить до найвищої категорії ризику, що призводить до високих примій від ЕКА й потребує здійснення авансових платежів у розмірі 15 відсотків. Не зважаючи на дані умови, ЕКА в межах даної платформи змогла акумулювати угоди на 45 млн. дол. для приватного сектору у вересні 2024 р.

Іншим напрямом координації міжнародних інституцій з метою підтримки бізнесу є координація в межах платформи EU Financial Transparency System [10]. Дана платформа забезпечує вільний доступ до отримання інформації відносно отримання грантів ті інших гарантійних інструментів. В межах даної платформи реалізуються інструменти підтримки МСП, а ЄС здійснює координацію своїх дій разом із ЄБРР, ЄІБ через цифрові канали звітності. Згідно із опублікованою статистикою Європейської комісії Україна знаходилась на 8-му місці за обсягом отриманої допомоги через дану платформу. Перші місяці зайняли Італія, Іспанія та Польща.

Розглядаючи механізми міжнародної координації інституційної підтримки країн свідчить, про те, що ефективність міжнародної допомоги залежить не тільки від обсягу фінансових ресурсів, але й, перш за все, від якості структури координації. Прогнозоване зменшення обсягу допомоги, особливо для бізнесу в 2026 році нагально ставить питання покращення даних механізмів координації міжнародних інституцій. Ефективність та обсяги фінансової допомоги буде залежати від всебічної інтеграції фінансових, регуляторних та цифрових механізмів у контексті єдиної стратегічної моделі. З метою посилення координації допомоги від міжнародних інституцій для бізнесу висунемо певні рекомендації спрямовані на всебічну побудову архітектури взаємодії даних інституцій:

1. Секторальне акумулювання вільних ресурсів в стратегічних галузях
2. Прийняття програм та рішень на основі аналізу Program-for-Results та blended finance
3. Інтеграція національних механізмів контролю та звітності з міжнародними цифровими платформами
4. Всеохоплююча інтеграція багаторівневої системи допомоги міжнародних інституцій через призму єдиної стратегічної рамки розвитку.

Отже, сама міжнародна координація допомоги від міжнародних інституцій в сучасних умовах повинна розглядатись із позицій ключового структурного елементу нової архітектури економічної стійкості та відновлення для країн, котрі потребують цього внаслідок зовнішніх та внутрішніх шоків. Системний та результат-орієнтований підхід сприяє перетворенню міжнародної допомоги на стратегічний інструмент довгострокового розвитку.

1. Інструмент «Ukraine facility». European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en?prefLang=
2. Міжвідомча координаційна платформа донорів інтенсифікує зусилля, допомагаючи Україні впоратися з пріоритетними потребами відновлення в 2023 році. EEAS. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/>
3. Міжнародні гранти для бізнесу - Kharkiv Business Hub. Kharkiv Business Hub. URL: <https://business.kharkiv.ua/mozhlyvosti/mizhnarodni-granty-dlya-biznesu/>
4. Міністерство фінансів України. Access Denied. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/in_2025_ukraines_ministry_of_finance_secured_524_billion_in_external_financing_more_than_70_of_which_came_from_revenues_generated_by_frozen_russian_assets-5520
5. Одеський національний університет імені І.І.Мечнікова. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvp/kaf_svit_gos_mij_eko_vidnosin/mijnarodni_proekti/Economics_of_a_Country_Amid_Global_Challenges_September_2024.pdf
6. Пикало О. G7 та ЄС забезпечили Україні рекордні \$52,4 млрд зовнішньої підтримки у 2025 році – forbes.ua. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-otrimala-524-mlrd-zovnishnogo-finansuvannya-u-2025-rotsi-tse-na-10-mlrd-bilshe-nizh-torik-30122025-35201>
7. Підтримка приватного сектора - ukraine donor platform. Ukraine Donor Platform. URL: <https://ukrainedorplatform.com/uk/support-for-private-sector-ua/>
8. Україна отримала 2,3 млрд євро від ЄС у межах програми Ukraine Facility | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/591d306b-2dab-4afe-8744-87a74e04bad7?lang=uk-UA&title=UkraineFacility>
9. EBRD and IFC co-invest in dragon capital's rebuild ukraine fund. Home. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-and-ifc-co-invest-in-dragon-capital-s-rebuild-ukraine-fund.html>
10. Financial transparency system - overview. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/budget/financial-transparency-system/overview.html>
11. The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Paris: OECD, 2008. URL: https://www.oecd.org/en/publications/paris-declaration-on-aid-effectiveness_9789264098084-en.html
12. World Bank Group. Home: worldwide governance indicators. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>
13. World economic outlook - all issues. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/>

DEVELOPMENT OF DIGITAL SERVICES EXPORTS BY UKRAINIAN COMPANIES UNDER GLOBAL CHALLENGES

This paper examines the export of digital services by Ukrainian companies under conditions of global challenges. Due to geopolitical instability and restrictions on traditional goods trade, digital services have become an important tool for maintaining international business activity. The study highlights the growing role of digital services in supporting competitiveness and integration of Ukrainian companies into global markets.

Сучасний етап розвитку світової економіки відбувається в умовах підвищеної нестабільності та структурних зрушень, зумовлених воєнними конфліктами, геополітичною напруженістю, порушенням міжнародних економічних зв'язків і фрагментацією ринків. Такі умови суттєво змінюють середовище функціонування бізнесу та впливають на напрями міжнародної економічної діяльності компаній. Експорт товарів та послуг ускладнюється логістичними обмеженнями, зростанням витрат і регуляторними ризиками [1]. У результаті зростає роль міжнародної торгівлі послугами, яка характеризується більшою гнучкістю та здатністю швидше адаптуватися до кризових умов. У цьому контексті цифрові послуги поступово набувають більшого значення, адже не залежать від фізичної інфраструктури та забезпечують можливість безперервної взаємодії із зовнішніми ринками.

У структурі економіки України експорт послуг відіграє важливу роль як джерело валютних надходжень і механізм підтримки зовнішньоекономічної активності. Навіть в умовах повномасштабної війни, що призвела до суттєвого скорочення виробництва та експорту товарів, сегмент послуг продемонстрував відносно стійку динаміку. Обсяги експорту товарів скоротилися з 63,6 млрд дол. США у 2021 р. до 39,3 млрд дол. США у 2024 р. (майже на 38%), тоді як експорт послуг зменшився лише з 18,4 до 17,3 млрд дол. США, або приблизно на 6% [2]. Така динаміка свідчить про неоднакову чутливість окремих сегментів зовнішньоекономічної діяльності України до зовнішніх шоків, а також про поступове посилення ролі тих напрямів, які здатні функціонувати в умовах підвищеної нестабільності та забезпечувати відносну сталість зовнішніх економічних зв'язків. Наведена динаміка узгоджується із загальносвітовими тенденціями, за якими торгівля послугами в умовах глобальної нестабільності демонструє вищу стійкість порівняно з товарною. З огляду на інтегрованість України у світовий ринок послуг, ці структурні зрушення безпосередньо впливають на напрями розвитку українського бізнесу та його зовнішньоекономічну спеціалізацію.

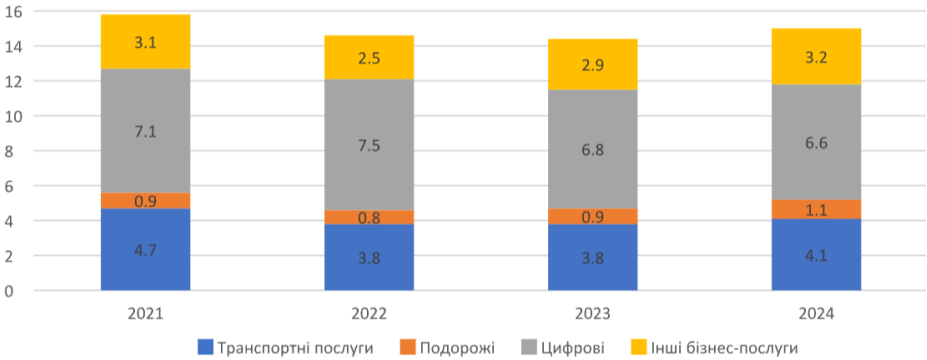


Рис. 1. Динаміка та структура експорту послуг України у 2021–2024 рр., млрд дол. США
Джерело: побудовано автором на основі [2]

Структура експорту послуг України свідчить про домінування цифрових послуг, тоді як транспортні та туристичні послуги формують меншу частку. За даними Національного банку України, у 2021–2024 роках цифрові послуги забезпечували близько 38–45% загального експорту послуг, а у 2024 році їх обсяг становив 6,61 млрд дол. США. Навіть в умовах зовнішньої нестабільності цей сегмент залишався одним із ключових джерел валютних надходжень. Водночас така структура формує специфічні умови розвитку експорту цифрових послуг, що зумовлено високою залежністю від зовнішнього попиту та глобальної ринкової кон'юнктури.

За умов домінування цифрових послуг в експорті та обмеження товарної торгівлі українські компанії переглянули підходи до міжнародної діяльності. Конкурентоспроможність бізнесу на зовнішніх ринках дедалі більше пов'язується з участю у глобальних ланцюгах створення вартості через надання цифрових сервісів. Для багатьох компаній саме цифрові послуги стали основним інструментом адаптації, що дозволило зберігати співпрацю з іноземними замовниками навіть за умов логістичних обмежень [3]. У результаті український бізнес активніше залучається до міжнародних проєктів у сфері ІТ та інших цифрових рішень, орієнтованих на зовнішній попит. Разом із тим така модель розвитку експорту цифрових послуг підвищує чутливість бізнесу до змін зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність аналізу наявних обмежень та ризиків.

Узагальнення наявних тенденцій свідчить, що розвиток експорту цифрових послуг супроводжується комплексом зовнішніх і внутрішніх викликів (табл. 1). Висока частка цифрових послуг у загальному експорті послуг поєднується з істотною залежністю від зовнішнього попиту та вузьким колом ключових ринків, що підвищує вразливість бізнесу до змін глобальної економічної кон'юнктури та регуляторної політики країн-замовників. Додаткові ризики формуються внаслідок посилення міжнародної конкуренції у сфері цифрових сервісів та нерівних умов доступу українських компаній до фінансових ресурсів для масштабування діяльності. Внутрішні інституційні чинники, зокрема, нестабільність регуляторного середовища та обмежена прогнозованість державної політики, ускладнюють довгострокове планування зовнішньоекономічної діяльності. Окремим стримувальним фактором залишається напружена ситуація на ринку праці у сфері ІТ, пов'язана з відтоком фахівців і зростанням конкуренції за людський капітал, що безпосередньо впливає на експортний потенціал цифрових послуг.

Таблиця 1

SWOT-аналіз експорту цифрових послуг України

Сильні сторони (Strengths): значна частка цифрових послуг у структурі експорту послуг; відносна стійкість до логістичних обмежень; інтеграція українських компаній у міжнародні ІТ-проекти; конкурентоспроможність українських ІТ-рішень на світовому ринку; наявність кваліфікованого людського капіталу.	Слабкі сторони (Weaknesses): висока залежність від зовнішнього попиту; обмежена географія ключових ринків; нестабільність регуляторного середовища; дефіцит фінансування для масштабування бізнесу; відтік ІТ-фахівців та зростання конкуренції за кадри.
Можливості (Opportunities): розширення попиту на цифрові послуги у світі; географічна диверсифікація експорту; поглиблення участі у глобальних ланцюгах створення вартості; розвиток державних програм підтримки цифрового бізнесу.	Загрози (Threats): уповільнення економіки країн-замовників; посилення регуляторних вимог на зовнішніх ринках; конкуренція з боку міжнародних ІТ-компаній; подальший відтік кваліфікованих кадрів.

Джерело: складено автором на основі [1–3]

Подолання зазначених обмежень потребує комплексного підходу до розвитку експорту цифрових послуг, що поєднує інституційні, фінансові та кадрові інструменти. Насамперед, важливим є формування стабільних і передбачуваних умов регулювання, які знижуватимуть невизначеність для бізнесу та сприятимуть реалізації довгострокових експортно-орієнтованих проєктів. З метою зменшення залежності від окремих ринків доцільним є стимулювання географічної диверсифікації експорту цифрових послуг і підтримка виходу українських компаній на нові сегменти глобального ринку. Одночасно з цим, розширення доступу до фінансових ресурсів є необхідною умовою для масштабування цифрового бізнесу та підвищення його міжнародної конкурентоспроможності. Особливої уваги потребує розвиток людського потенціалу, зокрема, створення умов для збереження кваліфікованих фахівців і підвищення привабливості роботи в національному цифровому секторі, що є ключовою передумовою стійкого зростання експорту цифрових послуг.

- 1 World Bank. Global Economic Prospects. June 2025. Chapter 1. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8bf0b62ec6bcb886d97295ad930059e9-0050012025/related/GEP-June-2025-Chapter-1.pdf>
2. National Bank of Ukraine. Balance of Payments of Ukraine. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_y_en.pdf
3. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf

ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

Винничук Ольга Романівна
Яким'як Сюзанна-Марія Степанівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Нагачевська Т.В.

ATTRACTING INTERNATIONAL VENTURE CAPITAL AS A FACTOR IN THE RECOVERY AND ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE

This paper examines the global development trends of the international venture capital market, with particular attention to the factors shaping its evolution in the context of economic globalization and technological transformation. It analyzes the dynamics of international venture investment across different regions of the world, highlighting regional disparities, key growth drivers, and emerging investment hubs. In addition, the study assesses the current state and prospects of attracting international venture capital to the economy of Ukraine and proposes practical recommendations aimed at stimulating venture investment inflows and improving the country's investment environment.

Венчурний капітал являє собою таку форму фінансування (equity financing), яка спрямована переважно на високоризикові інноваційні компанії на ранніх стадіях розвитку, і функціонує як механізм трансформації науково-технологічних розробок у масштабовані комерційні продукти, інтегровані у глобальні ринки. Венчурні інвестори отримують частку в капіталі та, як правило, приймають активну участь в стратегічному управлінні компаніями, які мають значний потенціал зростання.

Результати аналізу глобального ринку венчурного капіталу свідчать про його циклічну еволюцію у 2015–2025 роках у поєднанні з чіткою структурною трансформацією інвестиційних пріоритетів. У другій половині 2010-х - на початку 2020-х років обсяг глобальних венчурних інвестицій зріс із 185,8 млрд дол. США до пікового значення 749,6 млрд дол. США, тоді як кількість угод збільшилася з 30 706 до 57 386 (див. рис.1), що відображало інтенсивне накопичення капіталу та широку участь інвесторів у фінансуванні технологічних компаній. Подальша корекція ринку характеризувалася скороченням обсягів інвестицій і поступовим зменшенням кількості угод, що свідчить про перехід від екстенсивного розширення ринку до більш вибіркового інвестиційних стратегій. Водночас суттєво зросла концентрація капіталу, оскільки кількість угод зменшувалася, тоді як середній розмір угоди збільшився приблизно з 6 млн дол. США у середині 2010-х років до понад 15 млн дол. США у 2025 році, що демонструє перехід до меншої кількості, але значно більших раундів фінансування, орієнтованих на проєкти з вищим рівнем технологічної зрілості та масштабованості [1].

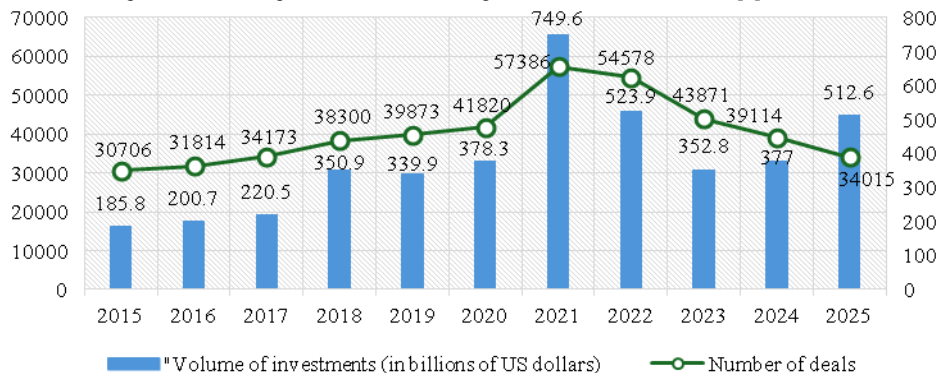


Рис. 1. Динаміка обсягу та кількості венчурних угод у світі за 2015–2025 рр., млрд дол. США
Джерело: складено авторами на основі [1]

Структурні зміни також проявляються у технологічній структурі основних інвестицій. Раніше венчурне фінансування домінувало у цифрових платформах та сервісах, орієнтованих на споживачів, зокрема у таких компаніях, як Didi Chuxing, Uber та Airbnb, що відображало швидке розширення платформної економіки. У найновіший період венчурний капітал значною мірою зосередився у секторах глибоких технологій, передусім у сфері штучного інтелекту та передової інфраструктури обробки даних, де великі інвестиції спрямовуються у компанії Databricks, OpenAI, xAI, Waymo та Anthropic. Штучний інтелект нині забезпечує понад третину глобальних венчурних інвестицій, тоді як на Сполучені Штати припадає понад 60 % венчурного фінансування у сфері ШІ, що свідчить як про технологічну спеціалізацію, так і про географічну концентрацію глобального венчурного капіталу (табл.1).

Таблиця 1

Найбільші венчурні угоди в 2015, 2024 рр. та 2025 рр.: вартість, сфери діяльності та географія

Рік	Рейтинг	Назва компанії	Вартість угоди (млн дол. США)	Основна сфера діяльності	Країна
2015	1	Didi Kuaidi	\$3 000,0	Таксі	Китай
	2	Uber	\$1 600,0	Таксі	США
	3	Airbnb	\$1 600,0	Оренда житла	США
	4	SoFi	\$1 000,0	ФінТех	США
	5	Dianping.com	\$850,0	Доставка товарів	Китай
2024	1	Databricks	\$10 000,0	ШІ&МН	США
	2	OpenAI	\$6 600,0	ШІ&МН	США
	3	xAI	\$6 000,0	ШІ&МН	США
	4	Waymo	\$4 000,0	ШІ&МН	США
	5	Anthropic	\$5 600,0	Роботаксі, ШІ&МН	США
2025	1	OpenAI	\$40 000,0	ШІ&МН	США
	2	Anthropic	\$3 500,0	ШІ&МН	США
	3	Infinite Reality	\$3 000,0	VR, ШІ&МН	США
	4	Binance	\$2 000,0	ФінТех	Мальта
	5	Groq	\$1 500,0	ШІ&МН	США

Джерело: складено авторами на основі [1;2]

У глобальному контексті трансформації венчурного ринку українська венчурна екосистема до початку повномасштабної війни демонструвала швидке зростання та інтеграцію у міжнародні інвестиційні мережі. Обсяг венчурного фінансування українських технологічних компаній зріс приблизно зі 146 млн дол. США у 2015 році до понад 500 млн дол. США у 2019 році та досяг близько 832 млн дол. США у 2021 році [4], що відображало розширення експортно орієнтованих стартапів і розвиток сектору програмної інженерії.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило різке скорочення інвестиційної активності через зростання геополітичних ризиків, однак технологічний сектор зберіг інтеграцію з глобальними венчурними ринками завдяки міжнародній реструктуризації компаній при збереженні інженерних команд в Україні. Одночасно восні умови сформували нові напрями технологічного попиту, зокрема у сферах оборонних технологій, безпілотних систем, супутникової аналітики, кібербезпеки та інфраструктури цифрової стійкості, які у 2023–2025 роках дедалі активніше привертають увагу міжнародних інвесторів.

Попри геополітичні ризики Україна зберігає потенціал для залучення міжнародного венчурного капіталу, насамперед у секторі інформаційних технологій. За рейтингом StartupBlink 2025 Україна посідає 42-те місце у світі за індексом стартап-екосистеми та 6-те місце у Східній Європі [3]. Додатковими конкурентними перевагами залишаються спеціальний правовий режим Dія.City із пільговим оподаткуванням та гнучкими формами зайнятості, а також значний людський капітал — понад 240 тис. IT-фахівців, понад 80 % з яких мають рівень middle або вищий, і щорічний приплив 25–30 тис. нових технічних випускників.

Подальше стимулювання міжнародних венчурних інвестицій в Україну для ресурсного забезпечення відновлення та економічного зростання потребує формування стабільного інституційного середовища, зокрема ухвалення комплексного законодавства про венчурну діяльність, гармонізації нормативної бази зі стандартами ЄС щодо захисту інвесторів, розвитку механізмів страхування воєнних ризиків для інвестицій, посилення захисту прав інтелектуальної власності, збільшення капіталізації національного фонду фондів (близько 300 млн дол. США), інтеграції українських стартапів у глобальні акселераторні мережі та створення прозорих публічних платформ інвестиційних даних для міжнародних інвесторів.

1. Q4 2025 Global VC First Look. PitchBook. URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q4-2025-global-vc-first-look>
2. 2015 in Review: Top 5 PE & VC Deals, Exits and Funds. PitchBook. URL: <https://pitchbook.com/news/articles/2015-in-review-top-5-pe-vc-deals-exits-and-funds>
3. Startup Ecosystem Report. StartupBlink. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>
4. Dealbook of Ukraine 2025 Edition. Aventures Capital. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/dealbook-of-ukraine-2025-edition-aventures-capital-9d27/278843661>

CURRENT TRENDS IN ORGANIC FOOD CONSUMPTION ON INTERNATIONAL MARKETS

This paper examines global trends in organic food consumption in 2019-2024 based on official statistical data from Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International, Food and Agriculture Organization of the United Nations and Eurostat. The findings demonstrate steady market expansion, increasing geographical diversification and structural transformation of consumer demand toward sustainable and healthy food products.

Упродовж 2019-2024 рр. світовий ринок органічних продуктів харчування демонструє системне зростання, що є результатом глибоких трансформацій споживчої поведінки, посилення екологічної свідомості населення та інтеграції принципів сталого розвитку у державні політики провідних країн світу. Органічне виробництво поступово трансформується з нішевого сегмента у структурно значущий елемент глобальної продовольчої системи.

Відповідно до даних щорічних звітів The World of Organic Agriculture, обсяг світових роздрібних продажів органічної продукції зріс зі 106 млрд євро у 2019 році до 145 млрд євро у 2024 році [1-6], що означає приріст понад 35% за п'ятирічний період. Така динаміка свідчить про структурний характер зростання, оскільки ринок зберіг позитивну тенденцію навіть в умовах пандемії COVID-19, інфляційного тиску та порушення глобальних ланцюгів постачання.



Рис. 1. Динаміка світових роздрібних продажів органічної продукції у 2019-2024 рр

Джерело: [1-6]

Особливо інтенсивне зростання спостерігалось у 2020-2021 рр., що було пов'язано з переорієнтацією споживчих пріоритетів у бік здорового способу життя та підвищення уваги до якості харчування. Подальша стабілізація темпів у 2022-2024 рр. відображає перехід ринку до більш зрілої фази розвитку, у межах якої попит формується не ситуативними чинниками, а стійкими ціннісними установками споживачів.

Географічна структура світового органічного споживання характеризується високою концентрацією у розвинених країнах та регіонах із високим рівнем доходів населення. За даними Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) (2025), у 2024 році світовий обсяг продажів органічної продукції досяг 145 млрд євро. Найбільшу частку забезпечила Північна Америка – 67 млрд євро, що становить близько 46% світового ринку. Європа посіла друге місце з показником 54 млрд євро (приблизно 37%), що підтверджує стабільно високий попит на органічні продукти серед європейських споживачів.

Азія сформувала близько 20 млрд євро продажів (14% світового ринку), демонструючи поступове зростання споживання органічної продукції, особливо в країнах із середнім і високим рівнем доходів. Інші регіони (Латинська Америка, Африка та Океанія) сукупно забезпечили близько 4 млрд євро, що відповідає приблизно 3% світових продажів (рис. 2).

Таким чином, світовий ринок органічної продукції залишається географічно сконцентрованим у Північній Америці та Європі, на які припадає понад 80% глобального споживання, тоді як інші регіони поки що відіграють допоміжну роль у формуванні світового попиту [6].

Найбільшим національним ринком залишаються США, обсяг органічного сегмента яких перевищує 60 млрд євро. У Європі лідером є Німеччина (понад 17 млрд євро), далі – Франція та Італія. Водночас Швейцарія та Данія мають найвищі показники споживання на душу населення, що перевищують 400-480 євро на рік.

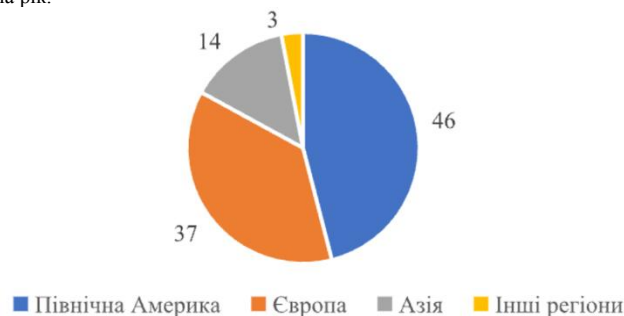


Рис. 2. Географія світового споживання органічної продукції у 2024 році, %

Джерело: створено автором на основі [6]

Важливу роль відіграє інституційний чинник. У межах стратегії «Farm to Fork», ініційованої European Commission, передбачено збільшення частки органічних земель до 25% до 2030 року, а статистика Eurostat фіксує стабільне розширення площ органічного землеробства в ЄС. Це дозволяє стверджувати, що державна підтримка та регуляторна гармонізація виступають каталізаторами розвитку органічного сектору, формуючи довгострокову основу для зростання внутрішнього попиту.

Серед ключових тенденцій споживання органічних продуктів у 2019-2024 рр. можна виокремити декілька структурних зрушень.

По-перше, зростає попит на органічні продукти з доданою вартістю – снеки, готові страви, функціональні продукти. Споживачі прагнуть поєднання здорового складу та зручного формату споживання.

По-друге, відбувається активна цифровізація збуту: частка онлайн-продажів органічної продукції зросла під час пандемії та зберігає важливе значення.

По-третє, посилюється увага до екологічної упаковки, скорочення пластикових матеріалів та декарбонізації виробництва.

Водночас ринок стикається з викликами Інфляційні процеси 2022-2023 рр. у країнах ЄС та США вплинули на купівельну спроможність населення, що призвело до тимчасової стабілізації обсягів продажів. Органічна продукція залишається дорожчою за

традиційну, що обмежує її доступність у країнах із нижчим рівнем доходів. Крім того, складність сертифікаційних процедур і суворі регуляторні вимоги можуть виступати бар'єром для експортерів з країн, що розвиваються.

Отже, подальша динаміка світового ринку органічних продуктів, імовірно, визначатиметься не лише виробничими можливостями, а передусім рівнем купівельної спроможності населення, ефективністю інституційної підтримки та глибиною інтеграції принципів сталого розвитку у національні економічні стратегії. За цієї умови можна припустити, що в середньостроковій перспективі органічне споживання виступатиме індикатором економічної та екологічної зрілості країн, а його зростання буде прямо корелювати з рівнем доходів і якістю регуляторного середовища.

Таким чином, аналіз сучасних тенденцій дозволяє зробити висновок про структурний характер розвитку світового ринку органічних продуктів харчування, його високу адаптивність до глобальних викликів та значний потенціал подальшої експансії у межах міжнародної торгівлі.

1. The World of Organic Agriculture 2026: Statistics and Emerging Trends. Frick, Bonn : Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International, 2026. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2026.html>
2. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2021. Frick, Bonn, 2021. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2021.html>
3. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2022. Frick, Bonn, 2022. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2022.html>
4. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2023. Frick, Bonn, 2023. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2023.html>
5. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2024. Frick, Bonn, 2024. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2024.html>
6. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM – Organics International. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2025. Frick, Bonn, 2025. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2025.html>
7. Eurostat. Organic farming statistics. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
8. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAOSTAT Statistical Database. URL: <https://www.fao.org/faostat>
9. European Commission. A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system. European Commission. URL: <https://commission.europa.eu>
10. United States Department of Agriculture. Organic Industry Survey 2023-2024. USDA. URL: <https://www.usda.gov>

ВПЛИВ НЕТАРИФНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ БАР'ЄРІВ ЄС НА ЕКСПОРТ УКРАЇНИ

Волошина Катерина Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІІ курс, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Серета В.І.

THE IMPACT OF EU NON-TARIFF TRADE BARRIERS ON UKRAINE'S EXPORTS

This article is dedicated to the analysis of the impact of European Union non-tariff trade barriers on Ukraine's exports under conditions of war and global economic instability. The study focuses on technical, sanitary, phytosanitary and environmental requirements affecting access to the EU market. Based on the analysis of Ukraine's export structure to the EU in 2021-2024, the paper identifies structural changes in key export commodity groups and outlines the main constraints faced by Ukrainian exporters.

У сучасних умовах воєнного стану та глобальної економічної нестабільності експорт товарів до Європейського Союзу залишається важливою складовою зовнішньої торгівлі України. У 2023 р. частка ЄС у загальному експорті товарів України становила 65,7% [1; 2], що відображає значну орієнтацію експортних потоків на країни ЄС. У 2024 р., попри зростання абсолютних обсягів вітчизняного експорту до ЄС, його частка у загальному обсязі експорту значно знизилась – до 59,7% [1; 2] (тобто відбулося зменшення на 6 в.п. порівняно з 2023 р.), що відображає зміну умов доступу на цей ринок та поступову диверсифікацію зовнішньоторговельних напрямів України. Одним із факторів такої динаміки є посилення регуляторних вимог Європейського Союзу, зокрема технічних, санітарних і екологічних стандартів, які у 2023-2024 рр. набули ще більшого впливу в торговельній політиці ЄС. Нетарифні торговельні бар'єри дедалі частіше визначають можливість фактичного виходу українських товарів на європейський ринок, впливаючи на структуру експорту, витрати підприємств і рівень їхньої конкурентоспроможності, що обумовлює актуальність дослідження даної проблеми в контексті економічної резильєнтності.

У торговельній політиці ЄС доступ товарів на внутрішній ринок визначається передусім системою нетарифних регуляторних вимог, тоді як рівень митного захисту залишається відносно низьким. Для промислових товарів обов'язковою умовою виходу на ринок ЄС є відповідність технічним директивам та отримання маркування СЕ, що передбачає проходження процедур оцінки відповідності із залученням акредитованих органів сертифікації. У 2024 р. у ЄС діяло понад 25 тис. гармонізованих стандартів [3], дотримання яких є ключовою умовою доступу продукції на внутрішній ринок і супроводжувалося значними фінансовими та організаційними витратами для експортерів. Для аграрної та харчової продукції визначальними є санітарні й фітосанітарні вимоги, зокрема щодо безпечності, якості, простежуваності походження та відповідності європейським стандартам виробництва. Особливу роль у формуванні обмежень доступу на ринок ЄС у 2023-2024 рр. відіграло посилення екологічних вимог у межах політики сталого розвитку Європейського Союзу, що передбачає контроль екологічних характеристик імпортованої продукції. Для українських експортерів дотримання таких вимог пов'язане з істотними додатковими фінансовими та організаційними витратами, що особливо ускладнює доступ на ринок ЄС для малого й середнього бізнесу та відповідно створює додаткові обмеження для експорту.

Таблица 1

Структура експорту товарів України до ЄС у 2021-2024 рр., млн дол. США

Товарна група	2021		2022		2023		2024	
	млн дол.	%	млн дол.	%	млн дол.	%	млн дол.	%
Зернові культури	2 079,62	7,5	4 766,19	16,7	4 594,3	19,3	3 955,76	16,4
Жири та олії тваринного і рослинного походження	2 547,71	9,1	3 131,74	11,0	3 030,66	12,8	3 448,84	14,3
Олійні культури та насіння	1 643,06	5,9	2 999,41	10,5	1 990,14	8,4	2 547,65	10,6
Чорні метали	5 717,28	20,5	2 841,5	10,0	2 194,39	9,2	2 018,22	8,4
Руди, шлак і зола	3 012,37	10,8	2 381,9	8,4	1 663,35	7,0	1 641,99	6,8
Електричні машини та обладнання	2 654,91	9,5	2 385,35	8,4	1 512,46	6,4	1 391,47	5,8
Інші товари	10 230,84	36,7	9 964,72	35,0	8 771,37	36,9	9 129,15	37,8
Разом експорт до ЄС	27 885,8	100,0	28 470,81	100,0	23 756,67	100,0	24 133,08	100,0

Джерело: складено автором на основі [1]

Згідно з табл. 1, структура експорту товарів України до Європейського Союзу у 2021-2024 рр. свідчить про зміну співвідношення між окремими товарними групами, що відображає різну чутливість експортерів до нетарифних торговельних бар'єрів. Зокрема, з початку повномасштабного вторгнення РФ до України спостерігається зростання частки аграрної продукції, передусім зернових культур (приблизно на 9 в.п. у 2023 р. порівняно з 2021 р.). Тоді як частка чорних металів у структурі експорту до ЄС скоротилася більш ніж на 12 в.п. Такі структурні зрушення зумовлені не лише логістичними та виробничими обмеженнями, а й посиленням нетарифних вимог з боку ЄС. Санітарні та фітосанітарні заходи (SPS) і технічні бар'єри у торгівлі (TBT) по-різному впливають на окремі товарні групи. Експорт аграрних товарів, зокрема соняшникової олії та цукру, є більш чутливим до зростання SPS-вимог [4], тоді як промислова продукція стикається з додатковими витратами через складні процедури оцінки відповідності та дотримання технічних стандартів ЄС. У 2023-2024 рр. додатково збільшилось регуляторне навантаження на енергоємні галузі у зв'язку із запровадженням механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM) [5], що передбачає звітність щодо викидів CO₂ та ускладнює доступ металургійної продукції на ринок ЄС. Водночас, аграрна продукція, незважаючи на дію нетарифних обмежень, зазнає меншого впливу з боку нових екологічних вимог ЄС, що частково пояснює збереження її конкурентних позицій у структурі експорту України до ЄС.

Ключовою проблемою адаптації експорту України до ринку Європейського Союзу в умовах посилення нетарифних торговельних бар'єрів є невідповідність значної частини вітчизняної промислової продукції чинним екологічним і технічним вимогам ЄС, а також обмежена інституційна спроможність підприємств, особливо малого й середнього бізнесу, проходити складні процедури сертифікації та оцінки відповідності. Це зумовлює підвищені транзакційні витрати, уповільнює вихід продукції на європейський ринок і звужує можливості диверсифікації експорту в бік товарів з вищою доданою вартістю.

Вирішення поставлених проблем має стати формування системного підходу до адаптації експорту України до регуляторних вимог ЄС. До пріоритетних напрямів слід віднести: формування інструментів державної та інституційної підтримки адаптації експортерів до екологічних і технічних стандартів ЄС, зокрема через часткову компенсацію витрат на сертифікацію, розвиток консультативної та інформаційної підтримки, а також залучення міжнародних фінансових програм для підготовки підприємств до вимог механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ). Також доцільним є посилення національної інфраструктури сертифікації та оцінки відповідності, що дозволить зменшити адміністративні бар'єри та витрати на дотримання регуляторних вимог для експортерів. Особливої уваги потребує стимулювання структурної трансформації експорту шляхом підтримки розвитку продукції з вищим рівнем переробки, що сприятиме зменшенню залежності від сировинних товарних груп і підвищенню стійкості експорту до регуляторних змін на ринку Європейського Союзу.

Зазначені інструменти дозволять посилити експортні можливості України, спростити адаптацію вітчизняних підприємств до регуляторних вимог ЄС та підвищити їхню конкурентоспроможність на європейському ринку. У довгостроковій перспективі це допоможе диверсифікувати структуру експорту, розширити присутність українських товарів на ринку ЄС і підвищити стійкість зовнішньоторговельної діяльності України в умовах посилення нетарифного регулювання міжнародної торгівлі.

1. TradeMap. Bilateral trade between Ukraine and European Union. URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7C804%7C9%7C7C14719%7CTOTAL%7C%7C9%7C2%7C1%7C1%7C2%7C2%7C1%7C1%7C1%7C1%7C1
2. TradeMap. List of products exported by Ukraine. URL: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7C804%7C9%7C7C7%7CTOTAL%7C9%7C9%7C2%7C1%7C1%7C2%7C2%7C1%7C1%7C1%7C1%7C1
3. European Commission. Harmonised Standards. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/european-standards/harmonised-standards_en
4. Бутенко О., Кот О., Козуб В. Вплив нетарифних бар'єрів ЄС на експорт ключових аграрних товарів України. *Ukrainian Journal of Economic Studies*, 2025. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1900/1838>
5. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S EXPORT STRATEGY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC RESILIENCE

The article analyzes the transformation of Ukraine's export strategies under conditions of economic resilience and global polycrisis. It examines structural changes in the geographical and sectoral composition of exports in 2021-2024 and identifies key vulnerabilities related to regional concentration and raw material specialization. Particular attention is paid to the increasing role of the EU market and the relative resilience of service exports, especially in the IT sector. The study demonstrates the importance of diversification and structural modernization of exports for strengthening the long-term stability of Ukraine's external economic activity.

В умовах глобальної полікризи, що поєднує воєнні ризики, трансформацію міжнародних ланцюгів створення вартості та зростання геоекономічної фрагментації світового ринку, експортна діяльність вітчизняних підприємств стає ключовим чинником забезпечення макроекономічної стійкості України. Повномасштабна війна виявила структурні дисбаланси національної моделі експортної спеціалізації, зокрема, залежність від обмеженого кола товарних позицій і ринків збуту, що підвищує чутливість експортерів до системних шоків. За таких умов їхні традиційні підходи, орієнтовані переважно на відновлення довоєнних обсягів поставок, є недостатніми для формування довгострокової економічної резильєнтності. Це зумовлює необхідність переосмислення та трансформації експортних стратегій українських підприємств як інструменту адаптації до нової конфігурації глобальної економіки та забезпечення стійкого розвитку в середньостроковій перспективі.

Економічна резильєнтність у сфері зовнішньоекономічної діяльності означає здатність економіки та її підприємств зберігати експортну активність в умовах зовнішніх шоків, швидко адаптуватися до зміни торговельних умов і відновлювати обсяги поставок без втрати конкурентних позицій. У структурному вимірі вона пов'язана з диверсифікацією ринків збуту, розширенням товарної структури експорту та зменшенням залежності від окремих країн або логістичних напрямів. Відтак рівень резильєнтності експортної моделі визначається не лише її масштабами, а й збалансованістю та гнучкістю структури.

Аналіз регіональної структури товарного експорту України (табл. 1) свідчить про суттєву його переорієнтацію впродовж 2021-2024 рр. Так, у 2021 р. частка країн ЄС становила 39,4% загального українського експорту, тоді як у 2023 р. вона зросла до 64,7%. У 2024 р. цей показник знизився до 58,3%, однак ЄС зберіг домінуючу позицію у структурі поставок. Така динаміка відображає перерозподіл торговельних потоків на користь пріоритетного для нашої країни інтеграційного простору в умовах втрати традиційних логістичних маршрутів і ринків збуту.

Таблиця 1

Регіональна структура експорту товарів України у 2021-2024 рр., %

Регіон	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ЄС	39,4	63,1	64,7	58,3
Європа (поза ЄС)	10,8	5,4	4,3	4,7
Азія	36,1	23,5	23,9	26,4
Африка	7,5	4,2	4,3	6,6
Америка	4,8	2,8	2,1	3,1
Океанія	0,1	0,1	0,1	0,1
Інше/не визначено	1,4	1,0	0,7	1,0

Джерело: розраховано та складено автором за даними [1]

Одночасно частка азіяського регіону у вітчизняному товарному експорті скоротилася з 36,1% у 2021 р. до 23,5% у 2022 р., з подальшим частковим відновленням до 26,4% у 2024 р. Африканський напрям продемонстрував схожу тенденцію. Зміни відбувалися на тлі скорочення загальних обсягів українського експорту товарів порівняно з 2021 р., що свідчить про адаптаційний характер трансформації, а не про розширення експортного потенціалу.

Концентрація понад половини експорту на одному регіоні формує нові залежності, зокрема, від регуляторного середовища, торговельної політики та економічної динаміки Європейського Союзу. Водночас часткове відновлення азіяського та африканського напрямів у 2024 р. вказує на спроби підприємств диверсифікувати зовнішні ринки. Така перебудова географічної структури вітчизняного експорту демонструє поєднання вимушеної адаптації та пошуку нової моделі експортної спеціалізації.

Поряд з географічною концентрацією експорту України зберігається його товарна асиметрія. За даними TradeMap [2], у структурі вітчизняного експорту товарів у 2021-2024 рр. домінуючими залишалися агропродовольча продукція та сировинні товари, частка яких у різні роки перевищувала половину загального обсягу поставок. Так, у 2024 р. частка агропродовольства склала 59% від загального експорту України, це 24,5 млрд дол. США, що лише на 3,2 млрд дол. менше, ніж історичний максимум, досягнутий у 2021 р. [3]. Така спеціалізація забезпечує відносну стабільність валютних надходжень у кризових умовах, однак водночас підвищує залежність експорту від коливань світових цін і логістичних обмежень, що обмежує можливості довгострокового зростання.

Що стосується експорту послуг України, то він характеризується іншою структурною динамікою. У 2023-2024 рр. загальний обсяг експорту послуг України перевищив 15 млрд дол. США [4], з яких понад 6 млрд дол. або 40% припадало на телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги. За даними Державної служби статистики України [5], у 2024 р. загальний обсяг експорту послуг складав 15,9 млрд дол., з яких понад 46% (близько 7 млрд дол.) припало на зазначений сегмент послуг. Частка ІТ-сектора у структурі експорту послуг, особливо в період повномасштабної війни, залишається домінуючою, що відрізняє цей сегмент від товарного експорту за рівнем стійкості до логістичних і цінових шоків. Така відмінність у структурі експорту товарів і послуг свідчить про нерівномірність адаптаційних можливостей різних секторів та наявність потенціалу для поступової диверсифікації експортної моделі нашої країни у напрямку спеціалізації на виробництві послуг з високою доданою вартістю.

Зазначені зрушення відображають формування нової моделі експорту України у 2021-2024 рр., що поєднує переорієнтацію на європейський ринок, збереження сировинної товарної спеціалізації та відносну стійкість експорту окремих видів послуг. Така структура створює підґрунтя для стабілізації експортних надходжень у короткостроковому періоді, водночас посилюючи актуальність трансформації експортних стратегій у напрямі зменшення структурних дисбалансів.

Поглиблення регіональної концентрації вітчизняного товарного експорту на ринку ЄС, частка якого у 2022-2024 рр. складала приблизно 60% (табл. 1), формує нову конфігурацію зовнішньоекономічної залежності України. Попри стабілізуючий ефект європейської інтеграції, домінування одного макрорегіону підвищує чутливість експорту до змін регуляторної політики, технічних стандартів, митних режимів і економічної кон'юнктури ЄС, а також така структура може дещо обмежувати маневреність експортних потоків у разі нових зовнішніх шоків. Іншим структурним обмеженням залишається збереження сировинної та аграрної спеціалізації України. Висока частка продукції первинного сектору у загальному обсязі експорту зумовлює залежність від світових цінових коливань та транспортної інфраструктури, що особливо проявилось в умовах блокування портів і порушення логістичних маршрутів. Така модель забезпечує короткострокову валютну стабільність, однак не формує достатніх передумов для нарощування доданої вартості експортованих товарів та технологічного ускладнення експорту.

Третім аспектом є нерівномірність структурної адаптації різних секторів. Якщо експорт ІТ-послуг демонструє відносну стійкість і високу частку у структурі експорту послуг, то більшість традиційних товарних галузей залишаються залежними від фізичної інфраструктури. Це свідчить про асиметричний характер резильентності, коли окремі сектори здатні швидше інтегруватися у глобальні ринки, тоді як інші зберігають підвищений рівень вразливості.

Зазначені тенденції свідчать, що сучасна експортна модель України поєднує елементи адаптації з наявністю структурних обмежень, які стримують формування довгострокової економічної резильентності. Переорієнтація на ринок ЄС забезпечила стабілізацію експортних потоків у кризовий період, однак зростання регіональної концентрації та збереження сировинної спеціалізації актуалізують потребу у більш збалансованій географічній і товарній структурі експорту. Підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності пов'язане з розширенням присутності на альтернативних ринках, розвитком переробних виробництв і нарощуванням частки продукції з вищою доданою вартістю, а також посиленням ролі експорту послуг з високою доданою вартістю як відносно стійкого сегмента. Саме структурна диверсифікація та ускладнення експортної спеціалізації створюють передумови для зміцнення позицій українських підприємств у нестабільному глобальному середовищі.

1. TradeMap. List of importing markets for a product exported by Ukraine. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

2. TradeMap. List of products exported by Ukraine. URL: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

3. Верховна Рада України. У 2024 році аграрна продукція склала 59% в загальному експорті. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257211.html#:~:text=Громадськості%20*%20Звернення%20громадян%20*%20Запити%20на%20публічну%20інформацію%20*%20Інформаційні%20ресурси

4. TradeMap. List of services exported by Ukraine. URL: https://www.trademap.org/Service_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7cS00%7c1%7c3%7c1%7c2%7c2%7c1%7c5%7c1%7c1%7c1

5. Державна служба статистики України. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2024 році. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

THE ROLE OF INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ENERGY SECTOR

The paper examines the role of international economic cooperation in the development of Ukraine's energy sector under wartime conditions. It analyzes the impact of international technical assistance projects, donor organizations, and partners on rebuilding energy infrastructure, ensuring energy security, and promoting sustainable development. The study highlights areas of cooperation, including financial support, equipment provision, technology transfer, and regulatory reforms. The research underscores that international cooperation is a crucial factor in the short-term recovery and long-term transformation of Ukraine's energy sector.

Енергетичний сектор України зазнав безпрецедентних втрат внаслідок повномасштабної військової агресії, що спричинило системні порушення в роботі енергосистеми та значне зниження рівня енергетичної безпеки. Знищення генеруючих потужностей, підстанцій та мереж електропередачі зумовило необхідність комплексного підходу до відновлення галузі. За оцінками Світового банку та Європейської комісії, загальні потреби України у відновленні перевищують сотні мільярдів доларів США, причому енергетичний сектор є одним з найбільш пошкоджених [5]. Крім того, міжнародні організації оцінюють прямі збитки енергетичної інфраструктури в десятки мільярдів доларів, підкреслюючи масштабність викликів [4].

Щоб краще проілюструвати масштаби потреб у відновленні в енергетичному секторі України, доречно проаналізувати їхню динаміку протягом періоду 2022–2025 років на основі оцінок, наданих у рамках оперативної оцінки збитків та потреб Світовим банком (Rapid Damage and Needs Assessment). Відповідні тенденції представлені на рис. 1.

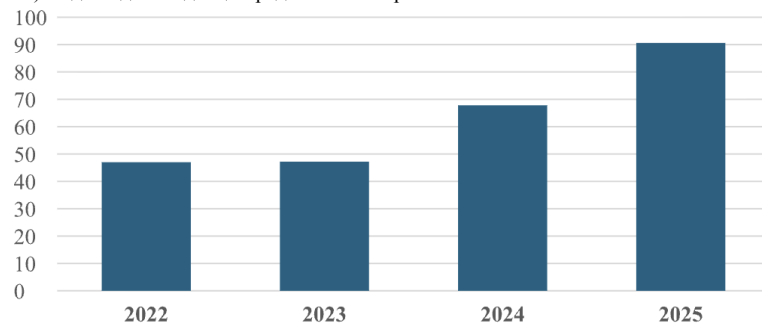


Рис. 1. Динаміка зростання потреб у відновленні енергетичного сектору України у 2022–2025 роках, млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [5]

Згідно з даними оцінки збитків та потреб (RDNA) Світового банку, потреби у відновленні енергетичного сектору України зросли з 47 млрд дол. США у 2022 році до понад 90 млрд дол. США у 2025 році. Ця тенденція відображає масштабне руйнування енергетичної інфраструктури та перехід від реагування на надзвичайні ситуації до комплексної реконструкції та модернізації сектору. Водночас значна частина цих потреб у відновленні покривається за рахунок міжнародної фінансової підтримки та програм міжнародної технічної допомоги.

Важливо, що прискорене зростання фінансових потреб свідчить про те, що одних лише внутрішніх ресурсів недостатньо для забезпечення ефективного відновлення. Тому міжнародне економічне співробітництво стає не просто підтримуючим, а системоутворюючим, забезпечуючи доступ до довгострокового фінансування, передових технологій та інституційної експертизи.

В умовах масштабного руйнування енергетичної інфраструктури України, спричиненого триваючими бойовими діями, міжнародна фінансова підтримка стала важливим фактором у забезпеченні стабільності та відновлення енергетичного сектору. Одним із центральних інструментів мобілізації такої підтримки є Фонд підтримки енергетики України, створений при Секретаріаті Енергетичного Співтовариства для акумуляції та координації внесків донорів для задоволення нагальних енергетичних потреб. Фонд спрямований на фінансування закупівлі критично важливого обладнання, проведення аварійного ремонту та зміцнення стійкості енергетичної системи України. Його роль значно зросла в умовах воєнного часу, оскільки він дозволяє міжнародним партнерам швидко та скоординовано реагувати.

У таблиці 1 представлено найбільші внески країн-донорів та організацій до Фонду підтримки енергетики України, що ілюструє масштаби та структуру міжнародної фінансової допомоги, спрямованої на відновлення та модернізацію енергетичного сектору України.

Таблиця 1

Найбільші фінансові внески країн до Фонду підтримки енергетики України (станом на 23 лютого 2026 року)

№	Країна / організація	Внесок, млн євро
1	Німеччина	552,4
2	Європейська Комісія	249,0
3	Велика Британія	179,2
4	Норвегія	164,6
5	Швеція	158,4
6	Нідерланди	100,0
7	USAID (США)	71,3
8	Данія	67,8
9	Канада	44,6
10	Ірландія	27,0

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Дані, представлені в таблиці 1, чітко демонструють, що міжнародна фінансова допомога через Фонд підтримки енергетики України має високу концентрацію серед групи провідних країн-донорів, серед яких домінуючу роль відіграють Німеччина, Європейська Комісія, Велика Британія, Норвегія та Швеція.

Міжнародне економічне співробітництво здійснює комплексний вплив на розвиток енергетичного сектору України через кілька ключових каналів. По-перше, пряма фінансова підтримка, яка надається через гранти, внески до Фонду підтримки енергетики України та міжнародну технічну допомогу. Ці інструменти дозволяють закуповувати критично важливе обладнання, відновлювати пошкоджену енергетичну інфраструктуру та стабілізувати підприємства енергетичного сектору. По-друге, технологічний та експертний вплив, що проявляється у передачі сучасних технологій, управлінських практик та експертних знань. У межах міжнародних програм співробітництва впроваджуються smart grids, системи накопичення енергії, цифрові системи управління енергетичною інфраструктурою. По-третє, інституційна та інтеграційна підтримка, яка пов'язана з гармонізацією енергетичного законодавства України з європейськими стандартами та інтеграцією України в європейський енергетичний ринок [2].

Важливе місце займають проекти міжнародної технічної допомоги, що реалізуються за участі таких організацій, як UNDP, JICA, GIZ та ініціативи SPARC. У рамках цих зусиль здійснюється постачання критично важливого обладнання, зокрема генераторів, трансформаторів, кабельних виробів та іншого технічного обладнання для забезпечення безперебійного електропостачання. Такі заходи дозволяють оперативно реагувати на наслідки пошкоджень та підтримувати функціонування об'єктів критичної інфраструктури, включаючи лікарні, водоканали та системи теплопостачання.

Водночас міжнародне економічне співробітництво сприяє не тільки відновленню, але й трансформації енергетичного сектору України. Зокрема, одним із ключових напрямів є розвиток відновлюваних джерел енергії, що відповідає глобальним трендам декарбонізації та кліматичної політики. Згідно з даними Міжнародного агентства з відновлюваних джерел енергії (IRENA), впровадження відновлюваних джерел енергії та сприяння розподіленому виробництву є важливими для зміцнення стійкості енергетичної системи України [3].

Крім того, міжнародне співробітництво та взаємодія сприяють імплементації сучасних технологічних рішень, зокрема smart grids, систем накопичення енергії та цифровізації управління енергетичними процесами. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити втрати енергії та забезпечити більш гнучке управління енергосистемою.

Окремим важливим вектором є інтеграція України з європейським енергетичним ринком. У процесі реалізації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та ініціативи REPowerEU відбувається гармонізація нормативно-правової бази, що сприяє підвищенню прозорості ринку, розвитку конкуренції та притоку інвестицій [1]. Синхронізація української енергосистеми з ENTSO-E стала важливим кроком у цьому напрямку та посилила надійність енергопостачання.

Водночас, ефективність міжнародного економічного співробітництва залежить від здатності держави забезпечити координацію донорської допомоги, прозорість її використання та узгодженість зі стратегічними пріоритетами розвитку. Серед ключових викликів слід виокремити залежність від зовнішніх ресурсів, складність управління великою кількістю проєктів, а також безпекові ризики, що перешкоджають реалізації інфраструктурних ініціатив.

У підсумку слід зазначити, що міжнародне економічне співробітництво відіграє системну роль у розвитку енергетичного сектору України. Його внесок проявляється у трьох ключових вимірах: надання фінансових ресурсів для відновлення інфраструктури, передача сучасних технологій та управлінських практик, а також підтримка інтеграції України в європейський енергетичний ринок. Таким чином, міжнародне співробітництво не лише сприяє відновленню енергетичної системи після руйнувань воєнного часу, але й створює основу для її довгострокової модернізації, стійкості та сталого розвитку.

1. European Commission. REPowerEU Plan. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu_en

2. International Energy Agency (IEA). Ukraine's Energy Security. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security>

3. IRENA. Renewable Energy for Ukraine's Recovery. URL: <https://www.irena.org/publications/2023/Jun/Renewable-energy-for-Ukraine-recovery>

4. UNDP. Ukraine Energy Damage Assessment. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-energy-damage-assessment>

5. World Bank; EC; Ukrainian Government. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment 5 Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Грицишин Олег Олександрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Пашук Л.В.

FEATURES OF UKRAINIAN POSTAL AND LOGISTICS COMPANIES UNDER GLOBAL CHALLENGES

The effect of worldwide difficulties on Ukrainian mail and logistics firms, encompassing wartime interruptions, financial volatility, digital evolution, the energy shortage, and reorganization of international supply chains. The research assesses statistical patterns of the postal services sector and pinpoints adaptation methods like digitization, broadening of foreign routes, expense streamlining, and merging into the European logistics arena. Statistical metrics illustrate market shrinking in 2022 because of military and fiscal jolts, succeeded by slow stabilization in 2023–2025 spurred by e-commerce expansion and worldwide outreach. The investigation stresses the vital function of logistics providers in sustaining economic sturdiness and fostering Ukraine's incorporation into global arenas.

Поштові-логістичні компанії є однією з частин національної економіки, оскільки вони сприяють розвитку внутрішньої та міжнародної торгівлі, стимулюють розширення електронної комерції та розвивають інтеграцію України у світову економічну сферу. У сучасних умовах їхня діяльність впливає цілий спектр викликів, серед яких війна, зміна світових логістичних маршрутів, інфляційний тиск, дефіцит енергоресурсів та діджиталізація економіки.

Війна стала головним чинником зміни для цього сектору. Пошкодження транспортної інфраструктури, тимчасове захоплення регіонів та переміщення підприємств призвели до значного спадання обсягів відправлень у 2022 році. Згідно з доповіддю Національної комісії з державного регулювання електронних комунікацій, радіочастотного спектру та поштових послуг, доходи від поштових послуг у 2022 році були найнижчими порівняно з періодом до війни через різке падіння попиту. [1]

Також, варто зазначити, що на компанії впливали більш широкі глобальні економічні фактори. Зміна у глобальних логістичних ланцюгах після пандемії COVID-19 та початку війни призвели до збільшення транспортних витрат та подовження термінів доставки. Крім того, зростання цін на паливо та електроенергію у 2022–2023 роках суттєво підвищило усі види витрат поштово-логістичних компаній.

Попри це у 2023 році ринок почав повільно відновлюватися. За даними наглядових органів, обсяг посилок та експрес-доставок зріс порівняно з 2022 роком, що було зумовлено розвитком електронної комерції та збільшенням кількості міжнародних відправлень. Зростання частки міжнародних доставок також пов'язане з міграцією робочої сили та зміцненням торговельних зв'язків не лише з країнами ЄС, а й з США.

Структура українського ринку залишається дуже централізованою. Лідирують «Укрпошта», «Нова Пошта» та «Meest», які мають більшу частину внутрішніх та міжнародних відправлень. Проте загальна кількість поштових операторів перевищує 100 компаній. «Нова Пошта» показує стрімкий розвиток під час війни, відповідно цілей компанії «ШВИДКО, ЗРУЧНО та БЕЗПЕЧНО». Кількість доставлених посилок сягнула 522 мільйонів та 9 мільйонів міжнародних доставок — це зростання на понад 10% відповідно до 2024 роком.

Варто зауважити, що 10 тисяч поштоматів та понад 2 тисячі фізичних відділень стало в 2025 році загальною кількістю відділень — більш ніж 12 000 пунктами обслуговування. В кожному куточку України є відділення Нової Пошти, а особливо в районах, розташованих неподалік від лінії фронту. З початку січня 2026 року «Нова Пошта» має понад 50 000 пункти обслуговування: 15 000 відділень та 35 000 поштоматів. Компанія у 2025 році сплатила до українського бюджету 16 млрд грн податків, а також «Нова Пошта» отримала загальної виручки більш ніж 50 млрд грн доходу від продажу усіх видів послуг та товарів, порівнюючи з 2024 роком. Основні витрати NOVA Group в Україні були досить високими, причому основна частина була спрямована на створення та розвиток цифровізації мережі поштоматів та відділень, і звичайно ж, на покращення логістичної інфраструктури. [3]

Для процвітання та розвитку компанії під час складних зовнішніх та внутрішніх перешкод, варто привернути увагу саме до таких чинників як:

1. Цифровізація - активне впровадження IT-рішень, механізованих сортувальних комплексів та електронних систем моніторингу підвищує продуктивність та знижує операційні витрати.

2. Глобальна експансія- компанії розширюють свою діяльність у країнах Європейського Союзу та США, створюють логістичні центри та укладають партнерські угоди з перевізниками, зокрема з «Новою Поштою», яка вже на початку 2026 року вийшла на ринок США — нову сферу діяльності для підприємства (США)

3. Скорочення витрат- розвивати програми енергоефективності, розробляються альтернативні шляхи доставки та запроваджуються механізми управління ризиками. [2]

Отже, діяльність українських поштових-логістичних компаній формується як під впливом війни, так і більш значних міжнародних фінансових змін. Не беручи до уваги спад у 2022 році, компанії демонструє здатність адаптуватися та поступово відновлюватися. Для збалансування та створення більш кращих умов для розвитку є діджиталізація, міжнародна інтеграція та зміцненням логістичної інфраструктури, що створює етапи для підвищення конкурентоспроможності України у міжнародній економіці поштово-логістичних послуг.

1. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-06>

2. Крутіков К. Інновації та тенденції цифрового маркетингу в умовах глобальних трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-91>

3. ТОВ «Нова пошта». Річний звіт за 2025 рік. Київ, 2026. URL: <https://novaposhta.ua>

ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE GLOBAL DEFENSE SECTOR IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

The paper analyzes the economic development of the global DefenseTech sector under growing geopolitical and technological challenges. Special attention is paid to international financing mechanisms, regional military expenditure dynamics, and the transformation of Ukraine's DefenseTech ecosystem in wartime conditions. The study highlights the shift toward a new geo-economics of security driven by innovation, investment growth, and institutional modernization.

Сучасна система міжнародних економічних відносин зазнає глибокої трансформації під впливом зростання безпекових ризиків, технологічної конкуренції та геополітичної нестабільності. У цих умовах сектор оборонних технологій (DefenseTech) набуває нового стратегічного значення, перетворюючись із традиційної складової військово-промислового комплексу на високотехнологічний сегмент глобальної економіки. Його розвиток дедалі більше визначається не лише потребами національної безпеки, а й логікою інноваційного зростання, міжнародної кооперації та фінансової інтеграції.

Відповідно до даних Stockholm International Peace Research Institute, обсяг світових військових витрат у 2024 році досяг 2,7 трлн дол. США, що на 9,4 % більше, ніж у попередньому році, та на 37 % перевищує показник 2015 року [1]. Така динаміка свідчить про формування довгострокового тренду, а не тимчасового реактивного зростання. Структурне збільшення оборонних бюджетів простежується як у провідних економіках світу, так і в країнах, що розвиваються. За даними міжнародних аналітичних ресурсів, найбільші витрати зосереджені у США та Китаї, однак країни Європейського Союзу демонструють прискорене нарощування оборонного фінансування, що відображає зміну стратегічних пріоритетів регіону [2]. Зростання частки військових витрат у ВВП окремих держав формує нову модель розподілу державних ресурсів, у якій безпековий фактор стає ключовим елементом економічної політики.

Таблиця 1

Військові витрати за регіонами світу, млрд. дол. США				
Region	Витрати (млрд дол.)	Зміна у витратах (%)		Частка у світових витратах (%) 2024
		У 2024 р. до 2023 р.	Кумулятивна зміна витрат 2015-2024	
Світ	2 718	9,4	37	100
Африка	52,1	3	11	1,9
Америка	1100	5,8	19	40
Північна Америка	1027	5,7	19	38
Південна Америка	53,6	-0,1	-4,1	2
Азія та Океанія	629	6,3	46	23
Східна Азія	433	7,8	54	16
Південно-Східна Азія	54,9	7,5	27	2
Європа	693	17	83	26
Центральна і Західна Європа	472	14	59	17
Східна Європа	221	24	164	8,1
Ближній Схід	243	15	19	9

Джерело: складено авторкою за даними [1]

Зростання військових витрат у світі зумовлене не лише традиційними безпековими міркуваннями, а й посиленням системних глобальних ризиків. Відповідно до Global Risks Report 2026 Всесвітнього економічного форуму, серед ключових коротко- та середньострокових загроз домінують міждержавні збройні конфлікти, геоекономічна фрагментація, кіберзагрози, інформаційна дестабілізація та ризики, пов'язані з неконтрольованим розвитком штучного інтелекту [3]. Окрім безпосередніх військових ризиків, дедалі більшого значення набувають гібридні загрози, включаючи кібератаки на критичну інфраструктуру та маніпуляції інформаційним простором. Сукупність зазначених факторів стимулює держави до перегляду оборонних стратегій, нарощування бюджетних витрат та інвестування у високотехнологічні рішення, що забезпечують стратегічну автономію та адаптивність до нових типів загроз. Таким чином, глобальні ризики виступають не лише фоном, а й безпосередньою передумовою структурного зростання військових витрат та трансформації оборонного сектору.

Важливою складовою трансформації є зміна фінансових механізмів підтримки галузі. На наднаціональному рівні Європейський Союз активізував політику стимулювання спільного оборонного виробництва. Програма European Defence Industry Programme (EDIP) передбачає виділення 1,5 млрд євро у 2025–2027 роках для розвитку кооперації між державами-членами та посилення виробничої автономії ЄС [4]. Такі інструменти спрямовані на створення єдиного оборонного ринку та зменшення залежності від зовнішніх постачальників. Одночасно фінансові ринки демонструють підвищений інтерес до оборонного сектору: індекс MSCI Europe Aerospace and Defense після 2022 року показав рекордні темпи зростання порівняно із загальним європейським ринком, що відображає зміну інвестиційних очікувань та сприйняття галузі як довгостроково перспективної [5].

У глобальному вимірі формується нова геоекономіка безпеки, в межах якої оборонні витрати стають інструментом індустріальної модернізації, стимулювання зайнятості та технологічного розвитку. Зростання державних замовлень створює побічний ефект для суміжних галузей, зокрема машинобудування, електроніки, IT-сектору та логістики. Таким чином, DefenseTech виконує функцію каталізатора структурних змін у національних економіках.

Особливого значення набуває український досвід розвитку DefenseTech в умовах повномасштабної війни. Починаючи з 2022 року оборонні витрати України суттєво зросли і у 2023–2024 роках перевищили третину валового внутрішнього продукту [1]. Такий рівень мобілізації ресурсів є рекордним для сучасної європейської економіки та свідчить про пріоритетність безпекового чинника у державній політиці. Паралельно відбувається формування інноваційної екосистеми оборонних технологій, яка поєднує державні ініціативи, приватні стартапи та міжнародну підтримку. За аналітичними даними, у 2025 році українські DefenseTech-компанії залучили понад 100 млн дол. США інвестицій, що підтверджує зростання довіри інвесторів до галузі [6].

Українська модель характеризується високою швидкістю впровадження інновацій, можливістю апробації технологій у реальних бойових умовах та гнучкістю виробничих процесів. Це створює конкурентні переваги на міжнародному ринку та відкриває перспективи для інтеграції у європейські оборонні ланцюги постачання. Водночас подальший розвиток сектору потребує вдосконалення регуляторного середовища, гармонізації стандартів із вимогами ЄС і НАТО, а також формування довгострокових механізмів фінансування досліджень і розробок.

Таким чином, сучасний DefenseTech є складним багаторівневим явищем, що поєднує економічні, технологічні та інституційні аспекти. Зростання військових витрат, активізація міжнародних програм підтримки та посилення ролі приватного капіталу свідчать про перехід оборонного сектору у фазу системної трансформації. Український досвід демонструє потенціал прискореного технологічного розвитку в умовах випереджальних викликів та підтверджує, що DefenseTech стає невід'ємною складовою нової моделі глобальної економіки безпеки.

1. SIPRI Military Expenditure Database. Stockholm International Peace Research Institute URL: <https://www.sipri.org/databases>
2. Military Spending by Country. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/military-spending-by-country>
3. Global Risks Report 2026. World Economic Forum. Geneva, 2026 URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>
4. European Defence Industry Programme (EDIP): Factsheet. European Commission. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/european-defence-industry-programme-factsheet_en
5. MSCI Europe Aerospace and Defense Index Factsheet. MSCI. URL: <https://www.msci.com/documents/10199/9b833a81-423d-b624-ebd5-4c9019717061>
6. Українські DefenceTech-стартапи залучили понад \$105 млн інвестицій у 2025 році. Forbes Ukraine, 05.12.2025 URL: <https://forbes.ua>

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Данькова Владислава Сергіївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Серeda B.I.

PROSPECTS AND ECONOMIC DIRECTIONS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The study examines economic directions of human capital management in international companies under global transformations and the transition to sustainable development. It analyzes regional differences in workforce development investments and their impact on employees' digital skills and economic productivity. The research identifies a relationship between HR investment levels and countries' competitiveness in global value chains. Special attention is paid to institutional mechanisms that reduce disparities in professional training financing, particularly practices implemented in the European Union. The paper substantiates the need to shift from fragmented corporate initiatives to systemic co-financing models for workforce skills development.

У сучасному світі, який переживає глобальні зовнішні шоки з розривами у світових ринках, нестабільними ланцюгами доданої вартості та стрімкою цифровою трансформацією економіки, людський капітал перестає бути просто виробничим ресурсом і стає стратегічним активом міжнародних компаній. За даними World Economic Forum [5], у 2023 році близько 44% ключових компетенцій працівників вимагатимуть оновлення протягом наступних п'яти років, що означає, що компаніям необхідно системно інвестувати у розвиток професійних та цифрових навичок своїх команд.

Згідно з дослідженням Deloitte Global Human Capital Trends 2025, майже 66% світових HR-лідерів вказують, що нові працівники часто не мають необхідних навичок, і нестача «реального досвіду» стала однією з ключових проблем у корпоративному середовищі. Щоб подолати цей розрив, компанії зміщують фокус «від вимог освітніх дипломів» до найму на основі навичок і потенціалу людей [1].

Таблиця 1

Інвестиції міжнародних компаній у розвиток людського капіталу за регіонами світу, 2023 р.

Регіон / Країна	Частка компаній, що інвестують у перекваліфікацію персоналу (%)	Середні витрати на навчання 1 працівника (дол. США)	Індекс цифрових навичок робочої сили	Частка компаній, що впроваджують ESG-HR практики (%)
Сполучені Штати Америки	74	1520	0,78	68
Європейський Союз	69	1340	0,75	64
Китай	61	980	0,71	52
Японія	63	1110	0,73	58
Латинська Америка та Кар. Басейн	49	620	0,62	41
Індія	58	540	0,65	46
Великобританія	72	1460	0,77	66
Канада	70	1390	0,76	65
Східна Європа	44	510	0,59	38
Інші: Азія, Австралія, Африка, Б. Схід	53	680	0,64	43

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Аналіз даних табл. 1 свідчить про суттєву регіональну диференціацію інвестицій міжнародних компаній у розвиток людського капіталу. Так, у 2023 році частка компаній, що інвестують у перекваліфікацію персоналу, становила 74 % у США та 72 % у Великобританії, тоді як у країнах Східної Європи – лише 44 %. Середні витрати на навчання одного працівника різняться майже утричі: 1520 дол. у США проти 510 дол. у Східній Європі. Паралельно спостерігається кореляція між обсягом інвестицій та індексом цифрових навичок робочої сили (0,78 у США проти 0,59 у Східній Європі). США, Великобританія, Канада та ЄС активно інвестують у HR і формують більш адаптивних та технологічно підготовлених працівників, тоді як Східна Європа та Латинська Америка мають нижчий цифровий потенціал через обмежені ресурси. Таким чином, формується системна проблема: нерівномірність інвестицій у розвиток навичок посилює глобальну асиметрію продуктивності та обмежує участь окремих регіонів у міжнародних ланцюгах доданої вартості. У довгостроковій перспективі це означає концентрацію високотехнологічних функцій у країнах із високими HR-інвестиціями, збереження периферійної ролі регіонів із низьким рівнем фінансування навчання, посилення розриву в продуктивності праці.

У світовій практиці вже застосовуються інституційні механізми, спрямовані саме на вирівнювання цього дисбалансу. У Франції роботодавці зобов'язані здійснювати внески на професійне навчання працівників. Ці кошти акумулюються через галузеві оператори (OPCO) і перерозподіляються між компаніями відповідної галузі. Система передбачає підтримку малих та середніх підприємств, які не мають достатнього власного бюджету для організації навчання. За даними Cedefop [6], французька модель дозволяє забезпечити стабільне фінансування системи безперервної професійної освіти незалежно від циклічності прибутків окремих компаній.

Європейська Комісія у 2022 році ухвалила рекомендацію щодо впровадження індивідуальних навчальних рахунків (Individual Learning Accounts). Кожна особа отримує персональний кредит на навчання протягом трудового життя. Фінансування може здійснюватися за рахунок держави, роботодавця або комбінованої моделі. Мета цього інструменту — забезпечити доступ до навчання незалежно від фінансових можливостей конкретної компанії. Особливо це важливо для працівників малих підприємств або регіонів із нижчим рівнем доходу. Європейська Комісія підкреслює, що така система підвищує мобільність працівників та зменшує структурну нерівність у розвитку навичок [7].

У межах ініціативи Pact for Skills Європейський Союз об'єднує компанії, освітні установи та державні органи для спільного фінансування масштабних програм перекваліфікації. Учасники беруть на себе конкретні зобов'язання щодо кількості осіб, охоплених навчанням. Станом на 2023 рік до ініціативи приєдналися сотні організацій, які задекларували намір охопити мільйони працівників програмами reskillingx [8]. Механізм дозволяє зменшити регіональну нерівність через колективні зобов'язання та доступ до фінансування з фондів ЄС.

Отже, подолання нерівності інвестицій у людський капітал потребує не лише зростання корпоративних витрат, а насамперед інституційних механізмів перерозподілу та співфінансування. Перехід від добровільних HR-ініціатив до структурних моделей економічної підтримки навчання створює більш рівні умови розвитку навичок і підвищує конкурентоспроможність компаній та регіонів у глобальній економіці.

1. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/dk/en/services/consulting/perspectives/2025-global-human-capital-trends.html>

2. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2023: The Value of Essential Work. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-2023-value-essential-work>

3. The Future of Jobs Report 2018. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2018/>

4. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

5. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

6. Cedefop. Contribution to continuing vocational training (France). – European Centre for the Development of Vocational Training. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-adult-learning-db/search/contribution-continuing-vocational-training>

7. European Commission. Council Recommendation on Individual Learning Accounts (2022/C 243/03). EUR-Lex. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(03\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(03))

8. European Commission. Pact for Skills. URL: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ

Данькова Карина Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кузьома О.Ю.

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL INVESTMENT ACTIVITIES OF UKRAINIAN AGRO-INDUSTRIAL CORPORATIONS

The strategic role of the agri-food sector in shaping Ukraine's macroeconomic stability and ensuring foreign exchange earnings in the context of military transformation of the economy has been proven. Key global trends in international investment activity in the agricultural sector have been identified, in particular, the strengthening of the technological component, the concentration of FDI and the growth of the role of logistics infrastructure. Priority areas of international investment activity of Ukrainian agro-industrial corporations, focused on market diversification, technological modernization and integration into global value chains, have been proposed.

Сільське господарство традиційно займає важливе місце у структурі економіки України, формуючи значну частку національної доданої вартості та забезпечуючи податкові і валютні надходження держави. За даними Світового банку [1], частка сільського господарства у ВВП України протягом 2019–2024 рр. змінювалась у межах 7–11%. Зокрема, у 2019 р. цей показник становив близько 9%, у 2021 р. досяг майже 11%, після чого поступово знизився до близько 7% у 2024 р. Така динаміка відображає структурні зміни в економіці, зумовлені як коливаннями світових цін на аграрну продукцію, так і впливом воєнних факторів на інші сектори економіки, що змінили співвідношення галузей у структурі ВВП.

Агропродовольчий сектор також є провідною експортуючою галуззю України. За останні 5 років відбулося значне зростання частки аграрної продукції у загальному обсязі експорту нашої країни. Так, у 2020 р. на продукцію агропромислового комплексу припадало близько 41% вітчизняного експорту, у 2022 р. її частка зросла до майже 49%, а у 2023–2024 рр. перевищила 55% загального експорту [2]. У структурі аграрного експорту України домінують зернові культури, олійні культури та рослинні олії, а також продукти первинної переробки. Така структура свідчить про високий рівень експортної орієнтації аграрного виробництва та значну залежність валютних надходжень держави від агропродовольчих товарних потоків.

Зростання ролі вітчизняного аграрного експорту особливо посилилося в умовах воєнної трансформації економіки, коли скорочення промислового виробництва та обмеження логістичних можливостей підвищили значення сільськогосподарського сектору як стабілізуючої ланки економіки. У таких умовах розширення міжнародної діяльності агропромислових корпорацій, зокрема, через механізми міжнародного інвестування, набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості цього сектору, стабільності експортних надходжень, диверсифікації ринків збуту та зміцнення позицій України у глобальних продовольчих ланцюгах. Трансформація міжнародної інвестиційної діяльності агропромислових корпорацій значною мірою зумовлена обмеженнями внутрішнього ринку та змінами структури глобального агропродовольчого виробництва. Висока залежність українського аграрного сектору від експортних поставок, обмеженість внутрішнього попиту та логістичні бар'єри стимулюють компанії до пошуку альтернативних каналів збуту і розміщення частини виробничих або інфраструктурних потужностей за кордоном. Значну роль у цьому відіграє ефективність транспортно-логістичних систем. За даними Світового банку [3], середнє значення глобального Logistics Performance Index становить близько 2,88 (максимальне значення 5), що свідчить про істотну диференціацію між країнами за якістю логістичної інфраструктури та швидкістю переміщення товарів. В умовах, коли агропродовольчі товари характеризуються високою чутливістю до витрат транспортування та часу доставки, розміщення окремих елементів виробничо-логістичного ланцюга ближче до ключових ринків збуту стає економічно доцільним.

Міжнародна інвестиційна активність агропромислових корпорацій формується під впливом технологічної трансформації аграрного виробництва. Світові витрати на дослідження і розробки перевищують 2,5% світового ВВП, демонструючи сталу тенденцію до зростання [5], що відображає посилення ролі інновацій у забезпеченні продуктивності аграрного сектору. Одним із проявів цієї тенденції є стрімкий розвиток сегмента AgTech — цифрових технологій у сільському господарстві, що охоплює системи точного землеробства, автоматизоване управління виробничими процесами та аналіз великих даних. За прогнозами галузевих досліджень [4], обсяг глобального ринку smart-agriculture технологій може зрости з 26,27 млрд дол. США у 2025 р. до понад 81 млрд дол. США у 2035 р., що свідчить про швидке розширення технологічної складової аграрного виробництва. У цих умовах агропромисловим корпораціям доцільно орієнтувати міжнародні інвестиції на впровадження AgTech-рішень та цифрових систем управління, що дозволить підвищити продуктивність і конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Ще однією світовою тенденцією розвитку аграрного сектору, пов'язаною з поступовою цифровізацією виробництва, є зниження частки населення, зайнятого у сільському господарстві, при одночасному зростанні продуктивності виробництва, що пов'язано з поширенням технологій точного землеробства, автоматизації та цифрових систем управління агропродовольчим. У таких умовах інвестиції, у тому числі українські, мають дедалі більше спрямовуватися у технологічні рішення, що дозволяють підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стабільне зростання виробництва без пропорційного збільшення використання земельних або трудових ресурсів.

За даними FAOSTAT [7], світовий обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в аграрний сектор зріс з 3,0 млрд дол. США у 2022 р. до 3,4 млрд дол. — 2024 р., що свідчить про поступове підвищення інвестиційної привабливості аграрного виробництва у глобальному масштабі. Зростання інвестиційної активності пояснюється структурними змінами попиту на продовольство, демографічними факторами та підвищенням ролі технологічної модернізації виробництва.

На відміну від глобальної тенденції, для України протягом повномасштабного вторгнення росії характерно зменшення потоку українських прямих інвестицій в аграрний сектор за кордоном. За даними НБУ [6], обсяг прямих інвестицій з України у сферу сільського, лісового та рибного господарства зменшився з 72,9 млн дол. США у 2023 р. до 58,8 млн дол. США у 2025 р. Частка аграрного сектору у структурі інвестицій з України залишається відносно незначною, демонструючи обмеженість інвестиційних ресурсів українських компаній та концентрацію капіталу у більш капіталомістких галузях.

Географічна структура міжнародних інвестицій у аграрний сектор по всьому світу демонструє значну концентрацію у окремих країнах. За даними OECD [8], у різні роки лідерами за притоком ПІІ у аграрне виробництво виступали різні країни: Колумбія (323 млн дол. США у 2022 р.), Норвегія (984 млн дол. США у 2023 р.) та Мексика (351 млн дол. США у 2024 р.). Для українських компаній вибір напрямів інвестування значною мірою визначається близькістю до ключових ринків збуту агропродовольчої продукції та розвитком торговельно-логістичних маршрутів.

Згідно з прогнозами OECD-FAO Agricultural Outlook 2025–2034 [9], ключовим драйвером зростання аграрного виробництва у середньостроковій перспективі стане підвищення продуктивності, а не розширення площ сільськогосподарських земель. Підвищення доходів населення у країнах Азії, Близького Сходу та Африки супроводжується зростанням попиту на продукцію тваринництва, що стимулює інвестиції у м'ясний, молочний та кормовий сегменти агропродовольчого виробництва. Водночас стабільний попит на зернові культури зберігається як базовий елемент продовольчої безпеки, а сегмент олійних культур посилює свою роль через використання рослинних олій у харчовій промисловості та виробництві біопалива.

Тож, поєднання демографічного зростання, структурних змін у споживанні продовольства та посилення технологічної складової виробництва формує нову конфігурацію глобального агропродовольчого ринку, у якій інвестиції дедалі більше спрямовуються на підвищення продуктивності, розвиток логістичної інфраструктури та інтеграцію виробництва у міжнародні ланцюги створення вартості. Зростання попиту на продукцію тваринництва у країнах Азії, Близького Сходу та Африки стимулює інвестиції у сегменти з вищою доданою вартістю, тоді як стабільний попит на зернові та олійні культури підтримує розвиток базових аграрних виробництв, орієнтованих на глобальні торговельні потоки.

Обмеженість земельних ресурсів та посилення екологічних вимог зумовлюють зміщення інвестиційних пріоритетів від екстенсивного розширення виробництва до технологічної модернізації та підвищення ефективності використання ресурсів. У результаті ключовими напрямками міжнародного інвестування стають технологічні рішення, розвиток переробки аграрної продукції, а також формування міжнародних виробничо-логістичних систем, що дозволяють скорочувати витрати транспортування та підвищувати стабільність постачання продовольства.

Зростання глобального попиту на продовольство, посилення ролі технологій у виробництві та підвищення значення логістичної інфраструктури будуть формувати нові умови розвитку міжнародної інвестиційної діяльності агропромислових корпорацій, у тому числі українських.

Таким чином, ключовими рекомендаціями для українських агропромислових корпорацій при здійсненні їхньої міжнародної інвестиційної діяльності є:

- диверсифікація географії інвестицій із орієнтацією на країни з високим попитом на продовольство з метою наближення окремих елементів виробничо-логістичного ланцюга до ключових ринків (Азія, Близький Схід, Африка);
- розвиток міжнародної логістичної інфраструктури, зокрема, інвестиції у портові потужності, елеваторні комплекси та транспортні хаби;
- інвестування у технологічну модернізацію агровиробництва, включаючи цифрові системи управління та технології точного землеробства;
- розширення участі у сегментах переробки та тваринництва, що характеризуються вищою доданою вартістю;
- формування інтегрованих агропродовольчих ланцюгів, що поєднують виробництво, переробку, логістику та збут продукції на міжнародних ринках.

1. Світовий банк. Сільське, лісове та рибне господарство, додана вартість (% ВВП) – Україна. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA>

2. Міжнародний торговельний центр. Trade Map: статистика торгівлі для розвитку міжнародного бізнесу – структура експорту України. URL: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804

3. Світовий банк. Індекс ефективності логістики: загальний показник (1 – низький, 5 – високий). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2022&start=2007&view=char>

4. Precedence Research. Ринок розумного сільського господарства: прогноз розміру ринку 2025–2035. URL: <https://www.precedenceresearch.com/smart-agriculture-market>

5. Світовий банк. Витрати на дослідження і розробки (% ВВП). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

6. Національний банк України. Прямі інвестиції з України за видами економічної діяльності. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

7. FAO. FAOSTAT: прямі іноземні інвестиції в сільське господарство. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/FDI>

8. OECD. Потоки прямих іноземних інвестицій за галузями (вихідні інвестиції). URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/outward-fdi-flows-by-industry.html>

9. OECD; FAO. Сільськогосподарський прогноз 2025–2034. Париж: OECD Publishing, 2025.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕБЛІВ
НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Дух Максим Ярославович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Серeda B.I.

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR UKRAINIAN FURNITURE MANUFACTURERS TO ACCESS EUROPEAN MARKETS
AMID GLOBAL CHALLENGES

The paper characterises Ukraine's furniture export dynamics to the EU (2014–2024), systematises industry problems at macro and micro levels, assesses the amplifying impact of five current global challenges on these problems, analyses key forms of market entry, and proposes dual-level recommendations for the state and enterprises aimed at overcoming structural barriers and realising export potential.

Меблева промисловість займає одне з провідних місць серед галузей-експортерів легкої та переробної промисловості України. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС (DCFTA) було відкрито безмитний доступ до єдиного ринку, експорт меблів зріс майже втричі: з ~\$340 млн до \$1,05 млрд у рекордному 2021 р. Цей ріст був зумовлений комбінацією структурних переваг: низькою вартістю кваліфікованої робочої сили, доступністю лісосировинної бази та прогресивним дизайн-потенціалом галузі, зосередженим переважно на заході України. Середньорічний темп зростання експорту галузі за 2014–2024 рр. – 10,3%, що перевищує загальний показник зростання українського товарного експорту за той самий період (рис.1). Станом на 2024 р. в галузі зареєстровано 11 141 оператор, з яких 75% – суб'єкти малого та середнього бізнесу (МСП) [4; 5; 6].

Географічна структура експорту залишається висококонцентрованою: 96% постачань – на ринки ЄС. Серед країн-лідерів: Польща (28,6%), Німеччина (21,1%), Данія (5,6%), Австрія (5,2%), Бельгія (5,1%). Така концентрація відображає ефект психологічної дистанції за Уппсальською моделлю інтернаціоналізації [1]: підприємства виходять передусім на географічно та культурно близькі ринки, поступово нарощуючи присутність у Скандинавії, США й Канаді. Проте висока географічна залежність формує системний ризик: будь-яке погіршення торговельного режиму з Польщею або Німеччиною може одночасно скоротити понад половину обсягу меблевого експорту [1; 4; 5].

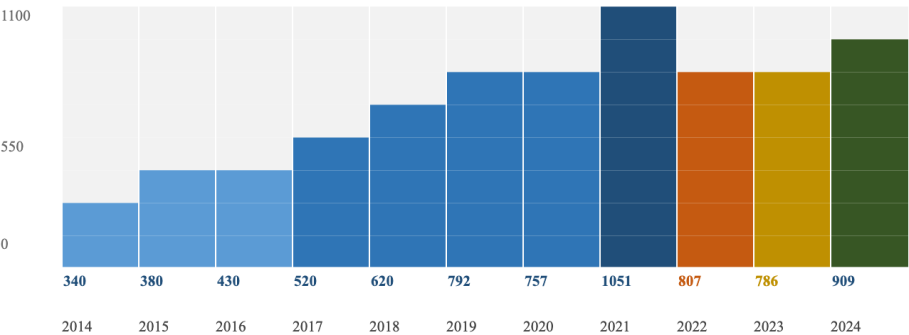


Рис.1. Експорт меблів з України до ЄС, млн дол. США, 2014–2024
Джерело: складено автором на основі [4; 5]

Незважаючи на зростаючий експорт, меблева галузь накопичила значний перелік структурних проблем, які доцільно поділити на два рівні — макро та мікро (табл. 1). Основні глобальні виклики, що системно посилюють ці проблеми: (1) ескалація протекціонізму — тарифи США, квоти ЄС на деревину; (2) зростання вартості міжнародної логістики (+180% фрахтових ставок у 2024 р. порівняно з 2019 р.); (3) вимоги European Green Deal та механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM), що поетапно запроваджуються до 2026 р.; (4) прискорена AI-автоматизація дизайн-процесів і управління замовленнями у конкурентів з ЄС та Азії; (5) геополітична нестабільність, яка підвищує страхові премії та стримує довгострокові інвестиції в Україну [6; 7; 11].

Таблиця 1

Систематизація проблем меблевої галузі України та вплив глобальних викликів		
Рівень	Проблеми	Вплив глобальних викликів
Макрорівень (держава)	Зруйнована логістика; скорочення внутрішнього ринку вдвічі; відтік кваліфікованих кадрів; обмежений доступ до кредитування; відсутність цілісної галузевої стратегії	Зруйновані регіональні ланцюги постачання; зростання ставок фрахту (+180 % у 2024); геополітична невизначеність відлякує іноземних інвесторів
Мікрорівень (підприємства)	Низька продуктивність (~22 тис. євро ДВ на зайнятого vs 45–50 тис. у ЄС); слабкий брендинг; брак FSC/Ecolabel-сертифікації; залежність від посередників; дефіцит кадрів та енергії	European Green Deal / CBAM — нові вимоги до вуглецевого сліду; AI-інструменти конкурентів прискорюють дизайн-цикл; протекціонізм США

Джерело: складено автором на основі [4–7; 11]

Попри виклики, меблева галузь має реальні інструменти для нарощування присутності в ЄС. Відповідно до OLI-парадигми Дж. Даннінга (2001), для українських МСП із сильною перевагою локалізації (дешева сировина) та власності (дизайн, сертифікація), але слабкою перевагою інтерналізації, оптимальними є кооперативні форми виходу – альянси, кластери та цифрові платформи, а не капіталомісткі прямі інвестиції. [2; 3].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика форм виходу українських виробників меблів на ринки ЄС, 2024–2025 рр.				
Форма входу	Переваги	Ризики / бар'єри	Серед. приріст продажів, %	Частка в експорті, %
Непрямий експорт (UEA / UAFM)	Низькі витрати, швидкий старт, спільний маркетинг	Залежність від посередника, обмежений брендинг	12–15	~55
Цифрові платформи / B2B e-commerce	Глобальне охоплення, мін. бар'єри, 24/7	Кібербезпека, логістика, витрати на цифровий маркетинг	18–22	~20
Кластерна кооперація	Спільні інвестиції, FSC/Ecolabel, брендинг	Координація учасників, інституційні витрати	14–17	~15
Стратегічні партнерства з дистриб'юторами	Доступ до каналів збуту, ринковий фідбек	Тривалі переговори, залежність від партнера	10–14	~7
Участь у міжнародних виставках	Прямий контакт з покупцями, брендинг	Висока вартість участі, обмежений час контакту	9–12	~3

Джерело: складено автором на основі [2–6; 8–10]

Непрямий експорт через альянси UEA та UAFM залишається домінуючою формою (~55 % обсягу): низькі бар'єри входу дозволяють одночасно охоплювати понад 200 підприємств-учасників. Цифрові платформи демонструють найвищий темп приросту (18–22 % на рік) і є перспективним інструментом диверсифікації за межі ЄС - зокрема, для ринків Близького Сходу та Південно-Східної Азії. Кластерна кооперація (насамперед Lviv Furniture Cluster) забезпечує доступ до преміального сегменту ЄС завдяки сертифікації: частка сертифікованих підприємств кластеру зросла з 18 % у 2021 р. до понад 40 % у 2024 р., що безпосередньо корелює зі зростанням їхнього експорту до Скандинавії та Німеччини. На основі даного аналізу можна надати наступні рекомендації (табл. 3) [9; 10].

Таблиця 3

Рекомендації щодо розвитку меблевого експорту України на ринки ЄС

Для держави	Для підприємств
1. Розробити Furniture Industry Development Strategy 2025–2030 з KPI за ринками. 2. Розширити програми ЕКА для покриття логістичних та страхових ризиків меблевиків. 3. Субсидувати FSC/Ecolabel-сертифікацію для підприємств з обігом < 5 млн грн. 4. Підтримувати участь у виставках (BDNY, Interzum) через UKRINFORM Trade. 5. Гармонізувати технічні регламенти з вимогами ЄС у рамках DCFTA.	1. Об'єднуватись у кластери для спільної FSC/Ecolabel-сертифікації (Lviv Furniture Cluster: 18 % → 40 % за 2021–2024). 2. Розвивати B2B-платформи та 3D-конфігуратори для ринків Близького Сходу та Азії. 3. Диверсифікувати ринки: знизити частку Польщі (28,6 %) через вихід на скандинавські та американські ринки. 4. Інвестувати в автоматизацію (ЧПК, AI-дизайн) для подолання дефіциту кадрів. 5. Переходити від толінгу до власного бренду: частка OEM-контрактів < 30 % до 2027 р.

Джерело: складено автором на основі [1–6; 9; 11]

Отже, меблева галузь України демонструє стійкість в умовах повномасштабної війни: \$909 млн експорту у 2024 р. та середньорічний темп зростання 10,3% за 2014–2024 рр. свідчать про системну переорієнтацію на зовнішні ринки. Разом з тим, структурні проблеми на макро- та мікрорівнях, посилені глобальними викликами, обмежують реалізацію повного потенціалу галузі. Перспективи зростання пов'язані з переходом від толінгових схем до власного брендування, розвитком кластерної кооперації та цифрових B2B-платформ. Синергія державних заходів (галузева стратегія 2025–2030, ЕКА-підтримка, субсидована сертифікація) та дій підприємств (кластеризація, цифровізація, диверсифікація ринків) здатна забезпечити вихід на \$1,3–1,5 млрд експорту до 2027 р. [4; 5; 9; 11].

1. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited. 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/340756944_The_Uppsala_Model_of_internationalisation_and_beyond
2. Dunning J. H. The eclectic (OLI) paradigm. Int. J. of the Economics of Business. 2001. URL: https://www.researchgate.net/publication/24081554_The_Eclectic_Paradigm_in_the_Global_Economy
3. Salvador Ordorica. International Market Entry Strategies For Businesses. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/10/19/international-market-entry-strategies-for-businesses/>
4. UAFM. Volume and State of the Furniture Market in 2024. URL: <https://uafm.com.ua/en>
5. Export.gov.ua. Furniture – Trade with Ukraine. URL: <https://export.gov.ua/directory/industry/furniture>
6. Woodworking Network. Ukraine looks to boost furniture exports by 30% in 2025. URL: <https://www.woodworkingnetwork.com>
7. CEE Digital Coalition & PwC. ICT sector in CEE countries. 2024. URL: <https://ceedigital.org>
8. Architect Projects. Ukraine's furniture manufacturers plan to redefine exports in 2025. URL: <https://architectprojects.co.uk>
9. Ukraine Invest. Wood Processing Industry. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/furniture/>
10. Freshdi. Top Furniture Suppliers in Ukraine. 2025. URL: <https://freshdi.com>
11. Vox Ukraine. White Book of Reforms 2025. Ch. 9. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-9>

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ НА РИНОК ЄС ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Дяконенко Владислава Іванівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Вірченко В.В.

STRATEGY FOR ENTERING THE EU MARKET FOR FURNITURE INDUSTRY COMPANIES AS A TOOL FOR ECONOMIC RESILIENCE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

The article examines the importance of the strategy for Ukrainian furniture industry enterprises to enter the European Union market as one of the tools for ensuring economic resilience in the face of global instability and military challenges. The current state of development of the Ukrainian furniture industry and the dynamics of furniture exports to EU countries are analyzed. It is established that furniture products are among the most export-oriented product groups, and the European market is a key direction of foreign economic activity of Ukrainian manufacturers. The main barriers to the integration of enterprises into the EU market are investigated, in particular the need to comply with technical and environmental standards, logistical restrictions, financial difficulties and marketing challenges. Possible directions for overcoming these barriers at the enterprise level and state support are summarized.

У сучасних умовах глобальної нестабільності взаємодія економічних, безпекових, екологічних та технологічних ризиків посилює виклики для вітчизняного бізнесу [1, с.10]. Для України одним із перспективних напрямів зміцнення економічної стійкості є розвиток експортоорієнтованих галузей, серед яких важливе місце займає меблева промисловість. Як зазначає, Кобилюх О., меблева галузь має значний потенціал зростання завдяки наявності сировинної бази, виробничих потужностей та конкурентної вартості продукції на міжнародному ринку. Водночас ефективна інтеграція українських виробників у європейський економічний простір потребує формування чітких стратегій виходу на ринок ЄС [2, с. 2].

Меблева галузь України демонструє відносно стабільні показники навіть у складних умовах воєнної економіки. За даними галузевих досліджень, у 2024 році експорт меблів з України становив близько 909 млн доларів США, що на понад 15% більше порівняно з 2023 роком. При цьому меблева продукція входить до десятки найбільш експортно орієнтованих товарних груп України та формує близько 2,2% загального експорту країни [4]. Географічна структура експорту свідчить про чітку орієнтацію галузі на європейський ринок. Основними імпортерами українських меблів є країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Німеччина, Данія, Австрія, Бельгія та Франція. Частка Польщі в експорті становить близько 28,6%, а Німеччини — 21,1%, що підтверджує інтеграцію українських виробників у європейські виробничі та торговельні ланцюги [5]. Актуальні статистичні дані свідчать, що позитивна динаміка галузі зберігається і в останні роки. Зокрема, за дев'ять місяців 2025 року експорт меблів з України склав понад 759 млн доларів США, що становило приблизно 2,6% загального українського експорту [6]. Крім того, окремі місяці 2025 року демонстрували значне зростання: наприклад, у липні 2025 року обсяг експорту меблів перевищив 87 млн доларів, що було приблизно на 26% більше, ніж у відповідному періоді попереднього року.

Аналітики галузі прогнозують подальше зростання експорту меблевої продукції. За оцінками експертів, за умови збереження поточних темпів розвитку та підтримки експорту українські виробники можуть уже найближчим часом перевищити показник у 1 млрд доларів експорту меблів на рік [8]. Такі перспективи пов'язані з кількома факторами: зростанням попиту на меблі у країнах ЄС, скороченням поставок деревини та меблів з Росії і Білорусі після повномасштабного вторгнення Росії в Україну та запровадження відповідних санкцій ЄС, а також поступовою інтеграцією України до європейського економічного простору.

Важливим фактором розвитку експорту є також загальна структура зовнішньої торгівлі України. Європейський Союз сьогодні виступає головним торговельним партнером України і забезпечує понад 50% товарообігу країни, що робить саме європейський ринок ключовим напрямом для розвитку українських виробників [9].

Водночас внутрішній ринок меблевої продукції в Україні в сучасних умовах не може виступати достатньо надійною основою для забезпечення стійкого розвитку галузі. Повномасштабна війна призвела до суттєвого зниження купівельної спроможності населення та трансформації структури споживчих витрат, у межах якої пріоритет надається товарам першої необхідності. У таких умовах попит на товари тривалого користування, зокрема меблі, значною мірою скорочується. Додатковим фактором виступає поширення практики відкладеного споживання, коли домогосподарства відкладають придбання меблів до стабілізації економічної ситуації. Негативний вплив також справляють міграційні процеси, руйнування житлового фонду, скорочення обсягів житлового будівництва та загальна макроекономічна невизначеність. Сукупність зазначених чинників обмежує потенціал внутрішнього ринку та посилює значення зовнішньоекономічної діяльності для забезпечення стабільності функціонування меблевих підприємств. У цьому контексті зростає значення диверсифікації зовнішніх ринків збуту. За підсумками 2025 року загальний експорт України скоротився приблизно на 3% і становив близько 40,5 млрд доларів США, що додатково підкреслює необхідність підвищення конкурентоспроможності національних виробників та активізації їх присутності на міжнародних ринках [10].

У цьому контексті зростає значення диверсифікації зовнішніх ринків збуту, насамперед ринку Європейського Союзу [3]. Однак процес інтеграції українських виробників до європейського ринку супроводжується низкою бар'єрів, що ускладнюють повноцінну інтеграцію українських виробників до європейського ринку. Насамперед йдеться про необхідність відповідності продукції жорстким технічним, екологічним і безпековим стандартам ЄС, проходження складних процедур сертифікації та адаптації виробництва до європейських регламентів. Актуальними викликами залишаються також логістичні обмеження, пов'язані зі зміною транспортних маршрутів у період війни, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації виробництва, висока конкуренція на європейському ринку та потреба у формуванні ефективних маркетингових стратегій просування продукції. У таких умовах особливого значення набуває формування комплексного підходу до подолання бар'єрів виходу на ринок ЄС, що передбачає як активні дії з боку підприємств, так і відповідні інструменти державної підтримки. Основні бар'єри та можливі напрями їх подолання узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні бар'єри виходу на ринок ЄС та можливі напрями їх подолання		
Бар'єри	Заходи підприємства	Заходи держави
Відповідність стандартам ЄС	Інвестування у сертифікацію (EN ISO, FSC, EU Ecolabel), використання сертифікованих матеріалів, адаптація виробничих процесів до стандартів ЄС.	Фінансування програм сертифікації, гармонізація національних стандартів з європейськими, сприяння взаємному визнанню сертифікатів.
Логістика та постачання	Диверсифікувати маршрути (Польща, Румунія), оптимізувати пакування та розмір партій; створювати запасні ланцюги.	Інвестувати в інфраструктуру (логістичні хаби, дороги до кордонів); надавати преференції на перевезення; забезпечувати доступ до портів ЄС.
Фінансові обмеження	Залучати кредити та гранти (EU4Business, кредитні лінії ЄБРР); впроваджувати хеджування валютних ризиків.	Надавати пільгові кредити/гарантії меблевим компаніям; компенсувати частину інвестицій (технічної модернізації); створювати експортні фонди.
Маркетингові бар'єри	Розвивати бренд, брати участь у виставках (Milan Design Week), вести соцмережі та B2B-платформи; співпрацювати з дизайнерами.	Організовувати державні торгові місії та ярмарки; фінансувати рекламні кампанії «Made in Ukraine»; підтримувати інформаційні ініціативи.
Дефіцит сировини (лісоматеріали)	Пошук альтернативних постачальників у країнах ЄС, підвищення рівня переробки та повторного використання матеріалів.	Забезпечити доступ до європейських ринків сировини; стимулювати лісове господарство та сертифікацію лісів; розвивати внутрішній ринок ДСП.

Джерело: складено автором [11]

Таким чином, стратегія виходу підприємств меблевої галузі на ринок Європейського Союзу виступає важливим інструментом підвищення економічної резильєнтності галузі в умовах глобальної нестабільності. Посилення стійкості відбувається через кілька ключових каналів. Першим є канал ринкової диверсифікації, який забезпечує розширення географії збуту та зменшує залежність підприємств від нестабільної динаміки внутрішнього попиту в умовах воєнної економіки. Другим виступає канал інтеграції у європейські ланцюги створення вартості, що сприяє формуванню довгострокових контрактів, розширенню партнерських мереж і стабілізації обсягів виробництва. Третім є канал технологічної модернізації, оскільки орієнтація на стандарти та вимоги ринку ЄС стимулює впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції та екологічних стандартів виробництва. У сукупності дія цих каналів сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських меблевих підприємств та формує передумови для стійкого розвитку галузі у довгостроковій перспективі. У сукупності дія цих каналів сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських меблевих підприємств, розширенню їх присутності на ринку ЄС та формує передумови для стійкого розвитку галузі в умовах сучасних економічних викликів.

1. Несмачний І. В. Глобальні проблеми та виклики економічного розвитку. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.
2. Кобилюх О. Я. Виклики та стратегії адаптації меблевої галузі України в умовах економічної нестабільності. Академічні візії. 2024, № 38.
3. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022, № 3(47). С. 94–101. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13932/13829>
4. Wood processing industry. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/furniture/>
5. Volume and State of the Furniture Market in 2024. Українська Асоціація Меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/en/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/>
6. Українська Асоціація Меблевиків. За дев'ять місяців 2025 року експорт меблів з України склав понад 759 млн доларів США. URL: <https://www.facebook.com/association.uafm/posts/за-дев'ять-місяців-2025-року-експорт-меблів-з-україни-склав-75919-млн-доларів-сша/1344265634406849/>
7. Як змінився український експорт у липні 2025 року. Дія.Бізнес. 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/yak-zminyvsia-ukrainskyi-eksport-u-lypni-2025-roku>
8. Огляд ринку меблів України 2025: цифри, тренди, прогноз. 2025. URL: <https://matrasov.com.ua/articles/news-and-trends-in-the-mattress-and-furniture-market-473>
9. Trade and Economic Security: Ukraine. European Commission. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en
10. Exports from Ukraine fell by 3% in 2025 to USD 40.5B. Ukrinform. 2025. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/4084778-exports-from-ukraine-fell-by-3-in-2025-to-usd-405b.html>
11. Смирнова І. Від 0 до 26% експорту за півтора року: як меблі з України вийшли на іноземний ринок. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/business/yak-ukrayinskij-virobnik-dizajnerskih-mebliv-nalagodiv-eksport-kejs-woo>

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

Заброцький Олександр Юрійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Серeda B.I.

EXPORT POTENTIAL OF UKRAINIAN MANUFACTURERS OF MACHINERY ON THE EUROPEAN MARKET

In the context of globalization and increasing industrial competition, developing an effective international competitive strategy is essential for successful entry into the European hydraulic cylinders market. The paper analyzes the structural features, market size, geographical concentration, and trade dynamics of this technologically advanced EU industrial segment. Special attention is paid to Germany's dominant position and the roles of other key producers. The study identifies the cyclical yet resilient nature of the market and outlines major challenges related to regulatory standards and global competition. Strategic priorities for Ukrainian manufacturers include innovation, quality enhancement, cost efficiency, and integration into European value chains to strengthen long-term competitiveness.

У сучасних умовах глобалізації міжнародні ринки промислової продукції характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами технологічних стандартів, посиленням регуляторних вимог та активізацією інтеграційних процесів. Машинобудівна галузь відіграє ключову роль у формуванні експортного потенціалу та конкурентоспроможності національної економіки. Для України, яка перебуває у процесі глибокої модернізації виробничих потужностей, розширення міжнародної кооперації та інтеграції у європейський економічний простір, питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств набуває стратегічного значення.

Європейський ринок, що відзначається високими вимогами до якості, надійності, енергоефективності та інноваційності продукції, створює для українських виробників одночасно і значні виклики, і перспективні можливості. Формування стійких конкурентних переваг стає необхідною умовою їхнього успішного виходу на зовнішні ринки, утримання ринкових позицій, нарощування експорту та підвищення економічної стійкості [1]. Особливої актуальності ця проблема набуває у сегменті машинобудівної продукції, зокрема, гідравлічних циліндрів, який є важливою складовою виробництва сільськогосподарської, будівельної, транспортної та спеціалізованої техніки. Зростаючий попит на якісні та технологічні гідравлічні системи, активізація європейських виробничих ланцюгів і підвищення вимог до технічних параметрів продукції зумовлюють потребу в удосконаленні стратегічних підходів українських підприємств до розвитку конкурентних переваг та позиціонування на європейських ринках [4].

Європейський ринок гідравлічних циліндрів посідає важливе місце в структурі промислового комплексу Європейського Союзу, оскільки гідравлічні системи є критично необхідними компонентами для функціонування широкого спектру галузей економіки. Для українських виробників гідравлічних циліндрів розуміння тенденцій та особливостей європейського ринку набуває критичного значення в контексті формування ефективної конкурентної стратегії. Аналіз динаміки попиту, галузевої структури споживання, географічної концентрації виробництва, технологічних трендів та регуляторних вимог дозволяє ідентифікувати перспективні сегменти ринку, оцінити потенційні бар'єри входу та визначити конкурентні переваги, необхідні для успішної інтеграції у європейські виробничі та торговельні мережі.

Європейський ринок гідравлічних циліндрів характеризується високим рівнем розвитку та становить близько 2 млрд євро щорічно, демонструючи циклічну динаміку з чергуванням періодів зростання та корекції (рис. 1).

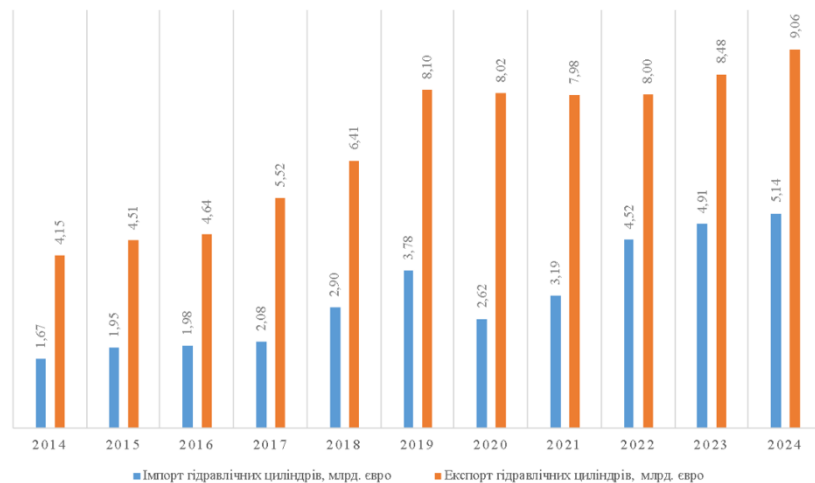


Рис. 1. Динаміка експорту та імпорту гідравлічних циліндрів в ЄС протягом 2014-2024 рр., млрд євро
Джерело: побудовано автором на основі [3]

Ринок відзначається значною географічною концентрацією виробництва – Німеччина контролює 40% обсягу реалізації. ЄС зберігає позицію нетто-експортера з позитивним торговельним сальдо близько 400 млн євро, що підтверджує високу конкурентоспроможність європейської продукції на світових ринках. Така концентрація виробництва в одній країні створює як переваги, так і ризики для європейського ринку. З одного боку, це забезпечує ефект масштабу, сприяє розвитку технологічних кластерів та полегшує координацію в ланцюгах постачання. З іншого боку, висока залежність від однієї країни робить ринок вразливим до локальних економічних шоків або структурних змін у німецькій промисловості.

Другу групу лідерів формують Фінляндія (6,8% обсягів реалізації), Польща (6,6%) та Італія (6,5%), що зумовлено їхньою спеціалізацією на важкому машинобудуванні та активним залученням інвестицій. На Францію припадає 4,48% ринку. Країни із середнім рівнем присутності — це Швеція (3,8%), Нідерланди (3,2%), Болгарія (3%) та Австрія (2,5%). Значна частка (18%) також припадає на решту членів ЄС, що показує розподіл даного виробництва по всьому Союзу, хоча і з різною інтенсивністю. До цієї групи входять як країни з помірною промисловою базою, так і такі, де виробництво гідравлічних циліндрів є радше допоміжним, ніж основним напрямом машинобудування. Отже, українські виробники при виході на європейський ринок стикаються із жорсткою конкуренцією з боку найрозвиненіших країн світу, що мають значні частки цього ринку.

Ключові аспекти стану та перспектив європейського ринку гідравлічних циліндрів, які необхідно враховувати українським виробникам машинобудівної продукції при виході на нього [2-4]:

- ринок демонструє циклічний характер розвитку, тісно корелюючи з динамікою промислового виробництва та машинобудування;
- географічна концентрація виробництва, особливо домінування Німеччини, створює як переваги ефекту масштабу, так і ризики надмірної залежності;
- зростаючий імпорт вказує на посилення глобальної конкуренції та необхідність постійних інновацій для збереження конкурентоспроможності європейської продукції.

Такий динамізм та особливості ринку, а також бурхливе зростання імпорту свідчать про рухливість та інтенсивні зміни, що формують можливості для українських виробників гідравлічних циліндрів, а лідируючі позиції Німеччини та географічна структура ринку вимагають забезпечення стійкої системи конкурентних переваг.

На сьогодні українські виробники машинобудівної продукції вже присутні на європейському ринку, проте здебільшого як постачальники базових компонентів з нижчою доданою вартістю. Стратегія виходу вітчизняних підприємств на цей ринок має базуватися на глибокій інтеграції в європейські виробничі ланцюги та переході від цінової конкуренції до технологічної партнерської взаємодії і елементами цієї стратегії мають бути:

- проведення комплексної модернізації потужностей та забезпечення сертифікації продукції відповідно до європейських стандартів якості;
- активізація інноваційної діяльності для розробки високотехнологічних та енергоефективних рішень;
- налагодження прямих коопераційних відносин з європейськими виробниками спецтехніки (формат OEM);
- запровадження принципів ощадливого виробництва (Lean) для оптимізації логістики та зниження собівартості.

Таким чином, європейський ринок гідравлічних циліндрів являє собою зрілий, технологічно розвинений сегмент промислового обладнання з чітко вираженою географічною концентрацією виробництва та диверсифікованою галузевою структурою споживання. Аналіз динаміки за період 2014-2024 років виявив подвійну природу ринку: з одного боку, він демонструє високу чутливість до макроекономічних шоків, про що свідчать значні коливання обсягів реалізації в періоди пандемії COVID-19 та енергетичної кризи, з іншого боку – зберігає довгострокову стійкість та здатність до відновлення завдяки фундаментальному попиту з боку ключових галузей промисловості. В той же час його динамізм створює можливості для нарощування експорту українських виробників машинобудівної продукції на цей ринок.

1. Бестужева С.В. Теоретико-методичні аспекти формування та реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 лист. 2021 р. : тези допов. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 342-346. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26881>
2. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”; наук. редактор д.е.н., проф. С. О. Іщук. Львів, 2022. 137 с.
3. Eurostat. Structural business statistics Statistical Office of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics>
4. Salam M. A. Hydraulic cylinders. *Fundamentals of Pneumatics and Hydraulics*. Singapore : Springer Singapore, 2022. С. 257-286.

RESILIENCE ECONOMY AS A NEW PARADIGM FOR BUSINESS DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF CRISIS AND UNCERTAINTY

The paper explores the concept of the resilience economy as a new paradigm for business development in an era of global turbulence marked by pandemics, geopolitical conflicts, and climate change. It conceptualizes resilience as an integrated system combining operational, financial, digital, environmental, and institutional dimensions that enhance long-term adaptability and competitiveness. The paper also highlights the relevance of this model for Ukraine, emphasizing its potential role in post-war recovery and structural modernization within the European economic space.

У першій чверті 21 століття глобальне економічне середовище набуло рис перманентної турбулентності. Пандемія COVID-19, енергетична криза, повномасштабна війна в Україні, прискорення кліматичних змін та зростання геополітичної напруги продемонстрували структурну вразливість моделей, що базувалися на гіпероптимізованих ланцюгах вартості та мінімізації запасів. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму, геополітична конфронтація, дезінтеграція торговельних зв'язків та екстремальні кліматичні явища входять до переліку найбільш імовірних і найбільш впливових глобальних ризиків найближчого десятиліття [1]. У такому контексті формується концепція економіки стійкості (*resilience economy*) як нової парадигми бізнес-розвитку.

Економіка стійкості передбачає переорієнтацію з логіки максимальної короткострокової ефективності на логіку системної адаптивності та довгострокової життєздатності. У фокусі опиняється не мінімізація витрат за будь-яку ціну, а здатність бізнесу швидко перебудовувати операційні процеси, диверсифікувати постачання, перерозподіляти ресурси та підтримувати безперервність діяльності в умовах зовнішніх шоків. Практика останніх криз засвідчує, що компанії з гнучкими управлінськими структурами, резервами ліквідності та альтернативними логістичними каналами відновлюють доходи швидше та зберігають ринкові позиції ефективніше, ніж ті, що орієнтовані виключно на оптимізацію витрат [2]. У такому підході стійкість перестає бути лише інструментом захисту від ризиків і трансформується у стратегічну конкурентну перевагу.

Економіку стійкості доцільно розглядати як цілісну систему, що складається зі взаємопов'язаних елементів, які разом забезпечують здатність бізнесу протистояти шокам, адаптуватися до змін і відновлюватися після криз. Узагальнено таку систему можна представити як п'ятикомпонентну модель (Рис. 1).

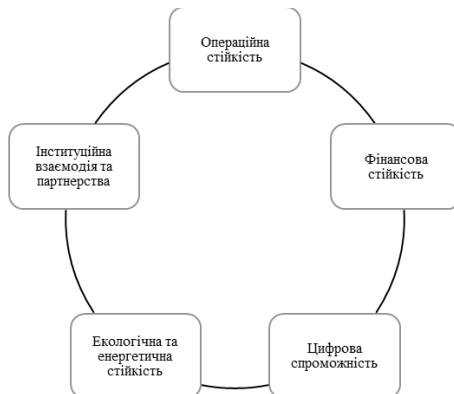


Рис. 1. Структурні компоненти економіки стійкості

Джерело: складено автором

Перший елемент – операційна стійкість, яка характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність основних бізнес-процесів в умовах зовнішніх шоків. Вона передбачає структурну диверсифікацію постачальницької бази, формування стратегічних запасів критичних ресурсів, впровадження гнучких виробничих систем та альтернативних логістичних маршрутів. У теоретичному вимірі операційна стійкість пов'язана з концепцією управління ризиками в ланцюгах створення вартості та передбачає баланс між ефективністю та резервуванням потужностей.

Фінансова стійкість визначається спроможністю компанії підтримувати платоспроможність та інвестиційну активність у періоди макроекономічної нестабільності. Вона включає помірний рівень боргового навантаження, формування резервів ліквідності та диверсифікацію джерел фінансування. Як зазначає Міжнародний валютний фонд, висока заборгованість компаній у поєднанні з жорсткішою монетарною політикою підвищує ризики для корпоративного сектору [3].

Водночас сучасна економіка стійкості неможлива без належного рівня цифрової спроможності. Інтеграція цифрових платформ, аналітики даних та автоматизованих систем управління підвищує швидкість прийняття рішень, прозорість процесів і гнучкість бізнес-моделей. Саме цифрові інструменти забезпечують можливість оперативного реагування на зміни попиту, перебої в постачанні чи регуляторні новачки.

Важливим компонентом є також екологічна та енергетична стійкість. Інвестиції в енергоефективність, диверсифікацію джерел енергії та врахування принципів сталого розвитку знижують довгострокові ризики та сприяють відповідності сучасним стандартам регулювання й очікуванням інвесторів.

Системний характер економіки стійкості проявляється через інституційну взаємодію та партнерства. Співпраця бізнесу з державними структурами, фінансовими установами, університетами та галузевими кластерами формує мережеву екосистему, яка підвищує здатність до колективного реагування на кризові явища. У поєднанні ці складові створюють інтегровану модель, у межах якої стійкість стає не лише інструментом мінімізації ризиків, а й основою довгострокової конкурентоспроможності.

Для України застосування моделі економіки стійкості може стати стратегічною основою післявоєнного відновлення та довгострокової модернізації. Йдеться про переорієнтацію розвитку з короткострокової стабілізації на формування адаптивної, технологічно оновленої та інтегрованої до європейського простору економіки. Умови післявоєнного відновлення створюють унікальне «вікно можливостей» для впровадження сучасних стандартів управління, цифровізації, енергоефективності та інституційної прозорості. Інтеграція до ринку ЄС, участь у спільних програмах фінансування та відбудови, а також активізація інноваційного підприємництва дозволяють закласти основу довгострокової конкурентоспроможності. У такому підході стійкість виступає не лише механізмом реагування на ризики, а й принципом стратегічного розвитку держави в умовах глобальної невизначеності.

Отже, економіка стійкості формується як відповідь на системну нестабільність сучасного глобального середовища та передбачає перехід від моделі короткострокової ефективності до моделі довгострокової адаптивності. Інтеграція операційної, фінансової, цифрової, екологічної та інституційної складових створює основу для підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах постійних шоків. Для України ця модель може стати концептуальною платформою не лише відновлення, а й стратегічної модернізації економіки на засадах стійкого розвитку.

1. The Global Risk Report. World Economic Forum. 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2024.pdf

2. Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. McKinsey Global Institute. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/risk%20resilience%20and%20rebalancing%20in%20global%20value%20chains/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains-full-report-vh.pdf>

3. Global Financial Stability Report: Shifting Ground Beneath the Calm. International Monetary Fund (IMF). October 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2025/october/english/text.pdf>

ELECTRONIC STOCK EXCHANGES IN THE US FINANCIAL MARKETS SYSTEM

This paper examines electronic stock exchanges in the United States and their prospects for development. Electronic exchanges have become a central driver of stock markets, facilitating cross-border capital flows and increasing trading efficiency. At the same time, trends in their development are giving rise to new challenges, particularly in terms of regulation, cybersecurity, and capital concentration.

Розвиток електронних бірж почався в другій половині XX століття з розвитком технологій, тому в 1971 році було створено першу повністю електронну біржу – NASDAQ [18]. Електронні системи знижують трансакційні витрати; підвищують ліквідність, ефективність ціноутворення і стійкість до шоків; розширюють спектр доступних інструментів, а також географічне різноманіття учасників ринку. Однак вони також створюють ризики фрагментації та консолідації, а надмірна прозорість у реальному часі до та після торгівлі може позбавити інвесторів інформаційної переваги; великі ордера стають дорожчими, інвестори можуть вдаватися до «айсберг» стратегій, йти в темні пули або повністю покинути платформу [14; 8]. А зростання високочастотної торгівлі як підмножини алгоритмічної торгівлі ще більше ускладнює нагляд за ринком, підвищує волатильність, дає структурні переваги певним групам учасників і може породжувати системні ризики [10].

Рис.1 відображає історичне розширення ринку в 1980 з 2401 компанії до 5164, водночас, незважаючи на подальше зростання кількості компаній, коефіцієнт оборотності та ринкова капіталізація залишалися стабільними до середини 1990-х через рецесію 1980-х, крах 1987 р. та дерегуляцію [12]. Після 2008 року простежується зростання концентрації ринку, коли попри скорочення кількості компаній, загальна капіталізація зростала за рахунок домінування шести найбільших корпорацій [3], з корекцією після бульбашки доткомів 1999–2006 рр. Ця тенденція посилювалася після 2020 р. через низькі ставки, монетарні стимули, пандемію COVID-19 та попит на ШІ-чіпи, що призвело до «ефекту закріплення» [19; 11], тому протягом досліджуваного періоду частка ТОП-6 компаній зросла з 4% в 1999 до 26% в 2024 році. Центральну позицію в цьому грають інституційні інвестори, частка яких у цих компаніях перевищує 50–76% станом на 30 січня 2026 р.: NVIDIA – 65,27%; в Apple – 67,73%; Microsoft – 71,13%; Alphabet – 40,03%; Amazon.com – 72,20%; Broadcom – 76,43% [1].

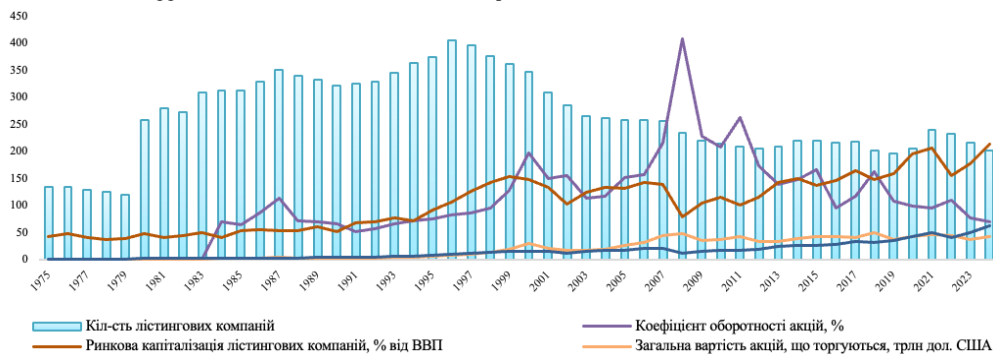


Рис. 1. Динаміка показників фондового ринку США

Джерело: створено автором на основі [17]

Примітка: дані про коефіцієнт оборотності акцій за період 1975–1983 років відсутні

Табл.1 відображає ключові зв'язки: N1 (–0,85) вказує на переоцінку обмеженого набору компаній без пропорційного зростання обсягів торгівлі, зменшення широти ринку, а також домінування пасивних стратегій інституційних інвесторів; N2 та N3 суперечать теорії дисконтованих потоків і підкреслюють домінування технологічних «суперактивів», вказують на зсув залежності капіталізації до структурних, а не циклічних факторів; N4 підтверджує класичний вплив монетарної політики на ліквідність.

Таблиця 1

Коефіцієнти кореляції між двома параметрами, 2009-2024

№	R
1	-85%
2	75%
3	76%
4	-57%

Коефіцієнт кореляції: N1 – коефіцієнт оборотності – капіталізація; N2 – капіталізація – ставки; N3 – ринкова капіталізація топ-6 компаній – ставки; N4 – коефіцієнт оборотності – ставки.

Дані були зібрані та розраховані автором на основі [3; 6; 17]

NASDAQ відіграє ключову роль у торгівлі високотехнологічними акціями, ініціюючи перерозподіл обсягів і механізмів торгівлі між провідними біржами США, що простежується завдяки аналізу історичних даних та сучасних показників. NYSE домінувала на ринку з 1935 по 1970-ті, коли її частка за обсягами продажу акцій перевищувала 60–70%, а за грошовим обсягом — 80% [2]. Проте до 1980 р. NASDAQ вже обробляла 63% обсягу NYSE, а в 1990-х наблизилася до неї за масштабами, започаткувавши структурні зміни від традиційної до електронної моделі торгівлі [18].

Станом на 9 лютого 2026 р. (див. Рис.2) дані 10-ти денної середньої ковзної демонструють лідерство NASDAQ. NYSE та ARCA близькі за всіма показниками, тоді як нижча частка NASDAQ за обсягом акцій (15,1%) серед усіх показників біржі при високих угодах вказує на інтенсивність дрібних транзакцій відомих з 1980-х років [19] і домінування алгоритмічних стратегій в сучасних умовах.

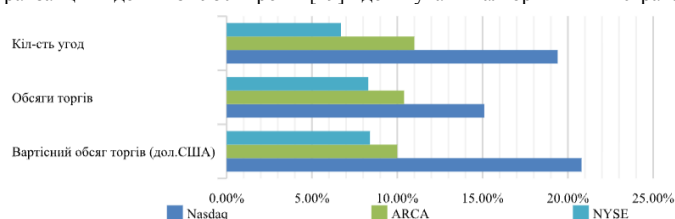


Рис. 2. Розподіл часток найбільших бірж США за показниками торгівлі.

Джерело: дані були зібрані та розраховані автором на підставі [6]

Рис.3. підтверджує секторальну спеціалізацію, яка зберігається попри цифрову трансформацію: клас С домінує на NASDAQ, клас А — на NYSE, клас В — на ARCA. Сукупна перевага NASDAQ над NYSE підкреслює стійкий вплив електронних бірж у фрагментованій структурі ринку акцій США.

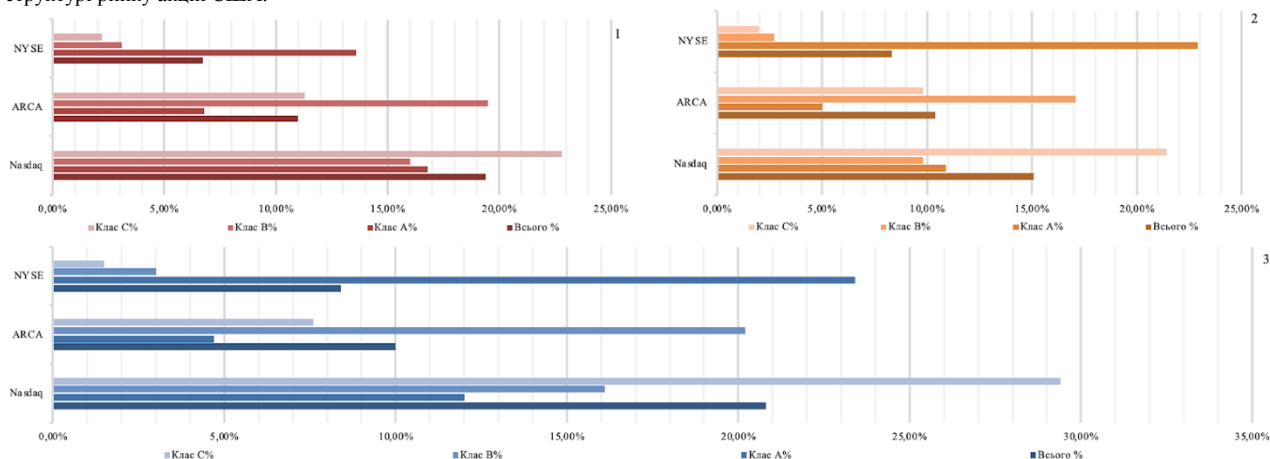


Рис. 3. Порівняння часток класів акцій на біржах США за показниками активності: 1 – кількість угод; 2 – обсяги торгів; 3 – вартісний обсяг торгів, дол. США.

Джерело: дані були зібрані та розраховані автором на підставі: [6]

Дослідження [16] та [10] аналізують юридичне впровадження гібридних блокчейн-систем з урахуванням національного законодавства, доводячи, що підвищення операційної ефективності досягається через надійніший кліринг, скорочення затримок розрахунків і мінімізацію ризиків маніпуляцій централізованими даними. Паралельно роботи [9], [13] та [4] розглядають теоретичні й практичні аспекти квантових обчислень (QC) на фінансових ринках. QC прискорюють моделювання, оптимізацію портфелів, оцінку похідних і прогнозування сценаріїв, посилюючи синергію з штучним інтелектом.

На рівні з перевагами присутні ризики: високі капітальні бар'єри; загроза криптографічним стандартам і створення технічних та організаційних викликів при інтеграції у фінансову інфраструктуру. Необхідні адаптивні регуляторні рамки на національному та міжнародному рівнях, а також посилення кібербезпеки. Вищенаведене ставить питання універсальності доречності таких інновацій для фінансових ринків.

1. Alphabet (GOOGL), AMZN, AAPL, AVGO, MSFT, NVDA Institutional Ownership. MarketBeat. URL: <https://www.marketbeat.com/stocks/NASDAQ/GOOGL/institutional-ownership/>
2. Annual Report 1965, 1972. Звіт про діяльність Комісії з цінних паперів та бірж США. U.S. Securities and Exchange Commission.
3. CompaniesMarketCap.com. Найбільші компанії за ринковою капіталізацією. URL: <https://companiesmarketcap.com/nvidia/marketcap>
4. Egger, D. J., Gambella, C., Marecek, J., McFaddin, S., Mevissen, M., Raymond, R., Simonetto, A., Woerner, S., та Yndurain, E. (2020). Квантові обчислення для фінансів: сучасний стан і майбутні перспективи. arXiv. URL: <https://arxiv.org/pdf/2006.14510>
5. Investing.com. Рішення ФРС щодо процентної ставки. URL: <https://www.investing.com>
6. U.S. Equities Market Volume Summary. Підсумки обсягів торгівлі акціями США. Nasdaq Trader. URL: <https://www.nasdaqtrader.com/trader.aspx?id=FullVolumeSummary#>
7. Агарвал, Н., Вонгтонгтам, П., Хайрвал, Н., та Коутіньо, К. (2023). Застосування блокчейну до систем клірингу та розрахунків фінансових ринків. Журнал управління ризиками та фінансами, 16(10), 452. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm16100452>
8. Аллен, Дж., Гокінс, Дж., та Сато, С. (2001). Електронна торгівля та її наслідки для фінансових систем. Документи BIS No 7. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap07d.pdf>
9. Аурер, Р., Дюпон, А., Гамбакорта, Л., Парк, Дж. С., Такахаші, К., та Валко, А. (2024). Квантові обчислення та фінансова система: можливості та ризики. Документи BIS No 149. Банк міжнародних розрахунків. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap149.pdf>
10. Бейкерк, В. Розвиток ринку: високошвидкісна торгівля. Дослідницький відділ IOSCO. URL: https://www.iosco.org/research/pdf/Market_Developments_High_Frequency_Trading.pdf
11. Б'янкі, Ф., Леттау, М., та Людвігсон, С. С. (2016). Монетарна політика та оцінка активів. Робочий документ NBER No 22572. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22572/w22572.pdf
12. Емелія Фредлік. Чого ми навчилися за 150 років крахів фондового ринку. Morningstar, Inc. URL: <https://www.morningstar.com/economy/what-weve-learned-150-years-stock-market-crashes>
13. Капітолійський технологічний університет. (2025, 21 квітня). Як квантові обчислення готові революціонізувати технології та фінансову індустрію. URL: <https://www.capttechu.edu/blog/how-quantum-computing-is-revolutionizing-financial-industry>
14. Кастелл, М., Мілло, Й., Беунза, Д., та Любін, Д. С. (2016). Звідки беруться електронні ринки? Регулювання та трансформація фінансових бірж. Економіка і суспільство, 45(2), 166-200. DOI: 10.1080/03085147.2016.1213985
15. Макінтош, П. (2021, 11 лютого). Nasdaq: 50 років ринкових інновацій. Nasdaq. URL: <https://www.nasdaq.com/articles/nasdaq%3A-50-years-of-market-innovation-2021-02-11>
16. Міраз, М. Х., та Дональд, Д. С. (2018). Застосування блокчейну в системах бронювання та реєстрації набірках цінних паперів. URL: <https://arxiv.org/pdf/1806.09687>
17. Світовий банк даних. URL: <https://databank.worldbank.org/>
18. Трансформація та регулювання: структура фондового ринку, 1934–2018 рр. Історичне товариство Комісії з цінних паперів та бірж. URL: https://www.sechistorical.org/museum/galleries/msr/msr03b_nasdaq.php
19. Фан, Х., Тао, Л., та Лі, З. (2025). Закріплення можливостей ШІ в ринкових оцінках: модель рівня реалізації можливостей та ризик невідповідності оцінки. arXiv. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.10590>

ЕКСПОРТ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ ЯК СТІЙКИЙ СЕКТОР МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ПОЛІКРИЗИ

Каганець Юлія Вадимівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нагачевська Т.В.

UKRAINE'S EXPORT OF IT SERVICES AS A SUSTAINABLE SECTOR OF INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY IN THE PERIOD OF POLYCRISIS

This paper explores the role of Ukraine's IT service exports as a resilient sector of international economic activity during the period of polycrisis. Despite global challenges the IT industry has maintained stable growth. The analysis highlights both the dynamics of IT exports and the diversified structure of the Ukrainian IT market, showing how established segments ensure stability while emerging fields create innovation potential. The study concludes that the IT sector strengthens Ukraine's economic resilience and offers long-term prospects for integration into global technological ecosystems.

ІТ-індустрія України є одним із небагатьох секторів, що демонструють здатність витримувати багатомірні виклики сучасної економіки. У період полікризи – коли кілька кризових явищ накладаються одне на одне та взаємно посилюють наслідки – саме цифрові послуги проявляють виняткову резильєнтність. Резильєнтність означає здатність системи не лише витримувати зовнішні потрясіння, а й адаптуватися до них, зберігаючи функціональність і відкриваючи нові можливості для розвитку.

Пандемія COVID-19, повномасштабна війна, енергетичні та логістичні проблеми, інфляційні коливання й спад інвестицій у високотехнологічні ринки створили складне середовище, у якому багато традиційних галузей зазнали значних втрат. На цьому тлі ІТ-сектор України став одним із ключових стабілізаційних факторів національної економіки.

За даними World Trade Organization [2], динаміка експорту ІТ-послуг України свідчить про стійке зростання протягом останніх двох десятиліть. У 2006 році цей показник становив лише 91 млн дол. США, а вже у 2021 році він перевищив 6,9 млрд дол. США (див. рис. 1).

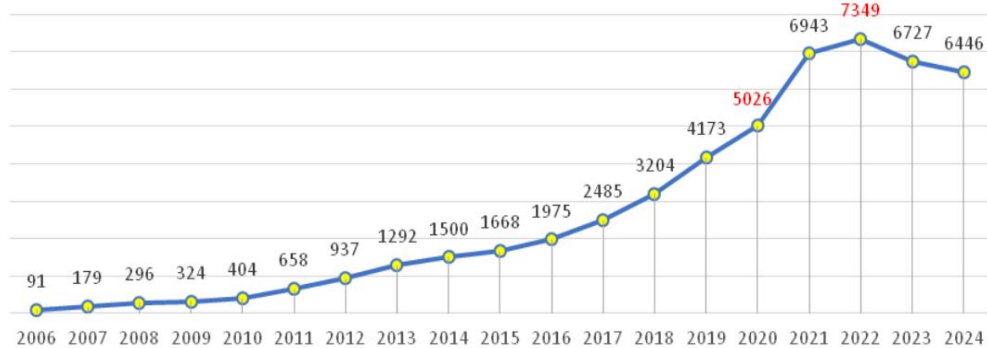


Рис. 1. Експорт ІТ-послуг України за період 2006-2024 рр., млн дол. США

Джерело: складено авторкою на основі [2]

Графік демонструє два ключові етапи. Перший – різкий стрибок після пандемії COVID-19, коли потреба у цифровізації бізнесу, автоматизації процесів та розвитку онлайн-сервісів спричинила зростання попиту на ІТ-послуги, що відобразилося у рекордних показниках 2021–2022 років. Другий – спад унаслідок війни, коли починаючи з 2022 року експорт знизився з 7,3 млрд дол. США до 6,4 млрд дол. США у 2024 році. Це пояснюється релокацією компаній, відтоком частини кадрів та загальними ризиками воєнної інфраструктури. Водночас падіння було відносно невеликим – близько 8%, що контрастує з катастрофічними втратами традиційних галузей, таких як металургія чи машинобудування. Це підтверджує резильєнтність ІТ-індустрії, яка зберегла стабільність навіть у надзвичайних умовах. За даними НБУ в 2025 році експортна виручка комп'ютерних послуг України склала 6,66 млрд дол. США, що на 3,3% більше попереднього року. Отже, галузь продемонструвала стабілізацію та незначне зростання після падіння, а темп приросту в грудні 2025 р. склав 29% проти листопада [3].

Динаміка експорту ІТ-послуг показує, що галузь здатна зберігати високі показники навіть у кризових умовах. Проте самі цифри не пояснюють, чому ця стійкість можлива. Щоб зрозуміти джерела стабільності та причини резильєнтності ІТ-індустрії, необхідно розглянути її внутрішню структуру. Саме різноманітність напрямів діяльності ІТ-компаній і диверсифікація українського ІТ-ринку пояснюють, як галузь змогла витримати пандемію та воєнні потрясіння (див. рис. 2).

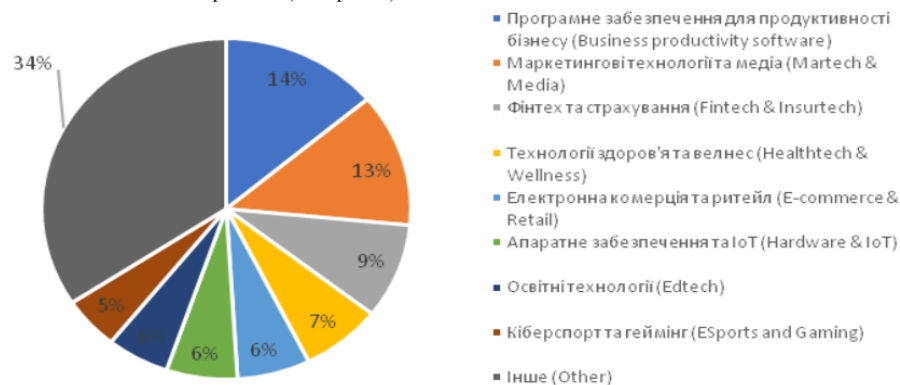


Рис. 2. Напрями діяльності ІТ-компаній в Україні, %

Джерело: складено авторкою на основі [1]

Отже, структура ІТ-сектору України є доволі диверсифікованою. Найбільші сегменти – це програмне забезпечення для продуктивності бізнесу (14%), медіа та маркетингові технології (13%), фінтех та страхування (9%), технології для здоров'я та добробуту (7%) та інші, які разом формують основу галузі. Вони забезпечують стабільний попит і формують значну частину експортного потенціалу.

Водночас важливо звернути увагу на категорію «Інше», яка становить понад третину ІТ-сектору – 34%. Усередині цієї групи виділяються такі найбільші напрями, як штучний інтелект (AI), військові технології (militarytech), кібертехнології (cybertech),

агротехнології (agtech), логістика (logistics), та інші [1]. Саме ця різноманітність свідчить про багатовекторність розвитку українського ІТ, адже поряд із традиційними сегментами активно формуються нові високотехнологічні напрями, які мають стратегічне значення для майбутнього.

Таким чином, великі сегменти, такі як бізнес-продуктивність, маркетингові технології, чи фінтех, забезпечують стабільні валютні надходження завдяки тому, що вони орієнтовані на глобальний попит і мають сталі замовлення від міжнародних клієнтів. Саме ці напрями формують основу експортного потенціалу, адже їхні продукти та послуги інтегровані у транснаціональні бізнес-процеси й залишаються затребуваними навіть у кризових умовах. Категорія «Інше» відображає потенціал для інноваційного зростання, оскільки тут розвиваються напрями, що відповідають на глобальні виклики - від безпеки до екології. Це не лише розширює спектр послуг, а й створює стратегічні можливості для майбутнього зростання.

Отже, диверсифікація структури пояснює, чому навіть після воєнних потрясінь експорт ІТ-послуг зберіг досить високі показники. Коли одні напрями стикаються з труднощами, інші компенсують втрати завдяки зростанню попиту на свої рішення. Це дозволяє галузі залишатися стабільною та конкурентоспроможною. Перспективний акцент полягає в тому, що розвиток нових сегментів у категорії «Інше» може стати драйвером наступного циклу зростання. Military-tech і кібербезпека вже зараз мають стратегічне значення, а штучний інтелект і cloud-рішення здатні забезпечити інтеграцію України у європейський цифровий ринок.

Поєднання стабільних сегментів і нових інноваційних напрямів створює баланс між короткостроковою стійкістю та довгостроковим розвитком, що є головною ознакою резильентності українського ІТ-сектору. Експорт ІТ-послуг України є одним із найбільш резильєнтних сегментів міжнародної економічної діяльності у період полікризи. Аналіз динаміки експорту показує, що навіть після воєнних потрясінь галузь зберегла високі показники, а структура ринку свідчить про його диверсифікацію та поступове зміщення акцентів у бік високотехнологічних напрямів. Гнучка структура, цифрова природа, висококваліфіковані кадри та глобальна інтегрованість забезпечують стабільні валютні надходження навіть у надзвичайних умовах. ІТ-індустрія не лише підтримує економічну стійкість країни, але й формує стратегічний потенціал для повоєнного відновлення та інтеграції України у світову технологічну екосистему.

1. Інвестиційні можливості ІТ-сектору в Україні. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/investycijni-mozhlyvosti-it-sektoru-v-ukrayini1-1.pdf>

2. WTO Stats. URL: <https://stats.wto.org/>

3. НБУ. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

FINTECH AS A FACTOR OF ECONOMIC RESILIENCE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL POLYCRISIS

This article examines the role of financial technologies (fintech) in ensuring economic resilience amid global instability, including geopolitical conflicts, inflation, supply chain disruptions, and the consequences of the COVID-19 pandemic. The dynamics of the global and Ukrainian fintech markets, company activity structure, and funding sources are analyzed. Ukrainian fintech demonstrates high adaptability, digitalization of the population, self-financing, and international market expansion. Key strengths and development barriers, such as security risks and challenges entering foreign markets, are identified. Measures to enhance economic resilience through fintech are proposed, including regulatory «sandboxes», venture funding support, and multi-market products. Fintech is highlighted as a factor promoting flexibility, recovery, and integration of Ukraine's economy into the global system.

Сучасний світ переживає множинні глобальні шоки – одночасні взаємопов'язані кризи, що підсилюють одна одну. Це створює додаткові ризики для економік і суспільств та ускладнює прогнозування й управління. До таких викликів належать геополітичні конфлікти, енергетична й продовольча кризи, інфляція, порушення міжнародних ланцюгів постачання, а також довготривалі наслідки пандемії COVID-19. У цих умовах особливого значення набуває економічна резильєнтність – здатність держави, бізнесу й суспільства протистояти кризам, швидко адаптуватися до нових реалій і відновлюватися з мінімальними втратами.

Одним із ключових інструментів забезпечення такої стійкості є фінансові технології (фінтех) – це не лише набір цифрових сервісів, а й стратегічний елемент економічної інфраструктури. Цифрові платіжні системи, мобільний банкінг, електронні гаманці та онлайн-кредитування створюють умови для безперервності фінансових процесів навіть у періоди потрясінь. Вони забезпечують швидкий доступ до фінансових ресурсів, підтримку малого та середнього бізнесу, розширюють фінансову інклюзію населення та формують нові стандарти ефективності й безпеки. Отже, фінтех є важливим чинником економічної стабільності, що дає змогу пом'якшувати наслідки криз і підвищувати здатність до відновлення [4].

Динаміка доходів глобального фінтех-ринку ілюструє його стрімкий розвиток і вплив на традиційні фінансові послуги. Станом на 2023 р., згідно даних від Deal Potential Market Insights та Statista Digital Market Insights [1], глобальний ринок фінтех оцінювався у 79,38 млрд дол. США за обсягом доходу, при цьому середньорічний темп зростання (CAGR) прогнозується на рівні понад 12% до 2028 року. Очікується, що вартість ринку досягне понад 140 млрд дол. США у 2028 р. (рис.1).

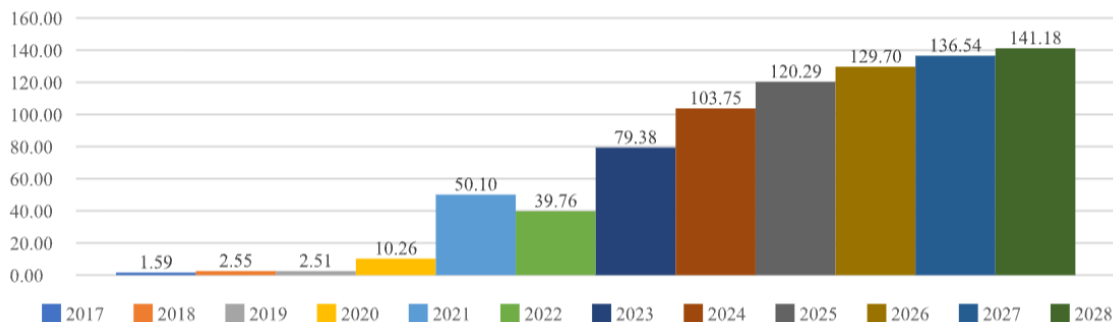


Рис. 1. Дохід фінтех-індустрії у світі за 2017-2023 рр. та прогноз до 2028 року, млрд. дол. США

Джерело: складено авторкою на основі даних [1, с.4]

До 2020 р. фінтех-індустрія зростала поступово, але пандемія COVID-19 стала каталізатором розвитку – розширення використання безконтактних платежів, онлайн-банкінгу та криптовалют. Це спричинило стрибок доходів за 2 роки (2019-2021 рр.) в 20 разів. У 2022 р. після закінчення пандемії ринок просів через відновлення традиційних фінансових секторів. Проте у 2023 р. індустрія відновила зростання, досягнувши 79,38 млрд дол. США, і прогнозується стабільний розвиток до 2028 року. Ці технології не лише змінюють спосіб надання фінансових сервісів, а й формують нові стандарти ефективності, доступності та безпеки операцій.

Для України фінтех має стратегічне значення, особливо під час війни та економічної нестабільності. Цифрові фінансові сервіси підтримують безперервність економічних процесів, швидкий доступ до ресурсів, функціонування малого і середнього бізнесу та зростання фінансової інклюзії населення. Український фінтех-сектор демонструє високу адаптивність: попри війну, кількість фінтех-компаній зросла з 246 у 2023 р. [2] до 256 у 2024 р. [3], а оцінка ринку – з 1 млрд до 1,2 млрд дол. США відповідно. Основні напрями діяльності у 2024 р. включали технології та інфраструктуру (36%), платіжні сервіси (15%), особисте та споживче кредитування (7%). Це вказує на орієнтацію ринку на розвиток технологічної бази та розширення фінансових послуг (рис.2).

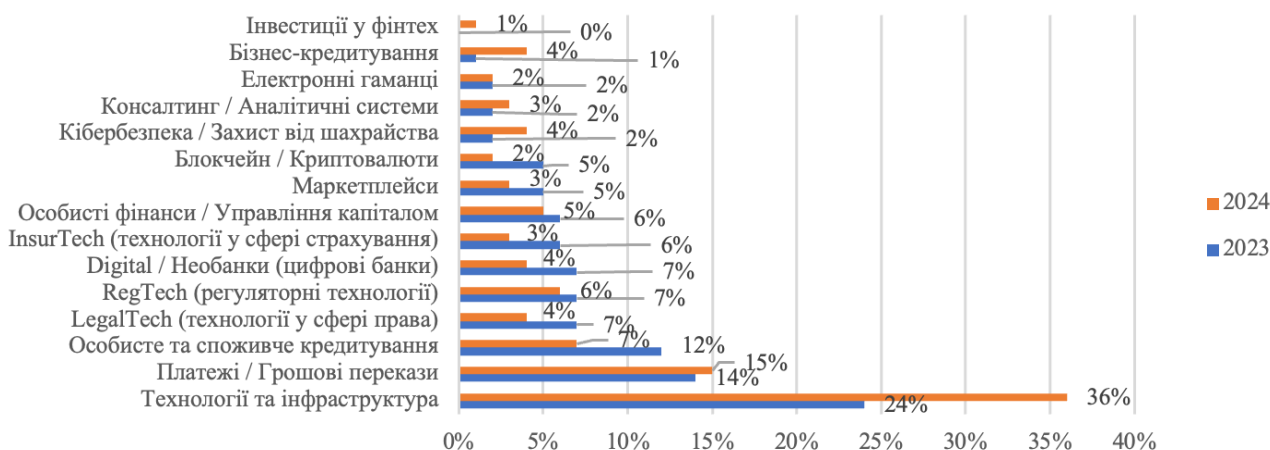


Рис. 2. Розподіл діяльності фінтех компаній в Україні за 2023 та 2024 рік

Джерело: складено авторкою на основі даних [2; 3]

Структура фінансування фінтех-компаній відображає їхню стійкість. У 2024 р. 79% цих компаній фінансуються власним коштом, а зовнішнє фінансування (приватні інвестори, венчурні фонди) зменшилося з 7% (2023 р. [2]) до 4% (2024 р. [3]). Це підкреслює їх автономність і швидку реакцію на виклики – ключовий чинник фінансової резильєнтності. Вихід українських фінтех-компаній на зовнішні ринки змінює економічну стійкість. За даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній (УАФІК) [2], у 2024 р. 47% компаній вже присутні на зарубіжних ринках, а 38% планують експансію за кордон. Основними бар'єрами можливості експорту для компаній у 2024 р. [2] виступають: висока вартість входу на нові ринки (49%), складні регуляторні вимоги (37%), пошук партнерів (34%) та брак досвіду у міжнародних проєктах (29%). Їхнє усунення дозволить диверсифікувати ризики, залучити інвестиції та підвищити глобальну конкурентоспроможність.

У цьому аспекті важливо також оцінити сильні й слабкі сторони українського фінтеху. Сильними сторонами є високий рівень цифровізації населення (понад 90% [5, с. 73]), значна гнучкість фінтех-компаній, здатність до швидкої адаптації під час форс-мажорів, домінування самофінансування – ознака автономності, а також інтегрованість у глобальні технологічні ланцюги завдяки потужному ІТ-сектору [3]. Сектор підтвердив свою стійкість під час пандемії та війни [6]: розвиток цифрових фінансових сервісів підвищує здатність економік поглинати зовнішні шоки і підтримувати фінансову стабільність. Разом з тим, сектор стикається з низкою бар'єрів. Згідно зі звітом НБУ [7, с.10-12], тривалі бойові дії та високі безпекові ризики залишаються ключовими факторами, що стримують приватні інвестиції та сповільнюють нарощення виробничих потужностей. Крім того, фінансова стабільність залежить від ритмічності міжнародної допомоги, що створює ризики для планування довгострокових проєктів. Компаніям важко виходити на європейський ринок через жорсткі перевірки безпеки платежів, а постійні кібератаки вимагають значних витрат на захист.

Для підвищення стійкості фінтех-сектору необхідні такі кроки: посилення державного регулювання у бік створення інноваційних регуляторних «пісочниць» (для тестування фінтех-інновацій під наглядом регулятора [8]); стимулювання венчурного фінансування, удосконалення законодавства у сфері платежів і цифрових активів, а для компаній – інвестування у створення багаторинкових продуктів, які знижують залежність від внутрішньої економічної волатильності [3]. Сукупність цих заходів посилить економічну резильєнтність України через розвиток фінтеху, надавши економіці гнучкість і здатність до відновлення перед глобальними шоками.

Отже, фінтех в Україні – це не лише нові сервіси та додатки, а й формування міцної фінансової основи, що робить економіку гнучкою, витривалою та готовою до викликів. У майбутньому фінтех може стати одним із головних рушіїв економічного зростання й інтеграції України у світову економіку.

1. DealPotential Market Insights Statista Digital Market Insights. Global fintech market analysis: trends, investments, emerging startups & future outlook. market report. URL: <https://dealpotential.com/wp-content/uploads/2024/03/global-fintech-market-analysis-report-2024.pdf>.

2. Каталог фінтех компаній України. 2023. URL: <https://fintechua.org/fintech-catalog-2023>

3. Каталог фінтех компаній України. 2024. Ft-UA_2024-25-07_ukr_web.pdf. Google Docs. URL: https://drive.google.com/file/d/1YCKzK8FRm7gBTsFXbyJvQeQCCZ8d_d0_/view

4. Global Risks Report 2023. 18th Edition. World Economic Forum, 2023. 98 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

5. Ukraine Digital Development Country Profile 2025. Version 3.0. International Telecommunication Union (ITU), 2025. 112 p. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf)

[Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf)

6. Zhang, N., Li, L., Li, Z., & Faff, R. (2022). Fintech and stock market liquidity: International evidence. Pacific-Basin Finance Journal, 74, 101761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101761>

7. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. Національний банк України. 2023. 64 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf

8. Проект Закону про регуляторні «пісочниці» для фінансових технологій. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zapuskaye-regulyatornu-platformu-dlya-testuvannya-innovatsiy-nih-produktiv>

9. Стратегія розвитку фінансового сектору України. Національний банк України, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=16

Камінський Єгор Михайлович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Шевченко В.Ю.

NEW VECTORS OF EXPORT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL PRODUCTS TO THE EUROPEAN MARKET IN THE CONTEXT OF CURRENT CHALLENGES

Relevance of the study. The transformation of Ukraine's agri-food export model toward deeper integration with the European Union has become a strategic priority under current geopolitical and economic challenges. The EU market has emerged as the principal destination for Ukrainian agricultural exports, reshaping trade flows and regulatory priorities. At the same time, the predominance of raw commodities in the export structure exposes the sector to price volatility, logistical constraints, and increasing compliance requirements within the EU single market. Strengthening cooperation between producers, improving access to financial resources, and investing could help increase competitiveness. Development of new export vectors for Ukraine's agro-industrial complex requires diversification toward higher value-added products, expansion of processing capacities etc. Additionally, aligning export policies with EU regulations and global market demands is essential for the sustainable development of the sector.

Повномасштабне вторгнення суттєво дестабілізувало глобальні продовольчі ринки, з огляду на провідну роль України у міжнародній торгівлі сільськогосподарською продукцією. До початку війни держава посідала п'яту позицію серед найбільших експортерів зернових культур. Експортна орієнтація галузі була домінуючою: близько 75% виробленого врожаю реалізовувалося на зовнішніх ринках, внутрішнє споживання становило лише 20–25%, що підкреслює стратегічне значення галузі [6]. У 2023 році АПК забезпечив 63% валютних надходжень від експорту товарів, що еквівалентно 22 млрд дол. США, тоді як у 2021 році його частка становила 40,7% (27,7 млрд дол. США) [3]. Водночас галузь залишається вагомим фіскальним донором: десять провідних аграрних компаній у 2023 році перерахували до бюджетів усіх рівнів 19,4 млрд грн, що на 36% перевищує показник 2022 року та становить близько 1,6% зведеного бюджету країни [1].

У межах комплексної підтримки України Європейський Союз запровадив автономні торговельні заходи (Autonomous Trade Measures, ATMs), які передбачали тимчасову повну лібералізацію торгівлі та скасування імпорتنих мит, тарифних квот і заходів торговельного захисту щодо українського експорту до ЄС [8]. Ці інструменти набули чинності 4 червня 2022 року та були пролонговані 6 червня 2023 року і 6 червня 2024 року відповідно, залишаючись чинними до 5 червня 2025 року. Запровадження ATMs дозволило зберегти доступ до європейського ринку як ключового напрямку збуту. Подальшим етапом став перегляд Поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA) відповідно до статті 29 Угоди про асоціацію. 30 червня 2025 року сторони досягли принципової домовленості щодо оновлення положень DCFTA, 13 жовтня Рада ЄС уповноважила Європейську Комісію на проведення перегляду, а 14 жовтня 2025 року рішення було формально ухвалене сторонами. Оновлений текст набув чинності 29 жовтня 2025 року [13]. Але зовнішньоторговельна динаміка України 2025 року відображає уповільнення темпів зростання агроекспорту та посилення імпоротної складової. Загальний товарообіг агропродовольчою продукцією становив 31,83 млрд дол. США, що на 3% менше порівняно з 2024 роком. Експорт скоротився до 22,71 млрд дол. (–9%), тоді як імпорт зріс до 9,12 млрд дол. (+13%), що свідчить про зростання залежності від зовнішніх поставок окремих ресурсів і продукції глибокої переробки (рис. 1). Така тенденція актуалізує потребу в структурній перебудові експортного портфеля з орієнтацією на європейський ринок як стратегічний напрям довгострокової інтеграції [5].

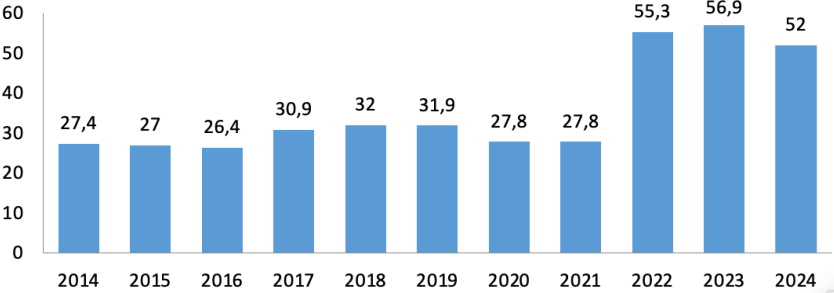


Рис.1. Частка експорту аграрної продукції України до ЄС, %

Джерело: складено автором на основі [9, 14]

Структура експорту агропромислової продукції України до Європейського Союзу у 2024 році зберігала переважно сировинну спрямованість, що обумовлює підвищену чутливість зовнішньоторговельних позицій до кон'юнктурних цінових коливань та регуляторних обмежень з боку європейського ринку (табл.1). Початок 2026 року продемонстрував неоднорідну динаміку за товарними групами. У січні експорт зернових культур досяг 3,4 млн т, що на 13% перевищує показник попереднього місяця; у структурі поставок домінувала кукурудза (83%) та пшениця (16%). Натомість експорт олійних культур скоротився на 32% і становив 351,7 тис. т, з переважанням сої (63%) та ріпаку (35%). Обсяги експорту рослинних олій зменшилися на 6% — до 479,7 тис. т, при цьому частка соняшникової олії перевищувала 80%. Поставки макухи скоротилися на 32% (411 тис. т), а інші види агропромислової продукції знизилися на 15% [10].

Таблиця 1

Обсяги експорт аграрної продукції України за 2024–2025 рр. за основними категоріями

Показник, млн т	2024 рік	2025 рік
Загальний експорт	70,1	37,35
Кукурудза	28,84	13,53
Пшениця	19,87	11,76
Соняшникова олія	5,84	3,5

Джерело: складено автором на основі даних [4; 11; 13]

Така волатильність підтверджує залежність українського експорту від кон'юнктури ринку та логістичних чинників, водночас підкреслюючи необхідність переходу до стабільнішої моделі, заснованої на розвитку переробки, екологізації виробництва та глибокій інтеграції у регуляторний простір Європейського Союзу. Домінування зернових та продуктів первинної переробки свідчить про незавершеність трансформації експортної моделі, однак наявність стабільного попиту на окремі сегменти переробленої продукції формує підґрунтя для диверсифікації поставок і нарощування частки товарів із більшою доданою вартістю. У цьому контексті інтеграція до внутрішнього ринку ЄС передбачає системну адаптацію до *acquis communautaire*, структурованого за 35 розділами, серед яких для аграрного сектору ключовими є положення щодо вільного руху товарів, гармонізації стандартів якості та безпечності продукції, спільної аграрної політики, ветеринарної й фітосанітарної безпеки, екологічного регулювання та фінансового контролю використання коштів [7].

Близько 65% сільськогосподарських земель в Україні зосереджено у підприємств середнього розміру, тоді як на дрібні фермерські господарства припадає лише близько 10%. Це означає, що саме середній агробізнес (2–3 тис. га) є основою виробництва та формує експортний потенціал країни [3]. Водночас ці підприємства стикаються з серйозними труднощами. Насамперед це високі логістичні витрати: транспортування через західні кордони та порти ЄС суттєво подорожчало порівняно з довоєнним періодом [2]. Доступ до

фінансування також обмежений — кредитні умови залишаються жорсткими, а міжнародні інституції переважно співпрацюють із великими компаніями. Через це малий бізнес часто не може дозволити собі міжнародну сертифікацію, необхідну для виходу на ринки ЄС та інших розвинених країн [7]. Крім того, проблемою залишається низький рівень переробки агропродукції. Переважання експорту сировини, зокрема зерна, викликає торговельні суперечки, тоді як розвиток переробки дозволив би підвищити додану вартість і зменшити залежність від коливань цін [6].

Серед нових векторів експорту АПК України на європейський ринок в умовах сучасних викликів доцільно виокремити такі стратегічні напрями:

- перехід від тимчасових автономних торговельних преференцій до довгострокового правового механізму оновленої DCFTA як стабільної основи доступу до ринку ЄС;
- поступова гармонізація виробничих стандартів із вимогами ЄС (санітарно-фітосанітарні норми, добробут тварин, використання пестицидів, простежуваність продукції);
- інтеграція принципів Європейського зеленого курсу та екологічних схем Спільної аграрної політики у національну модель агровиробництва;
- розширення експорту продукції переробки та товарів із більшою доданою вартістю замість домінування сировинних позицій;
- нарощування потенціалу у сегменті білкових культур (зокрема сої) з метою зменшення імпоротної залежності ЄС від третіх країн;
- диверсифікація товарної структури експорту в межах тарифних квот ЄС з урахуванням механізмів захисних клаузул;
- поглиблення участі українських виробників у європейських ланцюгах створення вартості через кооперацію, сертифікацію та стандартизацію;
- інституційна модернізація системи фінансового контролю та управління аграрними субсидіями відповідно до вимог ЄС;
- адаптація логістичної моделі до європейського напрямку через розвиток сухопутних маршрутів та стабілізацію морського експорту.

Стратегічним напрямом нової експортної моделі є диверсифікація товарної структури та розширення присутності у сегментах із високою доданою вартістю. Україна має потенціал зменшити критичну залежність ЄС від імпорту сої з третіх країн, зокрема Бразилії та США, які забезпечують понад 85% відповідних поставок [1; 3]. Модернізована редакція DCFTA сформувала більш довгострокову та стабільну правову основу двосторонньої торгівлі, передбачивши розширення взаємної лібералізації, запровадження нової захисної клаузули та поглиблення гармонізації виробничих стандартів України з нормами ЄС. Розширення тарифних квот ЄС для українських товарів поставлено у пряму залежність від поступового наближення українського законодавства і практик до стандартів ЄС. Моніторинг виконання цих зобов'язань здійснюється на основі щорічних звітів про прогрес України. Також оновлена угода містить взаємну захисну клаузулу, яка дозволяє сторонам запроваджувати відповідні заходи у разі виникнення серйозних ринкових дисбалансів або труднощів, зокрема на рівні окремих держав-членів ЄС. Перехід від тимчасових автономних заходів до модернізованої DCFTA відображає еволюцію торговельної політики від кризового реагування до системної інтеграції України в економічний простір Європейського Союзу, що формує нові вектори розвитку експорту АПК у довгостроковій перспективі.

1. Агапова В. Український агробізнес: між викликами війни та можливостями ринку. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinskyjagrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku>
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. *KSE*. 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf
3. Інвестиційні можливості сектору агропереробки. *UkraineInvest*. 2024. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/sekto-agropererobky-ukrayiny-1.pdf>
4. Минулого року Україна збільшила експорт продукції харчової і переробної промисловості – IAE *АПК-Інформ* URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1553072>
5. На Європу припадає 59% українського агроекспорту. *Скільки скільки?* URL: <https://skilky-skilky.info/na-yevropu-prypadaie-59-ukrainskoho-ahroeksporu/>
6. Не зважаючи на знищення агросектору Херсонщини: в Україні овочівництво досягло довоєнного рівня. *AgroPolit.com*. 2024. URL: <https://agropolit.com/news/27382-ne-zvajayuchi-na-znischennya-agrosectoru-hersonschini-v-ukrayini-ovochivnistvo-dosyaglo-dovoyennogo-rivnya>
7. Палій М. О., Канцедаль Н. А. Інституційна та економічна готовність аграрного сектору України до інтеграції в європейський союз: сучасний стан і стратегічні перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 230-236. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236>
8. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. *Mind*. 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silске-gospodarstvo-ukrayini>
9. Тарасовський Ю. Україна в 2024 році експортувала агропродукції на \$24,5 млрд, що є другим результатом після рекорду 2021-го. 2025. *Forbes.ua* URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-u-2024-rotsi-eksportovala-agroproduksii-na-245-mlrd-shcho-e-drugim-rezultatom-pislya-rekordu-2021-go-03012025-26034>
10. Україна у січні експортувала 5 мільйонів тонн агропродукції *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4087123-ukraina-u-sicni-eksportovala-5-miljoniv-tonn-agroprodukcii.html>
11. Україна цього року збільшила експорт агропродукції на 15% – УКАБ. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraina-cogoric-zbilsila-eksport-agroprodukcii-na-15-ukab.html>
12. Уряд скасував ліцензування експорту окремих видів агропродукції. *Мінекономіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=da3a9bae-cbe3-4f11-8f25-dd208343e2dd&title=UriadSkasuvavLitsenzuvanniaEksportuOkremikhVidivAgroprodukcii>
13. EU trade relations with Ukraine. *European Commission*. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en
14. TradeMap. URL: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c42%7c%7c211794%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

THE ROLE OF INTERNATIONAL ACCELERATORS AND INCUBATORS IN THE DEVELOPMENT OF STARTUP ECOSYSTEMS

The paper examines the institutional roles of international accelerators and incubators as structural drivers of startup ecosystem development. Drawing on 2024–2025 data from leading global programs and international organisations, the paper analyses their conceptual distinctions, performance dynamics, and multidimensional impact on venture investment, innovation activity, and startup survival rates. A comparative framework is constructed to identify the complementary nature of these instruments across different stages of startup development. The findings underscore the strategic relevance of institutional startup support for emerging markets, with particular emphasis on Ukraine's post-war modernisation agenda.

Глобальна стартап-економіка протягом останніх років демонструє суперечливу динаміку: попри скорочення обсягів венчурного фінансування відносно пікових показників 2021 року, якісні параметри екосистем продовжують зростати. У 2024 році сукупна вартість провідних стартап-екосистем світу перевищила 4,8 трлн доларів США, а кількість стартапів-єдинорогів (оцінкою понад 1 млрд доларів) сягнула 1400 компаній у понад 60 країнах [1]. Ця тенденція свідчить про структурне дозрівання ринку: підприємницька активність стає дедалі менш залежною від спекулятивного капіталу і дедалі більше – від якості інституційної підтримки. Саме тому роль акселераторів та інкубаторів як системних архітекторів екосистем набуває першочергового значення.

Концептуальне розмежування між акселераторами та інкубаторами є принципово важливим для розуміння їхньої функціональної ролі. Бізнес-інкубатор – це інституція середньострокової підтримки (2–5 років), орієнтована на стартапи на стадії ідеї або “pre-seed”, яка забезпечує доступ до офісної інфраструктури, юридичних і бухгалтерських сервісів, менторських мереж, як правило, без набуття частки в капіталі. Акселератор, натомість, є програмою інтенсивного росту тривалістю 3–6 місяців, спрямованою на стартапи зі сформованою командою та прототипом продукту; він інвестує кошти в обмін на “equity” (5–10%) і завершується публічною презентацією перед пулом інвесторів [2]. Ключова логічна відмінність полягає у часовому горизонті та механізмі відбору: якщо інкубатор культивує потенціал на ранньому етапі, то акселератор відбирає і прискорює вже наявний. Ці дві функції є не конкурентними, а послідовними ланками єдиного інституційного ланцюга підтримки. Порівняльну характеристику двох інституційних форм наведено нижче (Табл. 1).

Таблиця 1

Концептуальні відмінності між міжнародними бізнес-інкубаторами та акселераторами

КРИТЕРІЙ	БІЗНЕС-ІНКУБАТОР	АКСЕЛЕРАТОР
Тривалість	2–5 років	3–6 місяців
Цільова стадія	Ідея / Pre-seed	Seed / Pre-series A
Модель участі	Безоплатно або орендна плата	Частка 5–10%
Ключовий ресурс	Інфраструктура, консультації	Менторство, мережа інвесторів
Завершення	Випуск (відокремлення)	Презентація (Demo Day)
Конкурсний відбір	Помірний	Жорсткий (< 2%)
Фінансова модель	Держава, університети, гранти	Приватний капітал, корпорації

Джерело: складено автором за [1; 2; 5]

Аналіз діяльності провідних міжнародних акселераторів підтверджує їхню системоутворюючу роль в екосистемному розвитку. Наприклад, Y Combinator (США) станом на 2025 рік підтримує понад 5000 компаній із понад 50 країн. Щорічний обсяг стандартної інвестиції становить 500 тис. доларів США за 7% акцій компанії, а серед випускників – понад 100 компаній з оцінкою понад 150 млн доларів США [3]. Techstars (США, засн. 2007) у 2024 році провів реструктуризацію, зосередившись на корпоративних партнерствах із такими компаніями, як Google, IBM та Barclays, що свідчить про еволюцію акселераторної моделі від незалежної до інтегрованої корпоративної. 500 Global активно розширює присутність у регіонах Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Центральної Європи, визнаючи, що наступна хвиля технологічного підприємництва формується саме на ринках, що розвиваються [4].

З аналітичного погляду ефективність акселераторів та інкубаторів визначається не лише прямими фінансовими показниками, а й мережевими екстерналіями – непрямыми вигодами, що виникають унаслідок концентрації підприємств, менторів та інвесторів в єдиному інституційному просторі. Якщо традиційний банківський кредит лише надає ресурс, то акселератор формує середовище: він підвищує підприємницькі компетенції, знижує інформаційні асиметрії між стартапами та інвесторами й прискорює цикли зворотного зв'язку від ринку. Саме тому стартапи-випускники акселераторів залучають у середньому у 2,5 рази більше венчурного капіталу протягом 12 місяців після Demo Day порівняно з компаніями, що проходили аналогічний шлях без інституційної підтримки [5]. Цей ефект не є випадковим: він відображає логіку сигналізування – участь у престижній програмі слугує для інвесторів достовірним сигналом якості команди та бізнес-моделі.

Не менш важливим є вплив на рівень виживаності стартапів. За оцінками Світового банку, частка компаній, що успішно функціонують через три роки після заснування, серед випускників акселераторів сягає 70–80%, тоді як загальноринковий показник коливається в межах 35–40% [5]. Це означає, що інституційна підтримка фактично подвоює шанси стартапу на виживання. Таким чином, інвестиції в розвиток акселераторів та інкубаторів мають вимірювану суспільну віддачу й можуть розглядатися державою як інструмент промислової політики, а не лише як ринковий феномен.

Для України цей висновок набуває особливої актуальності в контексті повосного відновлення. У 2024–2025 роках Україна посіла 36-те місце у Глобальному індексі інновацій BOIV, продемонструвавши зростання в категоріях «людський капітал» та «технологічна складна продукція» [6]. Водночас розрив між науково-технічним потенціалом і його комерціалізацією залишається значним – і саме тут акселератори та інкубатори здатні відіграти роль інституційного містка.

Отже, міжнародні акселератори та інкубатори є не просто інструментами підтримки стартапів, а системними елементами інноваційної архітектури сучасної економіки. Їхня ефективність визначається трьома взаємопов'язаними механізмами: фінансовим (залучення венчурного капіталу), компетентнісним (розвиток підприємницьких навичок) і сигнальним (зниження інформаційних асиметрій для інвесторів). Важливими тенденціями останніх років є консолідація акселераторів навколо корпоративних партнерств, географічна експансія на ринки, що розвиваються, та зростання ролі некомерційних моделей – що свідчить про зрілість і диверсифікацію інституту акселерації. Для України стратегічна розбудова власної акселераторної інфраструктури з використанням кращих міжнародних практик є одним із найбільш ефективних шляхів до інноваційної модернізації та стійкого економічного зростання.

1. Global Startup Ecosystem Report 2024. *Startup Genome*. 2024. URL: <https://startupgenome.com/reports/gser2024>
2. Cohen S., Hochberg Y. V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. SSRN. 2014. DOI: 10.2139/ssrn.2418000
3. Y Combinator: About YC and Portfolio Statistics. *Y Combinator*. 2025. URL: <https://www.ycombinator.com/about>
4. 500 Global Annual Impact Report 2024. *500 Global*. 2024. (Accessed 27th March 2026). URL: <https://500.co/impact>
5. Business Incubation and Acceleration: Key Definitions, Concepts and Models. *World Bank Group*. 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org>
6. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. *World Intellectual Property Organization (WIPO)*. 2024. URL: <https://www.wipo.int/gii/en>

ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ

Кобець Максим Володимирович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., асистент Бутко Б.О.

TRENDS IN THE CONSTRUCTION MATERIALS MARKET OF EASTERN EUROPE: OPPORTUNITIES AND RISKS FOR UKRAINIAN EXPORTERS

This work examines the structure and trends of the building materials market in Eastern Europe and identifies key opportunities and risks for Ukrainian exporters, with a focus on the cement sector. The study analyzes recent import dynamics, competitive pressures and regulatory challenges using European industry data and import statistics.

Формування та реалізація ефективної експортної стратегії українських виробників будівельних матеріалів набуває критичного значення в умовах воєнного стану. Вітчизняна будівельна галузь одночасно стикається з масштабним руйнуванням виробничих потужностей, логістичними обмеженнями та нестабільністю внутрішнього попиту. У цих обставинах вихід на зовнішні ринки, зокрема країн Європейського Союзу, стає для підприємств ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, залучення валютної виручки та збереження економічного потенціалу країни.

Сучасний ринок будівельних матеріалів країн Східної Європи у період 2020–2024 рр. демонструє циклічність, зумовлену енергетичною кризою та початком активної фази декарбонізації промисловості ЄС. Після періоду стагнації сектор виходить на траєкторію відновлення, хоча темпи цього процесу різняться залежно від конкретної країни. Загальна тенденція ринку вказує на те, що найважчі часи для індустрії вже позаду, проте висока вартість енергоносіїв змушує виробників у Польщі та Угорщині скорочувати енергоємні лінії, що створює дефіцит пропозиції та стимулює імпорتنу активність [1]. Статистичні дані підтверджують поступове нарощування обсягів ввезення будівельної продукції в регіон ЦСЄ, де ключовими драйверами виступають інфраструктурні проекти, фінансовані фондами згуртованості Європейського Союзу.

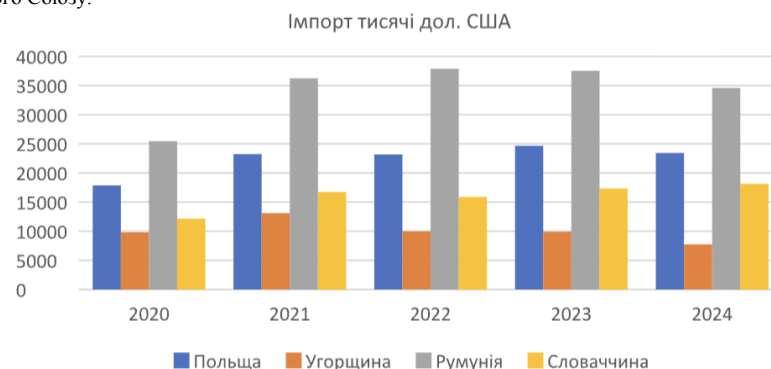


Рис. 1. Динаміка імпорту будівельних матеріалів у країнах Східної Європи з 2020–2024, тисячі дол. США
Джерело: побудовано автором на основі даних [1]

Особливе місце в структурі ринку займає цементна промисловість, яка першою відчула на собі вплив екологічних директив та механізму СВАМ. Згідно з даними асоціації Cembureau, обсяги імпорту українського цементу до Європейського Союзу демонструють стрімке зростання, особливо після скасування торговельних бар'єрів та внаслідок зупинки частини потужностей у самій Польщі через високу собівартість викидів CO₂ [5]. Український цемент став критично важливим ресурсом для балансування ринку Східної Європи, оскільки вітчизняні виробники зберігають конкурентну ціну навіть за умов складних логістичних ланцюгів. Динаміка поставок свідчить про те, що Україна впевнено займає позиції основного зовнішнього постачальника клінкеру та готового цементу для прикордонних держав регіону [3].



Рис. 2. Динаміка імпорту цементу ЄС з України 2020–2024, тис. тонн
Джерело: побудовано автором на основі звітів [5]

Детальний розгляд структури імпорту в розрізі окремих держав показує нерівномірну залежність від української продукції. Найбільшу частку український цемент займає в імпорті Румунії та Польщі, що пояснюється відсутністю в цих країнах достатньої власної ресурсної бази та тісними зв'язками з українськими заводами західного та південного регіонів. У Польщі, попри заклики місцевих виробників до обмеження поставок, частка українського цементу продовжує залишатися вагомою, що провокує гострі дискусії на рівні Європарламенту щодо необхідності захисту внутрішніх виробників від «вуглецевого демпінгу» [4]. Завдяки даним платформи ОЕС можна відслідковувати тенденцію українського імпорту.

Підсумком проведеного дослідження є обґрунтування того, що ринок будівельних матеріалів Східної Європи у 2026 році постає перед викликом фундаментальної структурної трансформації, яка створює для українських експортерів принципово нове вікно можливостей. Детальний аналіз динаміки імпорту та ринкових чоток дозволяє стверджувати, що головним драйвером для вітчизняного бізнесу стає процес декарбонізації європейської промисловості. Масове закриття застарілих заводів у ЄС, що не здатні адаптуватися до вимог 2030 року, формує стійкий дефіцит пропозиції. Це відкриває перед Україною унікальну перспективу не просто експортувати сировину, а інтегруватися у європейські ланцюги створення вартості як ключового постачальника матеріалів для «зеленого» будівництва.

Проведена робота демонструє, що успішна експансія на ринки Польщі, Румунії, Угорщини та Словаччини є не лише наслідком конкурентної ціни, а й стратегічною необхідністю для виживання галузі в умовах воєнного стану.

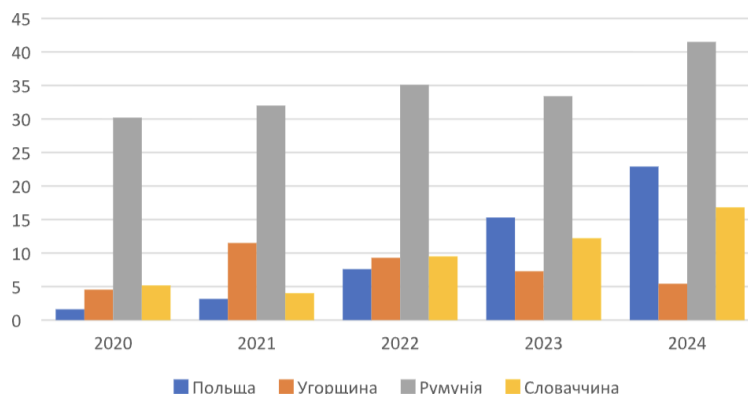


Рис. 3. Динаміка частки України в загальному імпорті цементу держав Східної Європи 2020-2024, %
Джерело: побудовано автором на основі [2]

Водночас критичне осмислення міжнародного середовища виявило, що майбутня конкурентоспроможність українського експорту буде прямо залежати від готовності до впровадження фінансової фази механізму СВМ у 2026 році. Результати аналізу підтверджують: час «легкого» експорту закінчується, і на зміну йому приходить ера суворої екологічної звітності та стандартів моніторингу викидів. Додатковим складним бар'єром виступає регіональний протекціонізм, який через лобіювання квот польськими та іншими європейськими асоціаціями створює реальну загрозу штучного обмеження доступу до ринку. Отже, фінальним висновком роботи є твердження, що сталий розвиток українського експорту можливий лише за умови симбіозу технологічної модернізації виробництва та активної диверсифікації логістичних маршрутів. Тільки такий комплексний підхід дозволить вітчизняним підприємствам перетворити виклики європейського регулювання на стратегічну перевагу, забезпечивши довгострокову присутність України на будівельній карті Східної Європи.

1. 6Wresearch Reports Database. Market research and consulting database. 2024. URL: <https://www.6wresearch.com/reports>
2. The Observatory of Economic Complexity (OEC). Visualisation and data tool. Datawheel. 2024. URL: <https://oec.world/>
3. Європейський СВМ: як механізм працюватиме у 2026 році. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/ievropejskij-cbam-yak-mehanizm-pracjuvatime-u-2026-roci/>
4. Polish cement producers call for limits on Ukrainian imports. Global Cement. 2024. URL: <https://www.globalcement.com/news/19425>
5. Cembureau Activity Report 2024. European Cement Association: annual report. 2024. URL: <https://www.cementeuropa.eu/media/geep2n0j/cembureau-activity-report-2024.pdf>

AUCTION TRADING TO ATTRACT INVESTMENT: EUROPEAN EXPERIENCE AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE

In the context of Ukraine's post-war reconstruction, it is extremely important to introduce transparent mechanisms for attracting long-term investments in critical infrastructure, energy systems and defense-related sectors. This paper, based on the experience of EU countries (Germany, Czech Republic) and EU procurement directives, examines auction instruments as a means of economic security and resilience in wartime. The study combines the ideas of Vickrey-type auctions, behavioral economics and risk-sharing systems within the framework of public-private partnerships to propose an auction model relevant for Ukraine in wartime. It was demonstrated that this model is able to increase economic security and support military-economic potential. In addition, it was suggested that this model could serve as a model for EU member states in the event of a large-scale conflict.

Повномасштабна війна між Україною та росією призвела до безпрецедентного попиту на інвестиції у відновлення, енергетичну стійкість, логістику та оборонну інфраструктуру. За таких обставин аукціонні механізми перетворюються не лише на ринкові інструменти, а й на складові економічної оборони, забезпечуючи прозорість, конкуренцію та зменшення ризиків корупції. Національна система Prozoito.Sale продемонструвала свою здатність перетворювати проблемні активи на ринкові інвестиційні можливості. Тим часом країни-члени ЄС створили добре відпрацьовані моделі розподілу на основі аукціонів в енергетичному та інфраструктурному секторах.

Аукціон Вікрея гарантує правдивість торгів завдяки структурі стимулів домінуючої стратегії [1]. Однак експериментальні дані свідчать про систематичні відхилення від оптимальної поведінки, включаючи завищення ставок, неправильне тлумачення стимулів та стратегічну невизначеність. Як показано в поведінкових дослідженнях, учасники часто не здатні розпізнати стратегічну надійність за відсутності чітких вказівок [7]. Як підкреслює Аксель Окенфельс, результати аукціонів залежать не тільки від формальних правил, а й від поведінкового ризику, когнітивних обмежень та довіри до механізму. Висновки, отримані в результаті цього дослідження, мають безпосереднє значення для розробки інвестиційних аукціонів у середовищах з високим рівнем ризику, таких як Україна в умовах війни. Поведінкові моделі, що спостерігаються на аукціонах, також є очевидними в державно-приватних партнерствах (далі — ДПП). Згідно з Рамковою угодою Світового банку про ДПП, ефективні ДПП вимагають розподілу кожного ризику між сторонами, які найкраще здатні управляти ним за найнижчою вартістю [9]. Основні ризики включають невизначеність попиту, будівельні та операційні ризики, нестабільність регулювання та, конкретно для України, ризики, пов'язані з війною. Логіка стратегії на аукціонах аналогічна логіці оптимального розподілу ризиків у ДПП. Успіх механізмів залежить від прозорості та надійності стимулів [6].

“Пакет закупівель” ЄС 2014 року встановив єдині стандарти прозорості, недискримінації та конкуренції [4]. Нормативно-правова база, що стосується концесій, регулюється Директивою 2014/23/ЄС, яка охоплює інфраструктурні та транспортні проекти. Законодавство, що регулює класичні державні закупівлі, — це Директива 2014/24/ЄС. Директива 2014/25/ЄС встановлює низку гнучких процедур для комунальних послуг, що охоплюють такі сектори, як енергетика, водопостачання та транспорт.

Ці директиви створюють правову основу для впровадження аукціонного розподілу прав, схем підтримки та договорів про ДПП у всьому Європейській Союзі. Принципи, яких дотримується Німеччина щодо інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, є безпосередньо застосовними. Німеччина розробила передові аукціонні системи для відновлюваних джерел енергії [5], включаючи інноваційні тендери та конкурентні преміальні схеми [2]. У сфері транспортної інфраструктури моделі А і F ДПП інтегрують концепцію платежів за доступність з передачею часткового ризику попиту [3]. Чеська Республіка прийняла використання аукціонів у контексті закупівель ДПП для інфраструктурних проектів, що стосуються доріг та залізниць. Цей підхід передбачає впровадження механізмів компенсації для учасників тендеру з метою посилення конкуренції [8]. З представлених випадків очевидно, що аукціони мають здатність пом'якшувати фінансовий тиск, прискорювати реалізацію проектів та залучати приватний капітал навіть в умовах невизначеності.

Пропонується впровадити трирівневу модель аукціонів, яка базується на досвіді Європейського Союзу та воєнних потребах України.

1. Інституційний рівень вимагає зміцнення Prozoito.Sale як цифрової інфраструктури і важливим елементом системи економічної безпеки, забезпечуючи при цьому кіберстійкість та прозорість.
2. Галузевий рівень охоплює такі сфери: (1) аукціони з відновлюваною енергією; (2) системи зберігання; (3) транспортні коридори; (4) логістичні хаби; (5) критична інфраструктура.
3. Воєнно-економічний рівень характеризується конкурентним процесом відбору технологій подвійного призначення, оборонної інфраструктури та необхідних для мобілізації ресурсів.

Висвітлена модель, як було продемонстровано, сприяє швидкій мобілізації інвестицій, зменшенню ризиків корупції та підвищенню стійкості критичних секторів. Стверджується, що аукціонні механізми є необхідними для відбудови України та підвищення її економічної безпеки. Зазначається, що вищезазначені суб'єкти забезпечують прозорий розподіл ресурсів, залучають приватний капітал та зміцнюють воєнно-економічний потенціал держави. Досвід України може слугувати прототипом для механізмів економічної безпеки в усьому ЄС у разі, якщо Союз зіткнеться з великомасштабними військовими загрозами.

1. Basu, R., & Mukherjee, C. (2021). *Characterization of Vickrey auction with reserve price for multiple objects*. Indian Institute of Management.
2. Clean Energy Wire. (2025). *First German solar PV tender in 2025 more than twice oversubscribed*.
3. Dobrindt, A. (2017). *Public-Private Partnerships in the Federal Trunk Road Sector—The New Generation*. Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure.
4. European Commission. (2014). *Directives 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU*.
5. German Renewable Energy Act (EEG-2017). Norton Rose Fulbright.
6. Hanák, T., Drozdová, A., & Marović, I. (2021). *Bidding Strategy in Construction Public Procurement*. Buildings, 11(2), 47.
7. Masuda, T., Mikami, R., Sakai, T., Serizawa, S., & Wakayama, T. (2022). *The net effect of advice on strategy-proof mechanisms: an experiment for the Vickrey auction*. Experimental Economics, 25, 902–941.
8. Plaček, M., Soukopová, J., Vaceková, G., Ochraňa, F., & Schmidt, M. (2020). *Recurrent Procurement Contracts in the Czech Republic*. Public Works Management & Policy.
9. Vecchi, V., Cusumano, N., Casady, C., Gatti, S., & Borgonovo, E. (2022). *Addressing Adverse Selection in PPP Procurement*. Public Works Management & Policy.

The article examines trends and the quantitative dynamics of the global IT services market. It analyzes structural transformations driven by artificial intelligence, cloud computing, cybersecurity and digital platforms. Based on data from the World Bank, Gartner, and McKinsey, the study identifies stable growth patterns of IT service exports and increasing global digitalization intensity. The results confirm that IT services remain one of the fastest-growing segments of the global services economy, shaping new competitive paradigms and accelerating digital transformation worldwide.

Згідно з даними Світового банку, обсяг експорту ІКТ-послуг у світі зріс більш ніж удвічі з 2015 по 2023 рік, перевищивши 1,8 трлн дол. США у 2023 році [1]. Частка ІКТ-послуг у загальному експорті послуг стабільно зростає, що свідчить про структурну трансформацію світової економіки у напрямі цифрових моделей розвитку.



Джерело: складено автором за даними [1]

Водночас суттєво зростає значення кібербезпеки. Згідно з прогнозами Cybersecurity Ventures, глобальні збитки від кіберзлочинності можуть перевищити 10,5 трлн дол. США на рік, що стимулює розширення інвестицій у захисні цифрові інфраструктури [4]. Це формулює окремий швидкозростаючий сегмент міжнародного ринку ІТ-послуг.

- стабільним середньорічним темпом зростання;
- структурною диверсифікацією сегментів (хмарні технології, штучний інтелект, кібербезпека);
- зростання частки цифрових послуг у світовій торгівлі;
- посиленням ролі нематеріальних активів та платформених моделей.

Таблица 1

Країна	Обсяг експорту, млрд дол. США
Ірландія	295,6
Індія	122,9
Китай	100,3
США	90,8
Велика Британія	58,8

Отже, сучасна динаміка розвитку міжнародного ринку IT-послуг відображає глибокі трансформації глобальної економіки. IT-сектор перестає бути допоміжною інфраструктурою та набуває статусу вагомого чинника світового економічного розвитку.

1. World Bank. ICT service exports (BoP, current US). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.CCIS.CD?end=2024&start=2015>
2. Gartner. Forecast: IT Services, Worldwide, 2024-2025. URL: <https://www.gartner.com/en>
3. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf>
4. Steve Morgan. Special report: Cybercrime to Cost the World \$10.5 trillion annually by 2025. URL: <https://cybersecurityventures.com/cybercrime-damage-costs-10-trillion-by-2025/>
5. Trade Map. List of exporters for the selected service: Service 9: Telecommunications, computer, and information services. URL: https://www.trademap.org/Country_SelService_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7cS09%7c1%7c3%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Лаба Олег Михайлович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Вірченко В.В.

TRANSFORMATION OF THE INTERNATIONAL AID SYSTEM AND ITS ROLE IN THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE AMID GLOBAL POLYCRISIS

This paper examines the transformation of the international aid system and its role in Ukraine's economic recovery amid global polycrisis. It analyses changes in global development finance, declining official development assistance, and shifting donor priorities. Particular attention is given to the key role of grant-based financing and effective donor coordination for supporting large-scale reconstruction and ensuring sustainable economic recovery.

Глобальному економічному середовищу дедалі більше притаманні геополітична фрагментація, зростання боргового навантаження та макроекономічна нестабільність, що посилює конкуренцію між державами та підриває ефективність міжнародної кооперації [1]. У 2025 році світова економіка продемонструвала стійкість, однак зростання залишається помірним і нижчим за середні показники до пандемії. Високий рівень державного боргу, постійний інфляційний тиск та посилення геополітичної напруженості, продовжують негативно впливати на бюджети підтримки й обмежувати можливості основних країн-донорів надавати масштабну допомогу на розвиток [2].

Ці процеси відбуваються одночасно з сучасними викликами відновлення України після повномасштабного вторгнення Росії. Прямі збитки виробничих активів та інфраструктури оцінюються в 195,1 млрд дол. США станом на кінець 2025 року. А загальні соціально-економічні збитки сягнули понад 666 млрд дол. США. Орієнтовні потреби у відновленні та реконструкції України на період 2026–2035 років становлять приблизно 587,7 млрд дол. США [3], що підкреслює критичну важливість механізмів зовнішнього фінансування, у тому числі грантів.

Водночас глобальна архітектура фінансування міжнародної допомоги зазнала і продовжує зазнавати значних змін. Грантовий компонент допомоги від країн-членів Комітету сприяння розвитку Організації економічного співробітництва і розвитку зменшилася до 214,6 млрд дол. США у 2024 р., що на 6% менше у реальному вираженні і порівнянні з попереднім роком, і, за результатами 2025 р. скоротиться ще на понад 40 млрд дол. США, головним чином за рахунок оптимізації бюджетів допомоги з боку таких основних донорів, як США (у тому числі, у зв'язку із закриттям USAID) та Німеччина [4,5]. Одночасно відбуваються структурні зміни у донорському середовищі: допомога з боку США скоротилася в 2025 році, натомість європейські країни і установи значно розширили свою фінансову та гуманітарну підтримку Україні (Рис.1) [6].

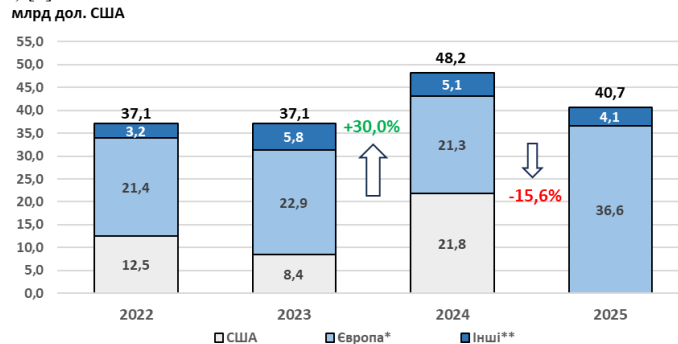


Рис. 1. Фінансова і гуманітарна допомога Україні, млрд дол. США

*Країни-члени ЄС та установи ЄС, а також Ісландія, Норвегія, Швейцарія та Велика Британія.

**Японія, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Південна Корея, Тайвань

Джерело: складено автором на основі даних [6, 7]

Сталість фінансування відновлення України все більше залежить від своєчасної адаптації до структурних змін міжнародних потоків допомоги, посилення координації з міжнародними партнерами та розширення механізмів фінансування на основі грантів. На фоні обмежених бюджетів донорів, геополітичної нестабільності та реструктуризації глобального фінансування розвитку, грантова підтримка, ймовірно, залишиться важливою складовою стратегій сталого відновлення для країн, де необхідна масштабна реконструкція. За умов триваючої війни, значних пошкоджень інфраструктури та обмежених можливостей залучати кошти на відбудову всередині країни, міжнародне грантове фінансування є особливо ефективним механізмом для покриття нагальних потреб у реконструкції при збереженні загальної стійкості України. Окрім своєї безпосередньої стабілізуючої функції, грантова допомога також може відігравати стратегічну роль у залученні додаткових джерел фінансування, включаючи пільгові кредити, багатосторонні фонди та приватні інвестиції [8]. Для економік, що стикаються з подібними викликами у рамках дедалі більш фрагментованої глобальної архітектури допомоги, довгостроковий успіх політики відновлення залежить не тільки від обсягу міжнародної підтримки, але й від стратегічного використання грантових ресурсів, зміцнення інституційних засад управління та ефективної координації міжнародних партнерів [9].

Важливим напрямом підвищення ефективності міжнародної допомоги є пріоритизація програм фінансування відновлення економіки України. Попри поточні виклики війни, вже зараз необхідно спрямовувати фінансові ресурси не лише на короткострокову стабілізацію, але й на стратегічно важливі напрями довгострокового розвитку. До таких напрямів, поряд із інституційними реформами та розвитком людського капіталу, належать відбудова й модернізація енергетичного сектору, відновлення транспортної та виробничої інфраструктури, реіндустріалізація економіки із впровадженням нових технологій, подальший розвиток ІТ сектору, стале й ефективне агропромисловство, а також розвиток добувної промисловості.

Особливу роль може відігравати підтримка інноваційного розвитку добувної галузі та глибокої переробки мінеральної сировини. Інвестиції у ці сфери здатні стимулювати структурну трансформацію економіки, сприяти впровадженню нових технологій, створенню висококваліфікованих робочих місць, зокрема у депресивних регіонах, а також посилити інтеграцію України у глобальні ланцюги доданої вартості.

1. The Global Risks Report 2026. 21st Edition. Geneva: World Economic Forum, 2026. 102 p.
2. United Nations. World Economic Situation and Prospects 2026. New York : United Nations, 2026. 216 p. URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2026/>
3. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank Group; Government of Ukraine; European Union; United Nations, 2026. 63 p.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Final OECD statistics on official development assistance (ODA) and other development finance flows in 2024: key figures and trends. URL: <https://www.oecd.org/en/data/insights/data-explainers/2025/12/final-oecd-statistics-on-oda-and-other-development-finance-flows-in-2024-key-figures-and-trends.html>
5. Cuts in Official Development Assistance: OECD Projections for 2025 and the Near Term. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2025. 22 p. URL: <https://www.oecd.org>
6. Trebesch C., Nishikawa T. Europe Steps Up: Ukraine Support After Four Years of War. Kiel Policy Brief No. 203. Kiel: Kiel Institute for the World Economy, 2026. 15 p.
7. Kiel Institute for the World Economy. Ukraine Support Tracker Data. URL: <https://www.kielinstitut.de/publications/ukraine-support-tracker-data-6453/>
8. Kim H., Jun H. Can Blended Finance Be a Game Changer in Sustainable Development? An Empirical Investigation of the “Lucas Paradox” // Sustainability. 2022. Vol. 14, № 4. Article 2186. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042186>
9. Betliy O., Kosse E. Coordinating International Public and Private Donors in Ukraine's Reconstruction and Regional Development : research paper. Berlin : Institut für Europäische Politik ; Kyiv : Institute for Economic Research and Policy Consulting, 2025. 31 p.

Лисенко Уляна Олексіївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Вірченко В.В.

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES UNDER GLOBAL COMPETITION CONDITIONS

This paper explores how global conferences shape the development of creative industries amid rapid digital transformation. The creative economy accounts for about 3.1% of global GDP and employs roughly 50 million people worldwide, with a total value of about US\$2.25 trillion in 2020. Global conferences such as the World Conference on Creative Economy (WCCE) provide platforms for policymakers, industry leaders and creatives to exchange ideas and forge partnerships. Established in Indonesia in 2018, WCCE has been hosted in Dubai (2021), Bali (2022) and Tashkent (2024), with themes emphasising inclusivity, sustainable recovery and the impact of artificial intelligence. The 2024 edition (“Inclusively Creative: A Shifted Reality”) addressed workforce dynamics, creative education, intellectual property in the age of AI and sustainability. The paper highlights how digital services dominate creative exports, accounting for over 41% of creative services in 2022, and discusses policy challenges related to technology adoption, inequality and intellectual property rights. By analysing trends presented at WCCE and drawing on UNCTAD and UNESCO data, the study argues that international cooperation through global conferences is essential for sustaining growth, fostering innovation and ensuring fair access to creative opportunities worldwide.

На сучасному етапі креативні індустрії вже складно сприймати як один з периферійних сегментів економіки. В умовах цифрової трансформації та глобальних викликів вони формують один із центрів створення доданої вартості у світовій економіці, забезпечуючи робочі місця, доходи та міжнародний імідж держав. За оцінками UNESCO та UNCTAD, культурні та креативні індустрії забезпечують близько 3,1% світового ВВП та дають роботу майже 50 млн осіб, а їхній сумарний внесок оцінюється у понад 2,25 трлн дол. США [1].

Таблиця 1

Основні дані щодо ролі креативних індустрій у сучасній економіці	
Показник	Значення
Частка креативних індустрій у світовому ВВП	≈3,1 %
Вартість креативної економіки (2020 р.)	≈2,25 трлн дол. США
Частка креативних товарів у світовому експорті	≈3 % загального товарного експорту
Частка креативних послуг у світовому експорті	≈21 % загального експорту послуг
Кількість зайнятих у секторі	≈50 млн осіб
Втрати робочих місць під час пандемії	≈10 млн осіб; збитки ~750 млрд дол. США

Джерело: підготовлено автором за даними [1, 3]

Стрімке поширення цифрових технологій змінює структуру креативної економіки. У 2022 році світовий експорт креативних послуг сягнув близько 1,4 трлн дол. США, причому 41,3 % припало на програмне забезпечення та цифрові сервіси [2]. Розробка програмного забезпечення, дослідницько-розробні послуги та реклама посідають провідні позиції, тоді як аудіовізуальний контент та інформаційні послуги разом утворюють менш ніж 12 % експорту. Це свідчить про домінування цифрової складової у створенні вартості та зростання ролі цифрових платформ у монетизації творчого контенту.

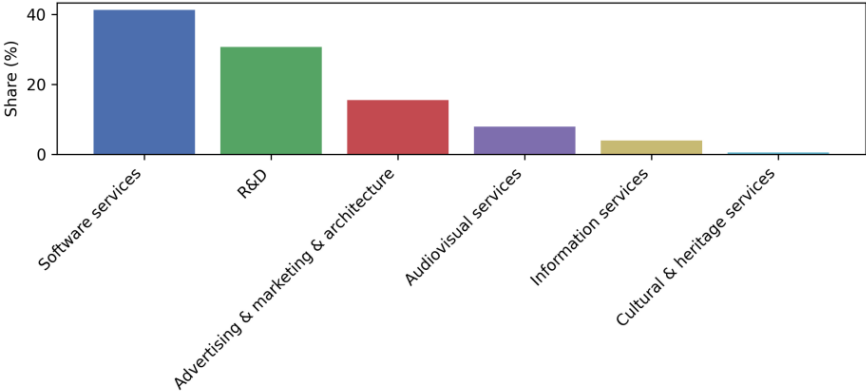


Рис. 1. Структура світового експорту креативних послуг у 2022 р. за видами діяльності
Джерело: [2]

Особливу роль у формуванні міжнародної інноваційної політики відіграють глобальні конференції. Всесвітня конференція з креативної економіки (WCCE) була започаткована у 2018 році в Індонезії як платформа для обміну ідеями між урядами, бізнесом та творчими спільнотами. Наступні видання відбулися у Дубаї (2021), на Балі (2022) та в Ташкенті (2024) [4]. Вони проходили під гаслом «Inclusively Creative» із додатковими темами, що акцентували увагу на інклюзивному розвитку, культурному відновленні та впливі штучного інтелекту на креативні процеси. В 2024 році тема «Inclusively Creative: A Shifted Reality» зосередилася на динаміці трудового ринку, формуванні креативних і смарт-міст, розвитку освіти, інтелектуальній власності в умовах штучного інтелекту та сталому майбутньому [5].

Таблиця 2

Глобальні конференції з креативної економіки	
Рік і місце проведення	Головна тема та акценти
2018, Балі, Індонезія	«Inclusively Creative»: платформа для діалогу про роль креативної економіки; наголошено, що творчий сектор може бути кризостійким і сприяти соціальній згуртованості
2021, Дубай, ОАЕ	«Inclusively Creative: Cultivating the Future»: учасники обговорювали стійке зростання, діджиталізацію та необхідність інклюзивної, відповідальної креативної економіки
2022, Балі, Індонезія	«Inclusively Creative: A Global Recovery»: акцент на глобальному відновленні після пандемії, підтримці творчих екосистем і співпраці.
2024, Ташкент, Узбекистан	«Inclusively Creative: A Shifted Reality»: шість підтем присвячені динаміці робочої сили, креативним та смарт-містам, освіті, правам інтелектуальної власності в епоху ШІ та сталому розвитку

Джерело: складено автором за даними [4, 5, 7]

Саме глобальні конференції сприяють формуванню спільних підходів до регулювання цифрових платформ, обміну найкращими практиками та напрацюванням політик у сфері інтелектуальної власності. Вони підкреслюють, що розвиток креативної економіки неможливий без міжнародної співпраці, інвестицій у цифрову інфраструктуру та підтримки малого бізнесу. Водночас учасники WCCE відзначають ризики: цифровий розрив між країнами, загрози втрати робочих місць через автоматизацію та необхідність адаптації правової бази для захисту авторських прав [2].

Пандемія 2020–2021 років показала вразливість креативних індустрій. За даними UNCTAD, під час кризи було втрачено близько 10 млн робочих місць, а втрати сектору становили приблизно 750 млрд дол. США [1]. У відповідь на ці виклики WCCE 2022 у Балі наголосила на необхідності глобального відновлення та підтримки креативних екосистем, тоді як видання 2024 року вже зосередилося на етичних аспектах застосування штучного інтелекту та розвитку сталих моделей фінансування.

Отже, особливості розвитку креативних індустрій у сучасних умовах визначаються тісною взаємодією цифрової трансформації та міжнародного діалогу. Глобальні конференції, такі як WCCE, допомагають формувати спільне бачення, сприяють обміну знаннями та інноваціями й задають вектор розвитку цього сектору на найближче десятиліття. Від здатності держав та компаній гнучко адаптуватися до технологічних змін, захищати права творців і ефективно управляти інтелектуальним капіталом залежатиме їхня конкурентоспроможність на глобальному рівні.

1. Creative Economy Outlook 2022. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>
2. Creative economy booms, services leading growth. UNCTAD News. URL: <https://unctad.org/news/creative-economy-booms-services-leading-growth>
3. Creative economy will drive 21st century: WGS/FTI Consulting report. Emirates News Agency (WAM). URL: <https://wam.ae/en/details/1395303036933>
4. World Conference on Creative Economy. Design Cities Network. URL: <https://www.designcities.net/conference/world-conference-on-creative-economy-wcce/>
5. Uzbekistan to Host the 4th World Conference on Creative Economy (WCCE) 2024: “Inclusively Creative: a shifted reality”. Westminster International University in Tashkent. URL: <https://www.wiut.uz/news/uzbekistan-to-host-the-4th-world-conference-on-creative-economy-wcce-2024-inclusively-creative-a-shifted-reality>
6. Insights from the World Conference on Creative Economy 2024. British Council. URL: <https://www.britishcouncil.uz/en/programmes/arts/insights-world-conference-creative-economy-2024>
7. World Conference on Creative Economy (WCCE). UNCTAD. URL: <https://unctad.org/meeting/world-conference-creative-economy>

РОЛЬ БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ ТА МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ У ФОРМУВАННІ ЕКСПОРТНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Литвинов Станіслав Васильович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Любкіна О.В.

THE ROLE OF BUSINESS ASSOCIATIONS AND INTERNATIONAL PROGRAMMES IN BUILDING UKRAINE'S EXPORT CAPACITY UNDER EUROPEAN INTEGRATION

This paper explores how business associations and international support programmes contribute to Ukraine's export capacity in the context of European integration. The study argues that export performance increasingly depends on the ability of firms—especially SMEs—to comply with EU requirements, reduce trade costs, and build reliable market networks. Business associations and programmes act as trade support institutions that lower entry barriers via market intelligence, compliance support, and B2B facilitation. The paper proposes measurable indicators to assess effectiveness beyond activity metrics and outlines policy implications for scaling results through coordination and co-financing.

Євроінтеграція України суттєво змінює практичний зміст зовнішньоторговельної політики: поряд із тарифами дедалі важливішими стають правила доступу до ринків ЄС, технічні вимоги, процедури, стандарти, правила походження, а також витрати комплаєнсу. Для українських підприємств, особливо малих і середніх (МСП), бар'єри експорту часто мають не стільки «ціновий», скільки інституційно-процедурний характер: дефіцит ринкової інформації, складність підтвердження відповідності, недостатня якісна інфраструктура (випробування/лабораторії/аудити), висока вартість сертифікації та обмеженість каналів збуту при виході на європейських імпортерів. У таких умовах бізнес-асоціації та міжнародні програми підтримки стають важливою складовою сучасного інструментарію зовнішньоторговельної політики й фактором формування експортної спроможності.

По-перше, бізнес-асоціації виконують роль механізму колективної дії: вони агрегують проблеми бізнесу, формують узгоджену позицію сектору та забезпечують канал комунікації з регуляторами, донорами й міжнародними партнерами. Це знижує трансакційних витрати координації для МСП, підвищує передбачуваність регуляторного середовища та створює «галузеві правила гри» (типові вимоги до якості, підходи до маркування, профільні рекомендації з комплаєнсу). На практиці це означає швидше поширення кращих практик та зменшення ризику помилок під час підготовки до експорту.

По-друге, міжнародні програми підтримки експорту посилюють інфраструктуру готовності до експорту: навчання, оцінювання потенціалу підприємств, консультаційний супровід, підготовка до переговорів, упаковка комерційної пропозиції «мовою імпортера». Важливо, що в ЄС значна частина бар'єрів пов'язана з вимогами та формальностями і доступом до структурованої інформації про умови торгівлі. Саме тому інструменти типу ринкових гідів і довідників вимог стають критичними для МСП. Тут показовим є підхід Єврокомісії через портал Access2Markets, який систематизує вимоги, процедури та пов'язані з ними дані для торгівлі [1].

По-третє, програми й асоціації сприяють зниженню торговельних витрат через розвиток практик сприяння торгівлі (організаційні рішення, стандартизація процесів, консультації щодо документів, логістики, митних процедур). Загальна логіка торговельного сприяння узгоджується з положеннями Угоди СОТ про сприяння торгівлі, де акцент робиться на прискоренні руху товарів, прозорості й процедурній ефективності [4]. Для МСП це має непропорційно більший ефект, адже саме вони найбільш чутливі до фіксованих витрат перетину кордону. Організація економічного співробітництва та розвитку у профільних матеріалах підкреслює, що покращення середовища сприяння торгівлі допомагає МСП долати як фіксовані, так і змінні витрати, пов'язані з торгівлею [3].

По-четверте, ключовим внеском асоціацій/програм є створення мережевого капіталу: торговельні місії, B2B-зустрічі, участь у виставках, вихід на дистриб'юторів і закупівельні мережі. Для МСП це інструмент скорочення дистанції до ринку, зменшення асиметрії інформації та зростання довіри з боку потенційних покупців. Додатково міжнародні програми можуть підвищувати ймовірність перших контрактів.

Однак, щоб інституційна підтримка експорту не зводилася до обліку активностей (скільки було тренінгів/учасників), потрібне вимірювання результативності через показники результативності. Доцільно застосовувати мінімум три групи показників:

- 1) комплаєнс-результати (сертифікація/аудити/успішне підтвердження відповідності);
- 2) ринкові результати (конверсія B2B у контракти, повторні поставки);
- 3) структурні ефекти (диверсифікація ринків, перехід до продукції з вищою доданою вартістю, стійкість експорту в часі). Логіка концентрації на вразливості МСП та їхній здатності трансформувати конкурентоспроможність узгоджується з підходами ІТС у SME Competitiveness Outlook [2].

Отже, бізнес-асоціації та міжнародні програми є важливим інституційним компонентом зовнішньоторговельної політики України в умовах євроінтеграції. Їхній внесок проявляється у зниженні трансакційних витрат, прискоренні комплаєнсу, розвитку мереж збуту та підвищенні експортної готовності МСП. Практичний висновок полягає в необхідності: масштабувати інструменти з доведеною ефективністю через співфінансування сертифікації/аудитів і сервісів практик сприяння торгівлі; посилити координацію держава – асоціації – донори; запровадити стандартизовану систему показників оцінки результатів, що прямо відображають приріст експортної спроможності.

1. European Commission. Access2Markets. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/about-access2markets>
2. International Trade Centre (ITC). SME Competitiveness Outlook 2023. URL: <https://www.intracen.org/file/smeco2023pdf>
3. OECD. Small and Medium Enterprises and Trade. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/small-and-medium-enterprises-and-trade_3e2a0724/97fd96c1-en.pdf
4. WTO. Agreement on Trade Facilitation. https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa_e.htm

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP UNDER GEOECONOMIC RISKS

This paper examines innovative entrepreneurship as a strategic mechanism of economic adaptation under conditions of geoeconomic fragmentation. It analyzes technological, institutional-financial, and organizational dimensions of entrepreneurial transformation, emphasizing the shift from efficiency-oriented globalization to resilience-based regional integration. Particular attention is paid to Ukraine's innovation sector as a catalyst for economic recovery, structural modernization, and integration into the European economic space amid ongoing geopolitical shocks.

Інноваційне підприємництво в умовах геоекономічних ризиків розглядається як механізм адаптації економіки до структурних зламів, спричинених війнами, санкційними режимами, технологічними обмеженнями, деглобалізаційними трендами та конкуренцією великих держав за контроль над критичними технологіями й ресурсами. У цьому контексті геоекономічні ризики варто трактувати як сукупність політично зумовлених шоків, що змінюють правила доступу до ринків, капіталу, технологій та ланцюгів постачання, підвищуючи транзакційні витрати та невизначеність для бізнесу. Міжнародний валютний фонд (МВФ) окреслює ці процеси терміном «політично зумовлена геоекономічна фрагментація», яка змінює канали торгівлі, руху капіталу й технологічної дифузії та підвищує довгострокові втрати від розриву звичних глобальних зв'язків [1].

У таких умовах інноваційне підприємництво виконує адаптивну функцію, яка пом'якшує наслідки фрагментації через створення нових бізнес-моделей, диверсифікацію ланцюгів постачання, розвиток технологій заміщення та прискорену цифровізацію. На макrorівні його механізм дії пов'язаний із перерозподілом ресурсів у бік секторів, здатних швидко масштабуватися та інтегруватися в альтернативні ринки, що особливо важливо в умовах обмеження доступу до традиційних партнерів. Російське повномасштабне вторгнення в Україну стало системним шоком для глобальних товарних ринків, логістики та фінансових потоків, прискоривши потребу в технологічній та енергетичній диверсифікації [2]. Це створило додатковий попит на інноваційні рішення у сферах відновлюваної енергетики, цифрової інфраструктури, агротехнологій і кібербезпеки.

Механізми інноваційного підприємництва в умовах геоекономічних ризиків можна описати через кілька взаємопов'язаних каналів:

1. Технологічний механізм передбачає розробку продуктів та сервісів, які знижують залежність від геополітично вразливих ресурсів або юрисдикцій. Наприклад, після 2022 року у Європі різко зросли інвестиції у відновлювану енергетику та енергетичну ефективність як інструмент зменшення залежності від російських енергоносіїв [3]. Таким чином, інноваційні компанії у сфері clean-tech фактично інтегрувалися у політику економічної безпеки.

2. Інституційно-фінансовий механізм полягає в трансформації архітектури фінансування інновацій в умовах зростання невизначеності. У періоди геополітичної турбулентності венчурний капітал демонструє підвищену селективність. Водночас посилюється роль держави як компенсаторного інвестора та гаранта. За даними OECD, уряди стали активніше застосовувати інструменти кредитних гарантій, прямих грантових програм для інновацій, а також заходи підтримки цифровізації та підвищення технологічної спроможності малого та середнього бізнесу [4, с. 147]. У результаті формується гібридна модель фінансування, в межах якої приватний венчурний капітал комбінується з публічними ресурсами, міжнародною допомогою та інституційними фондами розвитку.

3. Організаційний механізм проявляється через підвищення адаптивності бізнес-моделей та перебудову корпоративної структури в умовах геоекономічної фрагментації. Зростання політичних і санкційних ризиків спонукає компанії формувати мультиюрисдикційні конфігурації, диверсифікувати пул постачальників і орієнтуватися на принципи "friend-shoring" (орієнтація на партнерські країни) як спосіб мінімізації залежності від нестабільних або ризикових юрисдикцій. Така регіоналізація трансформує архітектуру глобальних ланцюгів створення вартості, посилюючи роль регіональних економічних блоків і водночас формуючи нові можливості для підприємців, здатних інтегруватися в оновлені виробничо-логістичні конфігурації.

Якщо в попередні десятиліття глобалізація стимулювала концентрацію виробництва й інновацій у найбільш ефективних юрисдикціях, то нині спостерігається поступовий перехід до моделі диверсифікованої інтеграції, де стратегічного значення набувають надійність партнерів, регуляторна сумісність і технологічна автономія. У цій конфігурації інноваційні компанії стають провідниками структурних зрушень, оскільки саме вони здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати нові конкурентні ніші.

Геоекономічна фрагментація водночас посилює значення регіональних інтеграційних процесів. Оприлюднена у 2023 році Європейська стратегія економічної безпеки наголошує на необхідності поєднання відкритості з вибіркоким захистом критичних секторів, що передбачає підтримку інноваційних компаній у сферах енергетики, цифрових технологій та промислового виробництва [5]. Такий підхід формує нову архітектуру ринкових можливостей для країн, що прагнуть інтеграції до єдиного економічного простору Євросоюзу. Для України це означає не лише доступ до ринку, але й включення до спільних дослідницьких програм, виробничих ланцюгів та інфраструктурних проєктів.

У цьому контексті український інноваційний сектор демонструє значний потенціал як інструмент інтеграції до оновленої європейської економіки. Попри воєнні виклики, IT-галузь зберегла експортну орієнтацію й конкурентоспроможність людського капіталу. Водночас посилюється розвиток оборонних і безпекових технологій, безпілотних систем, цифрових рішень для державного управління, що створює синергію між підприємницькою ініціативою та потребами національної безпеки. Така конвергенція інновацій і безпекового сектору є характерною рисою економік, які проходять фазу структурної мобілізації.

Крім того, повосення реконструкція відкриває можливості для формування моделі «відновлення через модернізацію», коли інфраструктура відбудовується одразу на новому технологічному рівні. Масштаб відбудови України потребує довгострокових інвестицій у транспорт, енергетику, житловий сектор та цифрову інфраструктуру. Це створює передумови для впровадження принципів зеленої трансформації, смарт-спеціалізації регіонів та цифрового управління публічними ресурсами. У такій моделі інноваційне підприємництво виступає не лише як джерело нових продуктів, а як інструмент інституційного оновлення та підвищення продуктивності економіки.

Таким чином, в умовах геоекономічних ризиків інноваційне підприємництво набуває стратегічного характеру. Воно стає ключовим елементом інтеграції до нових регіональних економічних конфігурацій, каталізатором технологічної модернізації та основою формування економіки відновлення. Для України цей процес має довгострокове значення, оскільки дозволяє трансформувати зовнішні шоки у фактор структурного оновлення й зміцнення позицій у європейському та глобальному економічному просторі.

1. Aiyar Sh., Chen J., Ebeke C.H. et al. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. *Staff Discussion Notes (International Monetary Fund)*. Jan 2023. 001 (2023). 42 p. DOI: 10.5089/9798400229046.006.

2. A World Bank Group Flagship Report. Global Economic Prospects. June 2022. (Accessed Mar 01st, 2026). URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/18ad707266f7740bcd755498ae0307a-0350012022/original/Global-Economic-Prospects-June-2022.pdf>

3. REPowerEU – phase out of Russian energy imports. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/strategy/repowereu-phase-out-russian-energy-imports_en

4. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 482 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0/342b8564-en.pdf

5. Joint Communication to the European Parliament and the European Council. European Economic Security Strategy. Jun 06, 2023. 15 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/DOC/?uri=CELEX:52023JC0020>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Мельник Богдан Ігорович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Шаульська Л.В.

DIGITAL TRANSFORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A TOOL FOR ENHANCING ECONOMIC RESILIENCE UNDER GLOBAL POLYCRISIS CONDITIONS

The paper examines the mechanisms through which digital transformation enhances the economic resilience of agricultural enterprises under global polycrisis. Key digital technologies are analyzed, including precision agriculture, digital platforms, data-driven management and Industry 4.0 tools. The study highlights the role of digitalization in increasing efficiency, reducing risks, improving sustainability and strengthening the adaptive capacity of the agricultural sector. Practical recommendations for supporting digital transformation in Ukrainian agriculture during wartime disruptions and post-war recovery are proposed.

Глобальна полікриза, що охоплює одночасно воєнні, економічні, енергетичні та екологічні виклики, формує безпрецедентно складний контекст для функціонування аграрного сектору України. Воєнний чинник виявляється у знищенні логістичної та виробничої інфраструктури, мінуванні земель, порушенні ланцюгів постачання та втратах трудових ресурсів. Економічна нестабільність проявляється у різких коливаннях цін на матеріальні ресурси, зниженні інвестиційної активності та поступовому погіршенні доступу аграріїв до кредитних інструментів. Енергетичні ризики – це перебої у постачанні електроенергії, зростання вартості пального та необхідність переходу на автономні джерела енергії. Екологічні виклики включають деградацію ґрунтів, зростання частоти екстремальних погодних умов, дефіцит води та довгострокові наслідки зміни клімату. У цих умовах цифрова трансформація стає не просто інструментом модернізації, а стратегічною передумовою економічної резильєнтності, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися, підтримувати ефективність виробництва, приймати рішення на основі даних та зменшувати вплив кризових факторів на операційну діяльність. Сучасні наукові дослідження підтверджують, що цифрові технології підвищують точність планування, знижують втрати ресурсів, стабілізують виробничі процеси та забезпечують високий рівень керованості навіть у ситуаціях системних шоків [1].

Точне землеробство є ключовим напрямом цифрової трансформації аграрного сектору, оскільки дозволяє враховувати просторову неоднорідність полів і приймати рішення на основі точних, оперативних та науково обґрунтованих даних. Технології дистанційного зондування Землі забезпечують агровиробників важливою інформацією про стан рослин, рівень стресу культур, наявність шкідників чи бур'янів. Сенсорні мережі IoT, що встановлюються безпосередньо на полях, фіксують показники вологості, температури ґрунту, електропровідності, що дозволяє проводити диференційоване внесення ресурсів та уникати надлишкових витрат. Супутникові дані у поєднанні з системами геоінформаційного аналізу надають можливість створювати карти урожайності, карти змінних норм внесення добрив, а також прогнозувати ризики, пов'язані зі зміною погодних умов. Завдяки цьому аграрні підприємства можуть мінімізувати навантаження на екосистеми, оптимізувати виробничий цикл, зменшити втрати врожаю та підвищити свою стійкість в умовах кліматичної невизначеності. Наукові дослідження доводять, що інтеграція точного землеробства дозволяє істотно підвищити продуктивність, підвищити рентабельність та сформувати передумови для довгострокового сталого розвитку підприємств [2].

Впровадження цифрових платформ та екосистем є важливим напрямом побудови стійкого та ефективного аграрного виробництва. Такі платформи забезпечують інтеграцію інформаційних потоків між фермерськими господарствами, постачальниками ресурсів, логістичними компаніями, трейдерами та споживачами. Вони виступають інструментом прозорого управління даними, дозволяючи відстежувати походження продукції, контролювати якість, вести облік витрат та прогнозувати економічні результати діяльності. Цифрові платформи також формують нові бізнес-моделі, орієнтовані на дані: виробники отримують можливість доступу до аналітичних рекомендацій, спільних ринків збуту, маркетингових систем та систем управління ризиками. Додана вартість створюється за рахунок алгоритмів прогнозування, автоматизації розрахунків, рекомендацій щодо оптимальних виробничих рішень і можливості масштабування діяльності. Така цифрова інфраструктура суттєво підвищує стійкість підприємств у періоди невизначеності та забезпечує швидке реагування на зміни ринку, кліматичні загрози чи логістичні обмеження [3].

Технології Industry 4.0 інтегруються у виробничі процеси аграрних підприємств і стають фундаментом нової парадигми агровиробництва. Штучний інтелект дозволяє аналізувати великі масиви даних, створювати прогностичні моделі врожайності, виявляти закономірності у поведінці екосистем та автоматизувати прийняття рішень. Big Data забезпечує можливість працювати з даними з безлічі джерел – супутників, датчиків, дронів, метеостанцій – і формувати комплексне бачення виробничого середовища. Інтернет речей (IoT) дозволяє автоматизувати полив, керувати технікою, контролювати стан тваринництва чи обладнання в реальному часі. Блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачання, унеможливорює фальсифікації та підвищує довіру між учасниками ринку. Така цифрова екосистема зменшує виробничі витрати, оптимізує логістику та дозволяє підприємствам залишатися стійкими до зовнішніх потрясінь – збоїв поставок, цінних коливань чи порушення ланцюгів постачання [4].

Цифровізація сприяє формуванню нових стійких бізнес-моделей, здатних функціонувати у турбулентному економічному середовищі. Завдяки цифровим інноваціям аграрні підприємства переходять до моделей, орієнтованих на ефективне використання ресурсів, зменшення екологічного навантаження та забезпечення сталості виробництва. Такі моделі передбачають чітке планування витрат, автоматизований облік, точне прогнозування ризиків та використання цифрових інструментів для зниження залежності від зовнішніх факторів. Водночас цифровізація вимагає розвиненої інфраструктури – надійного інтернет-з'єднання, сучасної техніки, достатнього рівня цифрових компетентностей персоналу та сприятливої державної політики, яка включає фінансові стимули, податкові пільги та підтримку впровадження інновацій. Лише поєднання технологій, навичок та інституційної підтримки забезпечує формування дійсно стійких бізнес-моделей у аграрному секторі [5].

Таблиця 1

Ключові показники цифровізації аграрного сектору України

Показник	Значення
Загальний рівень цифровізації агросектору	35%
Повна цифровізація великих агрохолдингів	15%
CRM-системи у великих підприємствах	50–60%
CRM-системи у середніх підприємствах	30–40%
CRM-системи у малих підприємствах	10%
Частка малих і середніх підприємств у загальному рівні цифровізації сектору	20%
Рівень впровадження точного землеробства	Фрагментарне, без інтегрованих систем
Основні бар'єри	Вартість, недостатня інтеграція, нестача IT-компетенцій
Основні драйвери цифровізації	Економія ресурсів, аналітичні потреби, гранти / фінансування

Джерело: складено автором на основі даних [6]

Статистика демонструє, що цифрова трансформація аграрного сектору України хоч і просувається, але все ще перебуває на ранній стадії. Лише 35% підприємств упровадили цифрові рішення хоча б частково, і лише 15% великих холдингів досягли повної цифровізації. Це свідчить про значний розрив між потенціалом технологій і фактичною здатністю агробізнесу інтегрувати їх у виробничі процеси.

Водночас у структурі цифровізації простежується суттєва нерівність: великі компанії широко застосовують CRM-системи (до 60%), тоді як середні підприємства демонструють часткове охоплення (30–40%), а малі ферми – лише епізодичні спроби (~10%). Це підтверджує висновок про те, що технологічні інновації доступні насамперед підприємствам із потужним фінансовим та організаційним ресурсом, тоді як малі фермери досі обмежуються базовими або фрагментарними цифровими інструментами.

Особливо показовим є стан впровадження точного землеробства: замість повноцінних інтегрованих систем більшість господарств використовує окремі функції, такі як GPS-навігація чи одиночні датчики. Причини – нестача ІТ-кадрів, недостатня інтеграція інструментів між собою та слабка аналітична зрілість підприємств. Окрім кадрового та організаційного факторів, ключовим бар'єром залишається сприйнята вартість технологій та невміння розрахувати їх ROI.

Проте галузь має сильні стимули для подальшої цифровізації. Серед них – тиск на скорочення витрат у воєнних і післявоєнних умовах, зростання ролі аналітики в ухваленні рішень та доступність грантового фінансування на модернізацію. Це формує сприятливе середовище для подальшого розвитку цифрових платформ, автоматизації процесів і впровадження більш комплексних рішень управління виробництвом [6].

Спроможність аграрних підприємств адаптуватися до цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня їхньої цифрової зрілості. Вітчизняні дослідження свідчать, що для досягнення високого рівня економічної резильєнтності необхідне системне оновлення технічної бази: модернізація обладнання, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, використання цифрових платформ для планування, контролю та аналізу діяльності. Важливим фактором є цифрова грамотність персоналу – працівники повинні вміти працювати з даними, інтерпретувати аналітичні звіти, користуватися сучасним програмним забезпеченням. Крім того, підприємства мають забезпечити доступ до фінансових ресурсів для інвестування в інновації, що може бути складним у періоди економічної нестабільності. Саме тому інституційне середовище – підтримка держави, наявність цифрових хабів, інноваційних кластерів та освітніх програм – відіграє ключову роль у формуванні готовності аграрного бізнесу до цифрової трансформації [7].

У підсумку цифрова трансформація аграрних підприємств постає як найважливіший інструмент підвищення економічної стійкості у період глобальної полікризи. Її комплексний характер – поєднання точного землеробства, цифрових платформ, аналітичних систем і технологій Industry 4.0 – створює основу для сучасної моделі розвитку аграрного сектору. Ця модель характеризується високим рівнем адаптивності, гнучкістю бізнес-процесів, ефективністю використання ресурсів і здатністю швидко реагувати на ризики. Цифровізація формує передумови для стійкого розвитку не лише у воєнний період, а й у фазі повоєнного відновлення, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги, стабільність і здатність до довгострокового функціонування. Синергія сучасних технологій дозволяє аграрному сектору України зберігати продуктивність, мінімізувати втрати та ефективно долати наслідки системних шоків, що визначає цифрову трансформацію як фундаментальний чинник майбутньої стійкості.

1. Yaroshchuk R. V. Impact of digital technologies on increasing the efficiency of agricultural production. *Economics and Society: journal*. 2024. No. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>.
2. Lishchuk A. M., Parfenyuk A. I., Karachynska N. V., Beznosko I. V. Innovations in precision agriculture for reducing environmental risks in agroecosystems of Ukraine. *Balanced Nature Management: journal*. 2024. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2024.314928>.
3. Uyar H., Rizou S., Fountas S. The Role of Platforms in Agricultural Data Value Creation. *The Journal of Applied Engineering and Agriculture Sciences*: website. 2024. Vol. 1, No. 2. pp. 1–8. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4411234>.
4. Akimbekova G., Espolov T., Baimukhanov A. Digital Transformation in Agro-Industrial Complex: Technological Innovations for Sustainable Development. *Innovations in Mechatronics Engineering*: website. Springer, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-94223-5_36.
5. Finger R. Digital innovations for sustainable and resilient agricultural systems. *European Review of Agricultural Economics*. 2023. Vol. 50, No. 4. pp. 1277–1309. DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbad021>.
6. Digital Transformation in Ukrainian Agriculture: Current Adoption Rates and Growth Drivers. *GTInvest Blog*: website. URL: <https://good-time-invest.com/blog/digital-transformation-in-ukrainian-agriculture-current-adoption-rates-and-growth-drivers/>
7. Koliadenko S. V., Dzis O. V., Haidei V. L. Prospective directions of digitalisation of agricultural enterprises in the context of economic security. *Economics and Society: journal*. 2024. No. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>.

ІНСТИТУЦІЙНА ТА ФІНАНСОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА ЄС У СФЕРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ (2016-2025)

Мирончук Марія Юрївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н, доц. Софіщенко І.Я.

INSTITUTIONAL AND FINANCIAL TRANSFORMATION OF EU-UKRAINE COOPERATION IN THE FIELD OF RENEWABLE ENERGY (2016-2025)

This paper examines the institutional and financial transformation of EU-Ukraine cooperation within the field of renewable energy during 2016–2025. The research underlines the transformation from regulatory convergence from the pre-2022 phase to accelerated integration and large-scale financial support after the synchronization with ENTSO-E and the launch of REPowerEU and the Ukraine Facility. The study demonstrates that cooperation evolved from legislative alignment to deeper infrastructural and financial interdependence within the EU energy framework.

Розвиток економічного співробітництва між Україною та Європейським Союзом у сфері відновлюваної енергетики у 2016-2025 роках відображає глибоку інституційну та фінансову трансформацію механізмів інтеграції. На початковому етапі співпраця зосереджувалася на виконанні зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію, та адаптації національного законодавства до правової системи ЄС (acquis EC) у сфері енергетики. Ключовим завданням цього періоду було формування конкурентного ринку електроенергії, запровадження механізмів анбандлінгу та забезпечення сприятливих умов для розвитку відновлюваних джерел енергії через систему «зеленого тарифу».

У 2016-2021 роках відбулося суттєве зростання встановлених потужностей ВДЕ, зокрема у сегментах сонячної та вітрової генерації, що було стимульовано регуляторною підтримкою та інвестиційною активністю. Водночас модель розвитку залишалася вразливою до змін державної тарифної політики та накопичення фінансових дисбалансів у системі підтримки. Загалом довоєнний етап характеризувався домінуванням нормативної адаптації й інвестиційного стимулювання без повноцінної інфраструктурної інтеграції з енергетичним ринком ЄС.

Після 2022 року співробітництво набуло якісно нового характеру. Синхронізація Об'єднаної енергетичної системи України з ENTSO-E стала не лише технічним, а й стратегічним кроком, який інтегрував Україну до європейської синхронної зони та створив умови для розвитку трансграничної торгівлі електроенергією. Паралельно запуск ініціатив REPowerEU та Ukraine Facility трансформували фінансову архітектуру співробітництва, змістивши акцент з внутрішнього інвестиційного стимулювання на масштабну зовнішню підтримку, пов'язану з виконанням структурних реформ.

Динаміка розвитку відновлюваної енергетики у 2016-2021 роках засвідчила помітне зростання встановлених потужностей. За даними International Energy Agency та Держстату України, загальна встановлена потужність ВДЕ (без урахування великої гідроенергетики) зросла з приблизно 1,1 ГВт у 2016 році до понад 8 ГВт у 2021 році, при цьому частка ВДЕ у виробництві електроенергії збільшилася з близько 5% до 8-9% [1, 5]. Основний приріст забезпечили сонячна та вітрова генерація.

Однак уже у 2020-2021 роках виникли фінансові дисбаланси, пов'язані з механізмом «зеленого тарифу», що спричинило формування боргованості перед виробниками ВДЕ та перегляду умов підтримки. Це продемонструвало обмежену стійкість моделі, яка базувалася переважно на внутрішніх ресурсах та регуляторних стимулах.

Після 2022 року структура розвитку сектору змінилася. З одного боку, повномасштабна агресія РФ спричинила втрату частини генеруючих потужностей та пошкодження мережевої інфраструктури. З іншого – синхронізація з ENTSO-E (березень 2022 року) та запуск програм REPowerEU і Ukraine Facility відкрили новий фінансовий вимір співробітництва. Обсяг макрофінансової та інфраструктурної підтримки з боку ЄС у 2022-2024 роках обчислюється десятками мільярдів євро, частина з яких спрямована на відновлення та модернізацію енергетичного сектору [2,4].

Для кількісної оцінки трансформації співробітництва доцільно порівняти динаміку ключових енергетичних та економічних індикаторів у довоєнний та воєнний періоди. Узагальнення офіційних статистичних даних дозволяє простежити структурний перелом після 2022 року, зокрема у частині інтеграції до ринку ЄС та зміни структури генерації (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові індикатори розвитку відновлюваної енергетики України (2016-2023)

Показник	2016	2021	2022	2023
Встановлена потужність ВДЕ (без ГЕС), МВт	1 117	8 109	8 543	8 397
Частка ВДЕ у виробництві електроенергії, %	4,9	8,1	10,9	11,4
Виробництво електроенергії, млрд кВт год	154,8	156,6	147,7	135,8
Експорт електроенергії до ЄС, млрд кВт год	0,0	0,0	1,1	0,4

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6]

Представлені дані свідчать, що у 2016-2021 роках розвиток ВДЕ відбувався на фоні відносної стабільності загального виробництва електроенергії. Натомість після 2022 року спостерігається скорочення загальної генерації при одночасному зростанні частки ВДЕ, що частково пояснюється втратою традиційних потужностей та структурною перебудовою енергобалансу. Поява експорту електроенергії до ЄС у 2022 році відображає якісну зміну характеру інтеграції після синхронізації з ENTSO-E.

Разом із тим кількісні показники відображають не лише зміну структури генерації, а й трансформацію самої моделі співробітництва. Якщо у довоєнний період розвиток сектору визначався внутрішніми тарифними стимулами та приватними інвестиціями, то після 2022 року ключовим чинником стала інтеграція до європейської інфраструктури та фінансова підтримка ЄС. Зростання частки ВДЕ відбувається в умовах суттєвого скорочення загального виробництва, що свідчить про вимушену структурну перебудову енергосистеми. Водночас поява експорту до ЄС означає перехід від ізольованої моделі розвитку до моделі взаємозалежності, у якій український сектор ВДЕ стає частиною ширшого європейського ринку електроенергії.

Результати кількісного аналізу демонструють, що співробітництво України та ЄС у сфері відновлюваної енергетики після 2022 року набуло ознак системної залежності від зовнішніх фінансових та інституційних механізмів. Якщо у 2016-2021 роках зростання сектору ВДЕ забезпечувалося внутрішніми регуляторними стимулами та ринковими механізмами, то у воєнний період домінуючим фактором розвитку стала міжнародна підтримка та інфраструктурна інтеграція в межах ENTSO-E. Поява експорту електроенергії до ЄС засвідчила якісну зміну характеру інтеграції, однак скорочення загального виробництва та втрати генеруючих потужностей вказують на збереження структурних обмежень. Зростання частки ВДЕ в умовах падіння загальної генерації має подвійний характер: воно відображає як прогрес декарбонізації, так і наслідки руйнування традиційної енергетики.

Отже, інституційна трансформація співробітництва полягає у переході від переважної імплементації норм acquis EC до фактичного функціонування української енергосистеми в межах ENTSO-E та інтеграції до внутрішнього ринку електроенергії ЄС. Фінансова трансформація означає перехід від обмежених інвестиційних стимулів до масштабної програмної підтримки ЄС, пов'язаної з виконанням структурних реформ. Це формує нову модель інтеграції – глибшу, більш взаємозалежну і вимогливу до інституційної спроможності держави.

1. Енергетичний баланс України. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/releases/enerhetychnyy-balans-ukrayiny-1>

2. REPowerEU Plan. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu_en

3. Ukraine 2024 Report (SWD(2024) 699 final). European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en

4. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R0792>

5. International Energy Agency. Ukraine Energy Profile. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine>

6. Electricity production from renewable sources, excluding hydroelectric (kWh). World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.RNWX.KH>

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМАТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ EVP ТА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Місценко Олена Романівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Пашук Л.В.

INNOVATIVE WORK ORGANIZATION FORMATS FOR EVP TRANSFORMATION AND EMPLOYER BRANDING OF UKRAINIAN COMPANIES IN INTERNATIONAL MARKETS

The paper examines how Ukrainian companies use innovative work-organization formats—such as distributed team structures, asynchronous collaboration, resilience-centered EVP narratives, and purpose-led employer branding—to compete for global talent. It argues that adaptation during wartime has shaped a distinctive Ukrainian employer brand grounded in resilience, mission, and technological excellence, which can translate into advantages on international labour markets.

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації та на тлі швидких змін на ринку праці українські компанії зіткнулися з нетиповими завданнями: утримати свою привабливість як роботодавців на міжнародних ринках, паралельно перебудовуючи операційну модель під безпрецедентні умови. Дослідження Universum (Employer Branding NOW 2024) фіксує загальносвітову тенденцію до персоналізації EVP (Employee Value Proposition) для різних цільових аудиторій, і українські роботодавці вимушені впроваджувати цей підхід у значно складніших обставинах, ніж компанії зі стабільних ринків [1]. Водночас саме така реальність сформувала низку унікальних переваг, які за правильної комунікації здатні забезпечити виразну диференціацію бренду роботодавця.

За результатами EY Best Employer Survey 2023, понад 60% українських компаній досі не мають сформованої та задокументованої стратегії EVP, хоча її актуальність роботодавці оцінюють у середньому на 7,7 бала з 10 [2]. Розрив між усвідомленням важливості EVP та практичними діями стає особливо критичним тоді, коли українські IT-компанії змагаються за таланти не лише всередині країни, а й у глобальному середовищі. У 2025 році обсяг ринку IT-послуг України досяг \$6,8 млрд (на 30% більше, ніж у 2023 році), а понад 20% компаній зі списку Fortune 500 мають власні команди розробників в Україні [3]. Це підтверджує високий рівень довіри до українського таланту, однак без цілеспрямованої роботи ця довіра не перетворюється автоматично на сильний employer brand.

Перший ключовий інноваційний формат, який помітно впливає на трансформацію EVP, – це модель розподілених та асинхронних команд. Війна та масштабна релокація фахівців у безпечніші регіони України (Львів, Ужгород, Чернівці) і за кордон (Польща, Німеччина, Чехія) фактично зробили багато українських компаній глобально розподіленими. Дослідження показують, що 78% IT-спеціалістів віддають перевагу дистанційній зайнятості, а організації, які впровадили гнучкі формати, відзначають зростання продуктивності до 30% [4]. Те, що виникло як вимушене рішення, переросло в конкурентну перевагу: українські роботодавці демонструють партнерам і кандидатам перевірену операційну стійкість, яку складно відтворити в «звичайних» умовах. Показовий приклад – GlobalLogic, який підтримував 93% продуктивності команд у найгострішій фазі конфлікту, перетворивши цей факт на важливу частину employer brand storytelling на зовнішніх ринках [5].

Другий формат – «resilience-based EVP», тобто ціннісна пропозиція працівнику, вибудована навколо наративу стійкості. За висновками Blu Ivy Group (2025 Employer Brand and Culture Trends Report), у 2025 році EVP змінюється з простого переліку бенефітів на «обіцянку роботодавця», що відображає взаємні зобов'язання компанії та співробітників [6]. Для українських організацій ця логіка особливо релевантна: досвід роботи під високим тиском формує культуру, де місія, колективна відповідальність і відчутний вплив часто важливіші за стандартний пакет компенсацій. Такі компанії, як Grammarly (понад 1500 співробітників, \$750 млн річного доходу) та SoftServe, результативно транслиують цей підхід через міжнародні комунікаційні канали, залучаючи як представників діаспори, так і кандидатів із глобального ринку, для яких значущість роботи є пріоритетом [5].

Третій формат можна окреслити як стратегію «діаспорного магніту» – цілеспрямоване залучення українських фахівців, які перебувають за кордоном, через розвиток транснаціональних спільнот навколо роботодавця. Після початку повномасштабного вторгнення за кордон виїхало понад 2 мільйони українців, серед яких суттєва частка – кваліфіковані IT-спеціалісти та менеджери [5]. Для міжнародного позиціонування employer brand це означає потребу адаптувати EVP одночасно для двох груп: іноземних або локальних кандидатів за межами України (з фокусом на гнучкості, стабільності та міжнародному визнанні) і фахівців, які залишилися в Україні (де часто домінують мотиви місії та внеску у відновлення). Дослідження European Employer Branding 2025 підкреслює, що відсутність локалізації EVP під конкретні ринки підриває довіру та послаблює конкурентоспроможність бренду [7]. Ініціатива Diia City, до якої долучилося понад 800 міжнародних компаній (Samsung, Revolut, Lyft), ілюструє потенціал державно-приватної синергії для формування привабливого середовища для глобальних талантів.

Четвертий формат – інтеграція AI-driven персоналізації в управління брендом роботодавця. За даними Universum і Blu Ivy Group, провідні компанії у 2025 році створюють Centers of Excellence, що поєднують HR, маркетинг і аналітику даних та дозволяють оновлювати EVP у режимі майже реального часу [1, 6]. Для українських компаній, які часто мають обмежені ресурси порівняно з транснаціональними корпораціями, така модель допомагає частково компенсувати нестачу бюджетів завдяки точнішій роботі з повідомленнями. Використання AI-інструментів для сегментації аудиторій, підготовки контенту на основі реальних Employee Stories та аналізу відгуків на Glassdoor сприяє формуванню автентичного наративу, що краще резонує з міжнародними кандидатами. Дослідження OpenArc (2025) показує, що чітко та послідовно комунікована EVP може скоротити плинність кадрів майже на 70% і підвищити залученість нових співробітників на 30% [8].

П'ятий формат – «mission-first employer branding», тобто позиціонування роботодавця через внесок у відбудову України та розвиток національної tech-екосистеми. Станом на 2025 рік IT-сектор забезпечує близько 38% усього сервісного експорту України, а галузь зберігає тенденцію до зростання навіть у воєнний час [3]. Компанії, які свідомо комунікують свою роль у цих процесах через публічні звіти про соціальний вплив, участь у програмах підготовки кадрів (EPAM University, GoIT, Mate Academy) та підтримку ЗСУ, формують EVP, що виходить за межі традиційного набору пільг. Згідно з EY, у 2023 році найпоширенішою ініціативою в employer branding в Україні була «допомога ЗСУ та волонтерство» (60% компаній), і для багатьох роботодавців це стало органічною складовою автентичного бренду [2].

Отже, трансформація EVP і бренду роботодавця українських компаній на міжнародних ринках відбувається через п'ять взаємопов'язаних форматів: розподілені та асинхронні команди як підтвердження операційної стійкості; resilience-based EVP зі зміщенням акценту на спільну місію; стратегія «діаспорного магніту» з різними меседжами для окремих аудиторій; AI-driven персоналізація комунікацій; а також mission-first позиціонування через внесок у відбудову. Комбінація цих підходів дає змогу не лише зменшувати репутаційні ризики воєнного часу, а й вибудовувати конкурентний профіль, який помітно відрізняє українських роботодавців від глобальних гравців. Вимога автентичності, яку дослідники називають ключовим трендом employer branding 2025 року [6, 8], у випадку України реалізується природно: практичний досвід роботи в екстремальних умовах стає переконливою ціннісною пропозицією для нового покоління глобальних талантів, орієнтованих на значущість і вплив.

1. Universum. Employer Branding NOW 2024. URL: <https://universumglobal.com/resources/news-press/employer-branding-now-2024/>
2. EY Ukraine. Best Employer 2023 Survey: нові пріоритети та виклики для українців на ринку праці URL: https://www.ey.com/en_ua/newsroom/2024/04/best-employer-2023-survey-priorities-challenges-for-ukrainians-in-labour-market
3. Devico. Why Ukraine remains a top IT outsourcing destination in 2025? URL: <https://devico.io/blog/why-ukraine-remains-a-top-it-outsourcing-destination-in-2025>
4. Moldstud Research Team. How Remote Work is Transforming Ukraine's Software Development Landscape. URL: <https://moldstud.com/articles/p-how-remote-work-is-transforming-ukraines-software-development-landscape>
5. Nucamp. Top 10 Tech Companies to Work for in Ukraine in 2025. URL: <https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-ukraine-ukr-top-10-tech-companies-to-work-for-in-ukraine-in-2025>
6. Blu Ivy Group. 2025 Employer Brand and Culture Trends Report. URL: <https://bluivygroup.com/blog/2025-employer-brand-and-culture-trends-report/>
7. Employer Branding News. Europe Employer Branding 2025: Trust, Flexibility and Proof. URL: <https://employerbranding.news/resources/europe-employer-branding-2025/>
8. OpenArc. Employer Branding Strategy: What Top Companies Do Differently in 2025. URL: <https://www.openarc.net/employer-branding-strategy-what-top-companies-do-differently-in-2025/> (2025)

NEW VECTORS OF UKRAINE'S COOPERATION WITH THE WTO

This paper analyzes new directions of cooperation between Ukraine and the World Trade Organization in the context of modern global economic challenges. Particular attention is paid to Ukraine's integration into global markets, trade liberalization, the use of WTO mechanisms to overcome trade barriers, and the development of digital trade. The study also highlights the role of the green transition, food security, and agricultural exports in strengthening Ukraine's position in international trade. The institutional role of the Ministry of Economy of Ukraine in coordinating trade policy and supporting post-war economic recovery is also considered.

У сучасних умовах глобалізації одним з важливих аспектів стабільного економічного зростання країни є її активна позиція у міжнародних економічних організаціях і глибока інтеграція у світовий економічний простір. У цьому контексті особливого значення набуває участь держави у міжнародних інституціях, які формують правила та принципи функціонування світової торгівлі. У 2008 році Україна стала повноправним членом Світової організації торгівлі (СОТ) [3], що відкрило для нашої країни ключові можливості для інтеграції у міжнародний економічний простір і модернізації економічної політики. Участь України в СОТ дала змогу економічній політиці України повністю відповідати міжнародним стандартам торгівлі, що, у свою чергу, значно покращило доступ України до світових товарних і фінансових ринків [2].

В нових умовах глобальних трансформацій співпраця України з СОТ набуває нового якісного змісту. Повномасштабна війна, зміна логістичних маршрутів, глобальних виробничих ланцюгів та критичне зростання безпекових масштабів привнесли нові безпрецедентні виклики для міжнародної торгівлі. Однак, ці процеси і є новими міжнародними економічними викликами. Таким чином, з СОТ України стратегічно важливо налаштувати нові співробітництва в зовнішньоекономічній торгівлі.

Ключовим напрямом такої взаємодії залишається подальша інтеграція України до глобального ринку. Участь у багатосторонній торговельній системі дозволяє державам функціонувати в межах єдиних правил, що забезпечує необхідну передбачуваність економічних відносин та стабільність торговельної політики. Для України, з огляду на відкритість її економіки та експортну орієнтацію, міжнародна торгівля є критичним джерелом економічного зростання. Членство у СОТ гарантує українським виробникам доступ до режиму найбільшого сприяння, що передбачає рівні умови торгівлі з іншими країнами-членами організації та захист від дискримінаційних заходів [3].

Важливим аспектом співпраці є процес лібералізації міжнародної торгівлі, що передбачає поступове зменшення тарифних та нетарифних обмежень. Це сприяє не лише зростанню обсягів товарообігу, а й розвитку глобальної економічної взаємодії в цілому. Для національної економіки лібералізація означає розширення можливостей для експорту української продукції, посилення конкуренції на внутрішньому ринку та потужне стимулювання інноваційного розвитку виробництва. Окрім того, зниження торговельних бар'єрів формує сприятливі передумови для залучення іноземних інвестицій та активізації міжнародної кооперації між підприємствами.

Перспективи розвитку аграрного експорту України та участі України в СОТ щодо глобальної продовольчої безпеки є надзвичайно важливими. Україна є одним із світових лідерів у виробництві та експорті сільськогосподарської продукції, в тому числі, зерна, кукурудзи, пшениці та соняшникової олії. Значний аграрний потенціал України дозволяє їй забезпечити продовольчу безпеку багатьох країн світу. Тому, участь України в СОТ дає їй можливість реалізувати її експортні аграрні потенціали без обмежень, що створює умови для захисту її економіки, покращуючи імідж України на традиційно імпортних ринках [1].

Окрім аграрного сектору, надзвичайної актуальності набуває питання цифровізації міжнародної торгівлі та впровадження інструментів спрощення торговельних процедур. Стрімкий розвиток цифрових технологій трансформує глобальні економічні процеси, стимулюючи зростання електронної комерції та автоматизацію митних систем. Україна активно впроваджує сучасні цифрові рішення у сфері зовнішньої торгівлі, що дозволяє підвищити ефективність логістики, мінімізувати адміністративні витрати та прискорити рух товарів через державний кордон [5]. Вирішальну роль у цих перетвореннях відіграє імплементація Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі, яка фокусується на модернізації митного адміністрування та забезпеченні максимальної прозорості торговельних операцій [4].

Окремим пріоритетним напрямом сучасної економічної політики України є впровадження принципів сталого розвитку та так званого «зеленого переходу». В сучасній системі міжнародної торгівлі все більше значення набувають екологічні норми виробництва, раціональне використання природних ресурсів та зниження рівня негативного впливу промисловості на природне середовище. Для України імплементація принципів екологічної відповідальності в торговельну політику є стратегією модернізації національної економіки та збільшення конкурентоспроможності українських товарів в ЄС та на світових ринках. Відомі торговельні ініціативи у рамках СОТ стимулюють впровадження нових енергоефективних технологій та модернізацію законодавства України відповідно до міжнародних екологічних стандартів [1].

Важливу роль у реалізації зазначених стратегічних цілей відіграють державні інституції, серед яких центральне місце посідає Міністерство економіки України. Даний орган виконує ключові функції у формуванні зовнішньоекономічного курсу, координує взаємодію з міжнародними організаціями та забезпечує моніторинг виконання Україною її торговельних зобов'язань. Діяльність Міністерства сьогодні спрямована на активну підтримку національних виробників на зовнішніх ринках та розробку стратегій, що дозволяють максимально ефективно використовувати інструментарій СОТ для просування національних економічних інтересів [1].

Подальший розвиток співпраці з СОТ тісно пов'язаний із використанням її інституційних механізмів для усунення штучних торговельних бар'єрів. СОТ виконує функцію глобального регулятора, що встановлює єдині «правила гри» у сфері торгівлі товарами та послугами. Для України можливість звернення до механізму врегулювання спорів СОТ є критично важливою, оскільки це дозволяє на правовій основі оскаржувати дискримінаційні або необґрунтовані обмеження з боку інших держав. Використання таких інструментів сприяє формуванню передбачуваного торговельного середовища, що є обов'язковою умовою для країн із відкритою економікою [2, 3]. Окрім того, участь у багатосторонній системі стимулює державу до постійного вдосконалення власної нормативно-правової бази, підвищення прозорості регуляторних процедур та гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами.

Особливої актуальності питання співпраці з СОТ набувають у контексті післявоєнної відбудови України. Руїнування значної частини промислової та логістичної інфраструктури внаслідок воєнних дій потребує невідкладних заходів для відновлення виробничих потужностей та залучення масштабних іноземних інвестицій. Інтеграція до глобальних виробничих ланцюгів через механізми СОТ може стати потужним чинником економічного відродження. Використання правил багатосторонньої системи торгівлі створює необхідні гарантії для іноземного капіталу та сприяє диверсифікації експортних ринків, що зменшує вразливість економіки до зовнішніх шоків [1]. У цьому процесі державна політика має бути сфокусована на розбудові сучасної торговельної інфраструктури та оптимізації митного адміністрування відповідно до стандартів Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі [1, 2, 4].

Підсумовуючи, можна зазначити, що співпраця України зі Світовою організацією торгівлі є одним із ключових стратегічних векторів інтеграції держави до глобальної економічної системи та формування сучасної моделі її зовнішньоекономічного розвитку. Членство в СОТ сприяє лібералізації зовнішньої торгівлі, розширює доступ українських товарів і послуг до світових ринків, а також формує інституційне підґрунтя для зміцнення продовольчої безпеки та підвищення стійкості національної економіки. Водночас сучасні глобальні трансформації актуалізують формування нових векторів співпраці України з СОТ, які пов'язані з активнішим використанням правових та інституційних механізмів організації, захистом національних економічних інтересів, розвитком цифрової торгівлі, підтримкою «зеленого переходу» та адаптацією економічної політики до нових умов міжнародної конкуренції. В умовах післявоєнного відновлення поглиблення взаємодії з СОТ та реалізація нових векторів співробітництва створюють додаткові можливості для стабілізації національної економіки, залучення іноземних інвестицій, відновлення експортного потенціалу та забезпечення довгострокового сталого економічного зростання України на засадах міжнародної конкурентоспроможності.

1. Міністерство економіки України. Інформація щодо співробітництва України з СОТ. 2021. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/306813d2-01e0-433e-aceb-0df8c6006032?lang=uk-UA&id=438f7e67-bfcb-4ddd-99e2-66bf0fcc55e5&title=pripinenie>
2. Міністерство економіки України. Співробітництво зі Світовою організацією торгівлі. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9d201db3-c822-4931-bd7f-517a30508113&title=SpivrobitnitstvoZSvitovoiuOrganizatsiieiUtorgivi>
3. World Trade Organization. Understanding the WTO. URL: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm
4. World Trade Organization. Agreement on Trade Facilitation. URL: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa_e.htm
5. World Trade Organization. Digital Trade for Development. 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Набільська Єлизавета Вікторівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Пашук Л.В.

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS AND GLOBAL EXPANSION STRATEGIES OF UKRAINIAN COMPANIES UNDER HYBRID THREATS

This paper examines how Ukrainian businesses restructure their operational logic and pursue international markets while functioning under active military conflict and hybrid pressure. Drawing on empirical evidence from the IT, fintech, logistics, and security-tech sectors, the study identifies four dominant adaptation mechanisms: digital infrastructure migration, product-led geographic diversification, value chain reconfiguration, and ecosystem partnership. The findings suggest that wartime constraints paradoxically accelerate internationalisation by eliminating institutional inertia and compelling companies to adopt lean, globally competitive structures ahead of conventional timelines.

Гібридна агресія проти України, що переросла у повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року, поставила вітчизняний бізнес у безпрецедентні умови функціонування. Водночас реакція підприємств виявилася нетривіальною: замість масового колапсу зафіксовано хвилю радикальної адаптації та прискорену інтернаціоналізацію. Це суперечить класичній моделі Uppsala, яка передбачає поступове, лінійне розширення на зовнішні ринки на основі накопичення ринкових знань та поступового нарощування зобов'язань [6, с. 23–24], натомість підтверджує концепцію «born global» у її кризовому варіанті, коли форс-мажорні обставини замінюють тривалий організаційний дозрівальний цикл.

Аналіз спектру українських компаній засвідчує неоднорідність стратегічних відповідей залежно від галузевої приналежності та масштабу бізнесу. У секторі безпекових технологій компанія Ajax Systems — один із провідних виробників охоронного обладнання в Європі - незважаючи на повномасштабне вторгнення, наростила виторг на 35% у 2022 році порівняно з попереднім роком, значно розширивши географію присутності; переважна більшість доходу компанії формується за рахунок експортних продажів [2]. MacPaw, розробник програмного забезпечення для macOS-екосистеми, завчасно перемістив критичну інфраструктуру та частину команди до країн ЄС, що дало змогу зберегти безперебійний цикл оновлень і продовжити обслуговування понад 30 млн активних користувачів. У фінтех-секторі monobank, найбільший мобільний банк України без фізичної мережі відділень, здійснив переміщення обробних потужностей до хмарного середовища Amazon Web Services, що унеможливило критичні збої навіть під час масованих ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі [3].

Логістичний оператор Nova Post (міжнародний підрозділ «Нова Пошта») розгорнув транскордонний напрямок у п'ять нових європейських країн упродовж 2022–2023 років, спираючись на зростаючу клієнтську базу з українських переселенців. Перший закордонний офіс відкрився у Варшаві в жовтні 2022 року; згодом компанія вийшла на ринки Литви, Чехії, Румунії та Німеччини - в кожному випадку попит формувалася переважно українською діаспорою [7]. Принципово відмінним є траєкторія Grammarly - компанії, заснованої українцями: попри те, що юридична та R&D-структура вже до 2022 року була розподілена між США, Канадою та Україною, активна комунікація про українське походження продукту та підтримка країни сприяли зміцненню лояльності глобальних користувачів і залученню додаткових передплатників у 2022 році. Узагальнення стратегій адаптації провідних українських компаній наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Стратегії адаптації українських компаній до умов повномасштабної війни (2022–2023)

Компанія	Галузь	Стратегія адаптації	Результат (2022)
Ajax Systems	Безпекові технології	Розширення географії присутності, експортна орієнтація	+35% виторгу, переважна більшість доходу - експорт
Nova Post	Логістика	Відкриття філій у країнах ЄС (Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина)	Перший офіс у Варшаві (жовтень 2022)
IT-сектор (загалом)	IT-послуги	Збереження розподілених команд, експортна орієнтація	\$7,34 млрд експорту (+5,8% до 2021)

Джерело: складено автором на основі даних [2, 5, 7]

Виокремлення ключових детермінант адаптаційних стратегій вимагає розмежування між структурними бар'єрами та каталізаторами трансформації. До перших належать: фрагментація ланцюжків постачання, закриття чорноморських морських коридорів у 2022 році та зростання транзитних витрат, дефіцит фінансових ресурсів через обмеження транзакцій для ряду контрагентів, а також кадровий відтік, спричинений масовою мобілізацією та вимушеним переміщенням. Натомість каталізаторами виступають: прискорена цифровізація управлінських процесів - зокрема, Національний банк України вже 8 березня 2022 року ухвалив Постанову №42, яка дозволила банкам зберігати дані у хмарному середовищі в умовах воєнного стану [1], пряма фінансова підтримка з боку EU4Business та програм ЄБРР, а також «дивіденд довіри» - зростання лояльності глобальних споживачів до продуктів українського походження. Ключові регуляторні зміни, що сприяли стабілізації сектору, відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Регуляторні зміни у фінансовому секторі України під час воєнного стану (2022)

Норма / Документ	Дата ухвалення	Зміст регуляторної зміни	Наслідки для бізнесу
Постанова НБУ №42	08.03.2022	Дозволено банкам зберігати дані в хмарному середовищі	Безперебійність банківських послуг
Міжнародне визнання зміни	2022	DataGuidance повідомила про рішення НБУ	Підвищення довіри іноземних партнерів
Підтримка експорту послуг	2022	IT-експорт досяг \$7,34 млрд (+5,8%)	Галузь стала лідером експорту

Джерело: складено автором на основі даних [1, 3, 5]

Систематизація виявлених стратегічних патернів дозволяє сформулювати чотири домінантні типи реструктуризації бізнес-моделей. По-перше, «географічна диверсифікація через продукт» - вихід на нові ринки через розроблення нових продуктових ліній, орієнтованих на специфічні запити закордонних клієнтів (Ajax Systems, Intellias). По-друге, «операційна двоїстість» - одночасне підтримання виробничих потужностей в Україні та сервісних/комерційних хабів за кордоном (MacPaw, SoftServe). По-третє, «екосистемна інтеграція» - входження у ролі технологічного провайдера до глобальних постачальницьких ланцюгів через партнерство з іноземними корпораціями, що скорочує час виходу на ринок (Sigma Software, EPAM Ukraine). По-четверте, «кризовий ребрендинг» - використання репутаційного ефекту від активної проукраїнської позиції для залучення нових клієнтів на конкурентних ринках (Grammarly, Preply).

Отримані результати дозволяють стверджувати, що гібридні загрози, всупереч інтуїтивним очікуванням, не заблокували, а радикально перебудували траєкторії глобалізації українського бізнесу. Зокрема, експорт IT-послуг у 2022 році досяг рекордного показника - 7,34 млрд дол. США - на 5,8% більше, ніж у 2021 році, і став найбільшим в усій незалежній історії України [5]. Ключовим уроком для компаній з інших країн, що перебувають в умовах геополітичної нестабільності, є принцип «операційної надлишковості»: завчасне закладення резервних каналів розподілу, диверсифікація юрисдикцій та збереження розподіленої команди є не витратним накладним

тягарем, а стратегічним страховим активом. Окремої уваги заслуговує нормативний аспект: успішна євроінтеграція вимагає від МСБ синхронного приведення стандартів корпоративного управління до вимог директив ЄС [4].

Таким чином, сукупність виявлених факторів свідчить про те, що війна стала каталізатором трансформації бізнес-моделей, а не лише дестабілізуючим чинником. Поєднання регуляторних ініціатив [1], технологічної стійкості [3] та експортної орієнтації [5] дозволило не лише зберегти потенціал, але й примножити його в окремих секторах, що підтверджується зростанням виручки Ajax Systems [2] та експансією Nova Post [7]. Водночас сукупність даних умов формує нову парадигму ведення бізнесу в умовах нестабільності, де ключовими конкурентними перевагами стають операційна гнучкість, цифрова надлишковість та інтеграція до європейського правового поля [4].

1. Постанова Правління № 42 від 08.03.2022 «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану». Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_08032022_42

2. Ajax Systems. 2022 Growth Report: Year of Grit. URL: <https://ajax.systems/blog/2022-growth-report/>

3. DataGuidance. Ukraine: NBU passes resolution on use of cloud services by Ukrainian banks. URL: <https://www.dataguidance.com/news/ukraine-nbu-passes-resolution-use-cloud-services>

4. IT Ukraine Association. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT. 2023. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/>

5. IT Ukraine Association. Updated IT is the only growing export industry in Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua/en/updated-data-it-is-the-only-growing-export-industry-in-ukraine/>

6. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. - 1977. - Vol. 8, № 1. - P. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

7. PwC Ukraine.- Nova Post at a Time of War: Following the Ukrainians and Growth. 26th Annual Global CEO Survey — CEE. 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>

ТРАНСФЕР ВІЙСЬКОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЦИВІЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ЯК ПОТЕНЦІЙНИЙ ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Нечай Олексій Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економіка та економічна політика»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лозова Г.М.

TRANSFER OF MILITARY TECHNOLOGIES TO THE CIVILIAN ECONOMY AS A POTENTIAL DRIVER OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

This paper is about the transformation of military technologies (Miltech) into a strategic engine for Ukraine's post-war economic recovery and resilience. The existential conflict catalyzed a fundamental shift from a closed state model to an open innovation ecosystem, turning the defense sector into a primary generator of high technologies and human capital. Drawing on the Israeli experience and domestic institutional frameworks like Brave1, the study examines the mechanisms for converting security challenges into long-term technological advantages. These strategic transitions overall lead to a qualitative leap in national development and position the Miltech sector as a catalyst for Ukraine's further growth.

Процес післявоєнного відновлення держави, що зазнала масштабної агресії, традиційно розглядається через призму фізичної реконструкції інфраструктури, залучення іноземних інвестицій та побудову міцної інфраструктури. Але окремим важливим напрямом реконструкції, якому втім приділяють не так багато уваги, є трансформація оборонного потенціалу у двигун довгострокового економічного зростання.

Для України, яка нині переживає масштабний екзистенційний конфлікт, перетворення військових технологій (Miltech) на цивільні розробки подвійного призначення (Dual-use) може стати не лише економічною стратегією, а й ключовою умовою національного відновлення та виживання після війни.

Досвід Ізраїлю демонструє успішну альтернативну парадигму, де оборонний сектор виступає активним генератором високих технологій. Система базується на функціонуванні елітних підрозділів (зокрема Unit 8200) як інкубаторів людського капіталу, державному фінансуванні розробок подвійного призначення через державні програми та механізми «реверсивного трансферу» цивільних інновацій у військовий сектор для отримання статусу «battle-proven». Важливою є також роль програми Yozma, яка через розподіл ризиків між державою та приватними інвесторами забезпечила масштабний приплив венчурного капіталу в сектор Miltech. Така модель ефективної конвертації безпекових викликів у технологічні переваги може стати концептуальним фундаментом для трансформацій, які сьогодні масштабуються в оборонному секторі України.

Україна у відповідь на повномасштабне вторгнення здійснила фундаментальний перехід від закритої державної моделі оборонних розробок до відкритої екосистеми, де головним інноватором став приватний сектор та цивільні інженери. Це відображає бойовий успіх комерційних технологій, які виявилися ефективнішими за традиційні державні спроможності.

Українська оборонна промисловість з 2022 року трансформувалася з фрагментованих ініціатив у структуровану індустріальну модель. Виробнича спроможність сектору за три роки зросла у 35 разів – з 1\$ млрд до орієнтовних 35\$ млрд у 2025 році.

Ключовим інструментом координації став кластер Brave1, що об'єднав зусилля в для швидкого впровадження інновацій на полі бою. За підсумками першого року діяльності кластеру, було зареєстровано понад 1600 розробок, серед яких більше 300 – у сфері безпілотних літальних апаратів, більше 200 – наземні роботизовані комплекси, більше 200 – розробки у сфері штучного інтелекту, та більше ста засобів у сфері радіоелектронної боротьби та розвідки (рис 1.). Паралельно запроваджено режим Defense City, який надає резидентам податкові пільги до 2036 року та спрощує механізми експорту військових товарів.

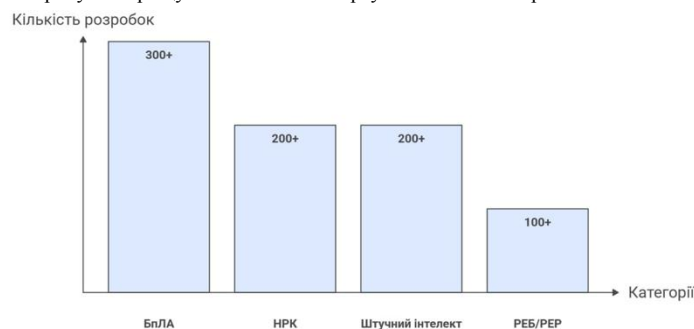


Рис. 1 Результати діяльності кластеру Brave1 за рік, кількість розробок

Джерело: складено автором на основі даних [6]

Попри кількісне зростання, Україна стикається з рядом ризиків, серед яких зокрема критичний ризиком «вимивання інновацій»). Через дефіцит внутрішнього капіталу та тиск воєнного часу стартапи часто змушені передавати права на інтелектуальну власність іноземним партнерам в обмін на фінансування, що веде до «тихого витоку дизайнів» за кордон. Відсутність єдиного відомства для захисту оборонних інновацій та повільні процедури патентування змушують підприємців реєструвати розробки в інших юрисдикціях, позбавляючи Україну майбутніх роялті та ліцензійних доходів. Крім того, система закупівель залишається переважно короткостроковою, що заважає компаніям залучати банківське кредитування під багаторічні контракти.

Отже, післявоєнне відновлення України через трансфер військових технологій має всі шанси стати найбільш успішним прикладом економічної трансформації у XXI столітті. Українські спеціалісти Miltech мають відчутну перевагу порівняно з іноземними фахівцями завдяки реальному досвіду в умовах бойового часу. Для реалізації цього сценарію втім необхідно реалізувати комплексну державну стратегію.

Держава повинна розподіляти ризики з інвесторами для залучення приватного капіталу шляхом спільних інвестицій у фонди, що фокусуються на технологіях подвійного призначення, зниження податкового навантаження на підприємства сфери Miltech, надання субсидованих кредитів та інших стимулів.

Окрім того необхідно завершити реформу інтелектуальної власності – створення спеціалізованого суду авторських прав та автоматизація реєстрації прав стануть потужним сигналом для міжнародних інвесторів і гарантом для виробників. Сама ж держава може отримувати лише безкоштовну ліцензію для потреб оборони, а права залишалися б закріплені законодавством за розробниками. Це дозволило б компаніям залучати інвестиції та виходити на цивільні ринки.

Для розвитку та збереження людського капіталу всередині країни необхідно створити механізми "реверсивного навчання". Подібно до Ізраїлю, Україна має заохочувати перехід інженерів між оборонним і цивільним секторами, забезпечуючи перетікання кращих практик управління та розробки. Створення в структурі збройних сил елітних підрозділів НДДКР за моделлю Unit 8200, де служба інтегрована з навчанням у провідних університетах за пріоритетними напрямками, створить потужні стимули для молодих спеціалістів.

Військова перемога України має бути закріплена економічним успіхом. Трансформація Miltech-сектору у цивільну індустрію високої доданої вартості дозволить країні не просто відновитися, а здійснити якісний стрибок, ставши невід'ємною частиною глобальної системи безпеки та інновацій. Досвід Ізраїлю доводить: країна, що вміє перетворювати виклики безпеки на технологічні переваги, не просто виживає – вона стає світовим лідером.

1. Evron, Y. (2025). Israel's defence industry: adaptation and growth in a changing arms market. *Defence Studies*, 25(2), 301–321. DOI: <https://doi.org/10.1080/14702436.2025.2472720>
2. Singular Factors behind the Growth of Innovation in Israel, *Athens Journal of Mediterranean Studies* – By Raphael Bar-El, Dafna Schwartz, David Bentolila. URL: <https://www.athensjournals.gr/mediterranean/2019-5-3-1-Bar-El.pdf>
3. Unit 8200: Expanded OSINT Handbook to Israel's Cyber-Intelligence Powerhouse. URL: <https://www.cyber8200.com/en/blog/israeli-cyber-unity-8200>
4. EU4UA Defence Tech: EU and Ukraine launch new €3.3 million BRAVE1 grant programme. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu4ua-defence-tech-eu-and-ukraine-launch-new-%E2%82%AC33-million-brave1-grant-programme_en?s=232
5. EY, Defense City: Ukraine introduces a special preferential regime for defense sector enterprises. URL: https://www.ey.com/en_ua/it-tax-law-digest/defense-city-ukraine-introduces-a-special-preferential-regime-for-defense-sector-enterprises
6. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України - головні досягнення Defense-tech кластеру Brave1. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/defense-tech-klasteru-brave1-rik-holovni-dosiahnennia-proektu>
7. Кластер підтримки Defense Tech розробок в Україні Brave1, офіційний сайт. URL: <https://brave1.gov.ua/>

A CLUSTER-BASED APPROACH TO ANALYSING STRUCTURAL SHIFTS IN THE CREATIVE SECTOR

This paper examines the use of a cluster-based approach to analyse structural shifts in the creative sector. The study proposes a system of economic, social, innovation and institutional indicators for clustering creative industries. The results help identify different development models within the creative sector and assess its role in the structural modernisation of the economy.

Кластерний аналіз креативних індустрій як інструмент дослідження структурної модернізації економіки потребує формування системи показників, здатних відобразити багатовимірну природу цього сектору. З огляду на специфіку креативних індустрій, доцільно використовувати групи економічних, соціальних, інноваційних та інституційних індикаторів. Економічні показники охоплюють обсяги доданої вартості, кількість суб'єктів господарювання, рівень зайнятості та експортну активність; соціальні – характеристики людського капіталу, зайнятість у креативних професіях, рівень концентрації творчих кадрів; інноваційні – використання цифрових технологій, інтелектуальної власності, участь у стартап-екосистемах; інституційні – наявність хабів, кластерних ініціатив, програм підтримки та органів координації. Така багатовимірна система індикаторів дозволяє перейти від вузькоекономічного трактування кластерів до їх інтерпретації як складних соціально-економічних утворень.

Вибір методів кластерного аналізу зумовлюється як дослідницькими завданнями, так і якістю статистичної бази. У дослідженнях структурних зрушень традиційно застосовуються ієрархічні методи кластеризації, що дозволяють виявляти природну ієрархію об'єктів та попередньо оцінювати кількість кластерів. Водночас неієрархічні методи, зокрема алгоритми типу k-середніх, забезпечують більш чітке групування за заздалегідь визначеною кількістю кластерів і є придатними для подальшої інтерпретації результатів. З огляду на складність і неоднорідність креативних індустрій доцільним є комбінований підхід, який поєднує ієрархічні та неієрархічні методи і дозволяє мінімізувати суб'єктивність кластерних рішень.

Суттєвим обмеженням кластерного аналізу креативних індустрій в Україні залишається фрагментарність та нерівномірність статистичної інформації. Офіційна статистика не завжди дозволяє виокремити креативні індустрії як цілісний об'єкт спостереження, а частина показників має оціночний або непрямий характер. В умовах неповної інформації доцільним є адаптований методичний підхід, що поєднує використання доступних кількісних даних із нормалізацією показників, агрегуванням суміжних видів діяльності та залученням проксі-індикаторів. Такий підхід не претендує на абсолютну точність, однак забезпечує аналітичну відтворюваність результатів і дозволяє здійснити типологізацію креативних індустрій у контексті їх ролі в структурній модернізації національної економіки.

Застосування багатокритеріального підходу до кластеризації креативних індустрій потребує подальшої операціоналізації визначених критеріїв через систему аналітичних показників. Саме показники дозволяють перейти від концептуального рівня кластеризації до її аналітичної реалізації та забезпечують можливість порівняння різних сегментів креативного сектору за ключовими економічними, соціальними, інноваційними та інституційними параметрами.

Ураховуючи фрагментарність офіційної статистики щодо креативних індустрій в Україні, доцільним є використання системи показників, яка поєднує кількісні та якісні індикатори і допускає застосування проксі-змінних. Запропонована система аналітичних показників для кластерного аналізу креативних індустрій наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Система аналітичних показників для кластерного аналізу креативних індустрій

Група показників	Показник	Аналітичний зміст показника	Роль у кластерному аналізі
Економічні	Частка виду діяльності у загальних доходах креативних індустрій	Відображає економічну вагу сегмента в структурі креативного сектору	Виявлення економічно домінуючих сегментів
	Кількість суб'єктів господарювання	Характеризує рівень підприємницької концентрації	Ідентифікація масових і нішевих сегментів
	Середній дохід на суб'єкт	Показує економічну результативність діяльності	Диференціація кластерів за ефективністю
Соціальні	Частка зайнятих у креативних професіях	Відображає роль людського капіталу	Визначення знаннєво-орієнтованих кластерів
	Територіальна концентрація зайнятості	Частка зайнятих у великих агломераціях	Оцінка просторової асиметрії розвитку
Інноваційні	Рівень цифровізації діяльності	Частка цифрових продуктів і послуг	Виявлення інноваційно-активних кластерів
	Використання об'єктів інтелектуальної власності	Наявність авторських прав, ТМ, ліцензій	Оцінка нематеріальної складової вартості
Інституційні	Наявність креативних хабів та кластерних ініціатив	Функціонування організованих форм взаємодії	Визначення інституційної зрілості
	Участь у програмах підтримки	Державні та донорські інструменти	Оцінка інтегрованості у політику розвитку
Мережеві	Інтенсивність коопераційних зв'язків	Спільні проєкти, партнерства	Виявлення синергетичного потенціалу
	Орієнтація на зовнішні ринки	Частка експорту або міжнародних проєктів	Ідентифікація глобально інтегрованих кластерів

Джерело: сформовано автором за [1–3]

Запропонована система аналітичних показників (табл. 1) створює можливість здійснення кластерного аналізу креативних індустрій на основі поєднання економічних, соціальних, інноваційних, інституційних та мережевих характеристик. Використання цих показників дозволяє не лише здійснити формальне групування видів креативної діяльності, а й інтерпретувати отримані кластери як відмінні моделі функціонування та розвитку креативного сектору в умовах структурної модернізації економіки.

1. Український центр культурних досліджень. Креативні індустрії: основні показники діяльності (2023–2024) : статистичний огляд / О. Іщенко, О. Козлова. Київ, 2025. 50 с. URL: <https://uccr.org.ua/news/kreatyvni-industrii-osnovni-pokazyky-diialnosti-u-2023-2024-rokakh-statystychnyy-ohlad>

2. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46852>

3. Скорик О. В. Аналітична інтерпретація кластерного аналізу зовнішньоекономічної діяльності та використання його результатів на мікро-рівні. Український економічний часопис. 2024. № 6. С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-23>

INNOVATION CLUSTERS AND DIGITAL ECOSYSTEMS AS DRIVERS OF THE EU'S GLOBAL COMPETITIVENESS

The paper argues that EU innovation clusters and digital ecosystems jointly strengthen global competitiveness by accelerating knowledge diffusion, supporting SME digital adoption, and reducing scale-up constraints through policy-driven infrastructure and capital mobilisation.

У 2024-2025 рр. конкурентоспроможність Європейського Союзу все чіткіше визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки якістю інноваційної організації економіки - здатністю швидко перетворювати знання на масштабовані продукти й технологічні стандарти. У цій логіці інноваційні кластери та цифрові екосистеми виступають комплементарними механізмами, що поєднують локальну концентрацію компетенцій із трансєвропейським масштабуванням через дані, платформи та цифрову інфраструктуру. Кластери забезпечують «щільність взаємодій» між бізнесом, університетами та інституціями підтримки, тоді як цифрові екосистеми створюють умови для дифузії технологій на рівні Єдиного ринку та зниження транзакційних витрат інноваційного циклу.

Емпіричний контекст 2024-2025 рр. демонструє, що ЄС має значний інноваційний потенціал, але стикається з проблемою уповільнення динаміки. За даними European Innovation Scoreboard, інноваційна результативність ЄС зросла на 12,6 в.п. з 2018 року, однак між 2024 і 2025 роками зафіксовано незначне зниження на 0,4 в.п. [2]. Це означає, що пріоритет зміщується від нагромадження «входів» до підвищення віддачі від інноваційних систем, тобто до прискорення комерціалізації, масштабування та підвищення дифузії технологій. У фінансово-ресурсному вимірі, Eurostat фіксує, що у 2024 році ЄС витратив €403 млрд на R&D, а інтенсивність витрат становила 2,24% ВВП (дещо нижче, ніж 2,26% у попередньому році) [1]. Водночас розрив із глобальними технологічними лідерами залишається: Eurostat на тому ж масиві даних показує, що відповідні показники для США й Південної Кореї є вищими.

Таблиця 1

Ресурсна база інноваційної конкурентоспроможності ЄС у 2024–2025 рр.

Показник	Значення (ЄС-27)	Динаміка / Примітки
Загальний обсяг витрат на R&D	€403 млрд	Зростання в абсолютних цифрах
Інтенсивність витрат на R&D	2,24% ВВП	Зниження на 0,02 в.п. порівняно з 2023
Зміна інноваційної результативності	- 0,4 в.п.	Уповільнення між 2024 і 2025 роками
Загальний ріст інновацій з 2018 р.	+ 12,6 в.п.	Довгостроковий позитивний тренд

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

У цих умовах кластери виконують роль «локомотивів спеціалізації», де економічні агенти отримують доступ до спільної дослідницької та інженерної інфраструктури, мереж партнерств і каналів трансферу технологій. Проте в цифрову епоху локальна концентрація знань не гарантує глобального ефекту без інструментів масштабування. Саме тому цифрові екосистеми ЄС (платформи, простори даних, стандарти інтероперабельності, інституції цифрової підтримки МСП) є критичними: вони забезпечують перенесення інновацій із регіонального рівня на рівень Єдиного ринку.

Показовим маркером цифрової дифузії є використання хмарних сервісів підприємствами. У 2025 році 52,7% підприємств ЄС використовували платні хмарні послуги, тоді як у країнах-лідерах рівні суттєво вищі - Фінляндія 79,2%, Італія 75,6% [3]. Це важливо саме у зв'язку з кластерами: цифрова зрілість підприємств визначає швидкість масштабування інновацій у ланцюгах постачання, можливості роботи з даними та інтеграцію в пан'європейські мережі.

Водночас ЄС стикається зі структурною проблемою «масштабування» (scale-up gap), що пов'язана не лише з технологіями, а з фрагментацією правил і недостатністю пізньостадійного капіталу. Європейський інвестиційний банк підкреслює, що європейські scale-ups залучають приблизно вдвічі менше капіталу, ніж їхні аналоги у Кремнієвій долині, а дефіцит великих інвесторів змушує компанії шукати фінансування поза ЄС [4]. У 2025 році Єврокомісія, реагуючи на цей виклик, представила стратегію «Choose Europe to start and scale» та анонсувала створення Scaleup Europe Fund щонайменше €10 млрд для підтримки високозростаючих компаній на переході до масштабних стадій. (Reuters) Додатково Європарламент у матеріалах щодо стратегії стартапів і scale-ups фіксує, що в Європі базується лише 8% глобальних scaleups, а також звертає увагу на системну проблему релокації частини «європейських unicorns» за межі ЄС у попередні роки, що підсилює дискусію про «28-й режим» і дерегуляцію для інноваторів [6].

У 2025 році Єврокомісія, реагуючи на цей виклик, представила стратегію «Choose Europe to start and scale» та анонсувала створення Scaleup Europe Fund щонайменше €10 млрд для підтримки високозростаючих компаній [5]. У цьому контексті особливе значення мають інституційні «мости» між кластерами й цифровими екосистемами, насамперед мережа European Digital Innovation Hubs (EDIHs), що працює за логікою «test-before-invest». Вона знижує ризики для МСП при впровадженні ІІІ, хмарних рішень та кібербезпеки. Ефект EDIH варто розглядати як механізм підвищення продуктивності інноваційних витрат: не просто інвестувати в R&D, а забезпечити його комерціалізацію через доступні послуги тестування, консультації та інтеграцію в мережі.

Отже, у 2024-2025 рр. зростання інноваційної результативності ЄС супроводжується ознаками уповільнення, що робить ключовими механізми дифузії та масштабування. Кластери формують концентрацію компетенцій і партнерств, а цифрові екосистеми - інструменти інтеграції та масштабування в межах Єдиного ринку. Підвищення частки підприємств, що використовують хмарні сервіси, є індикатором цифрової готовності екосистем, а політики на кшталт EDIH та нових фінансових інструментів масштабування у 2025 році (Scaleup Europe Fund) демонструють стратегічний поворот ЄС до подолання scale-up gap. Сукупно це підтверджує, що глобальна конкурентоспроможність ЄС дедалі більше залежить від здатності з'єднати регіональні інноваційні вузли в пан'європейську цифрову екосистему з достатнім капіталом росту та уніфікованими правилами.

1. Draghi M. The future of European competitiveness. European Commission. 2024. URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en

2. European Commission. European Innovation Scoreboard 2025: Analysis and Trends. 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/6a7e54cc-9841-4199-8b36-87914a366fb9_en?filename=ec_rtd_eis-2025-technical-report-revision.pdf

3. R&D expenditure. Eurostat Statistics Explained. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure

4. 53% of EU enterprises used paid cloud services in 2025. Eurostat News. 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1>

5. European Investment Bank. The scale-up gap: Financial market constraints holding back innovative firms in the European Union. 2024. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240130_the_scale_up_gap_en.pdf

INTERNATIONAL LEGAL MECHANISMS FOR THE PROTECTION OF THE CULTURAL HERITAGE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF ARMED AGGRESSION OF the russian federation

This paper is about the international legal mechanisms for the protection of cultural values during international armed conflict and their application in the context of the war against Ukraine. The content of the main norms of international humanitarian law is revealed, in particular, the provisions of the Hague Convention of 1954, the Geneva Conventions, and the Rome Statute of the ICC, which provide for the protection of cultural heritage and responsibility for its destruction. Particular attention is paid to the problems of occupation of territories, illegal movement of cultural values, and issues of compensation for damage. The importance of international mechanisms for bringing the guilty to justice and post-war restoration of the state is substantiated.

Проблематика охорони культурних цінностей особливо загострилася у зв'язку із системним характером їх руйнування, розграбування та незаконного переміщення, що тривають з 2014 року та після 24 лютого 2022 року досягли безпрецедентних масштабів. Історичний досвід XX століття в черговий раз підтверджує, що війни, які розгорнулися на території України, щоразу супроводжувалися фатальними втратами у сфері культурної спадщини. Проте нинішня агресія вирізняється не лише масштабною, а й цілеспрямованістю посягань на культурні цінності як елемент ідентичності українського народу. У відповідності до даних ЮНЕСКО, лише протягом першого року повномасштабної війни збитки об'єктам культурної спадщини України становили близько 2,6 млрд доларів США, а в той самий час як потреби у відновленні оцінюються майже у 6,9 млрд доларів [1]. Міністерство культури та інформаційної політики України фіксує понад тисячу зруйнованих або пошкоджених пам'яток, і цей перелік постійно зростає [1].

Окремою проблемою є тимчасова окупація Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частин Донецької і Луганської областей, що призвела до втрати Україною фактичного контролю над десятками тисяч пам'яток нерухомої культурної спадщини, сотнями музеїв та мільйонами музейних предметів [2]. У цьому контексті важливим є належна міжнародно-правова кваліфікація конфлікту як міжнародного збройного, що підтверджено позицією Офісу Прокурора Міжнародний кримінальний суд ще у 2017–2019 роках щодо ситуації в Криму [3]. Дана кваліфікація означає застосовність норм міжнародного гуманітарного права, враховуючи положення про окупацію, а відтак - і спеціальних норм щодо охорони культурних цінностей. Основним універсальним договором у цій сфері є Конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту 1954 року та протоколи до неї [4]. Стаття 4 Конвенції зобов'язує сторони поважати культурні цінності, утримуватися від їх використання у воєнних цілях та забороняє будь-які акти ворожості щодо них, за винятком випадків імперативної воєнної необхідності. Особливої суттєвості набуває стаття 5 Конвенції, яка зобов'язує державу-окупанта підтримувати зусилля компетентних національних органів щодо охорони культурної спадщини на окупованій території.

Протокол I 1954 року і Протокол II 1999 року напряду забороняють незаконне вивезення культурних цінностей з окупованої території, здійснення несанкціонованих археологічних розкопок та будь-які модифікації пам'яток із метою зміни їх ідентичності [4]. Фактична практика Російської Федерації в окупованому Криму - проведення масштабних археологічних розкопок без погодження з Україною, переміщення музейних колекцій до російських музеїв, так звана «реставрація» об'єктів Бахчисарайського палацу чи Херсонесу Таврійського - свідчить про системне порушення зазначених норм. Крім спеціалізованих актів, застосовними є положення Гаазького положення 1907 року, Женевських конвенцій 1949 року та Додаткового протоколу I 1977 року, які закріплюють загальний принцип поваги до цивільних об'єктів і забороняють їх знищення, якщо воно не зумовлене воєнною необхідністю [4]. Кодифікація звичаєвих норм міжнародного гуманітарного права, здійснена під егідою Міжнародний комітет Червоного Хреста, у Нормх 38–41 закріплює обов'язок поважати культурні цінності, забороняє їх використання у військових цілях, передбачає обов'язок запобігати їх пограбуванню та встановлює обов'язок повернення незаконно вивезених предметів [5]. Таким чином, правова база захисту є достатньо розвинутою; проблема полягає у забезпеченні її ефективної імплементації та притягненні винних до відповідальності.

Римський статут Міжнародного кримінального суду визначає умисні напади на історичні пам'ятки, релігійні та культурні об'єкти як воєнні злочини, що відкриває можливість міжнародного кримінального переслідування осіб, відповідальних за їх руйнування [3]. Водночас на національному рівні стаття 438 Кримінального кодексу України передбачає відповідальність за порушення законів і звичаїв війни, включно з розграбуванням культурних цінностей. Ключову роль відіграє також міжнародне право охорони культурної спадщини мирного часу, зокрема Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини 1972 року, яка зобов'язує держави не вдаватися до дій, що можуть завдати шкоди культурній спадщині інших держав [4]. Втрата Україною контролю над об'єктом всесвітньої спадщини «Стародавнє місто Херсонес Таврійський та його хора» та низького об'єктів із Попереднього списку є прямим наслідком окупації і створює складну правову ситуацію, що потребує активної позиції України в межах механізмів ЮНЕСКО. Важливим елементом міжнародно-правової стратегії є також застосування санкцій, дипломатичні протести, ініціювання міжнародних моніторингових місій і формування доказової бази для майбутніх процесів про репарації. Беручи до уваги масштаби руйнувань, питання відшкодування шкоди має розглядатися не лише як фінансова компенсація, а як складова відновлення культурного потенціалу держави та гарантія неповторення порушень. Культурна спадщина є не лише історичною пам'яттю, а й економічним ресурсом, що формує туристичну привабливість, креативні індустрії та інвестиційний клімат. Її знищення має довгострокові негативні наслідки для сталого розвитку.

Отже, міжнародно-правові механізми захисту культурної спадщини України в умовах збройної агресії РФ передбачають комплекс норм міжнародного гуманітарного права, міжнародного кримінального права та права міжнародної відповідальності держав, доповнених інструментами санкційної та дипломатичної політики. Їх ефективність безпосередньо залежить від системного документування злочинів, активного використання міжнародних інституційних механізмів і консолідованої підтримки міжнародної спільноти. Реалізація цих механізмів є невід'ємною складовою загальної стратегії деокупації територій, притягнення винних до відповідальності та повоєнного відновлення України.

1. 202 EX/Decisions (202nd session). Decisions adopted by the Executive Board at its 202nd session (Paris, 4 October – 18 October 2017). UNESCO. Digital Library. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259824>

2. Горбулін В. П., Власюк О. С., Лібанова Е. М., Ляшенко О. М. (заг. ред.). Донбас і Крим: ціна повернення : монографія. Київ : НІСД, 2015. 474 с.

3. Rome Statute of the International Criminal Court of 17 July 1998. International Criminal Court. URL: <https://www.icc-cpi.int>

4. Конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту від 14.05.1954 р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_157#Text

5. Henckaerts J.-M., Doswald-Beck L. Customary International Humanitarian Law. Volume I: Rules. Cambridge : Cambridge University Press, 2005. 628 p.

СПІВПРАЦЯ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК ФАКТОР МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Паньків Юрій Андрійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шевченко В.Ю.

COOPERATION WITH INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS AS A FACTOR OF UKRAINE'S MACROECONOMIC STABILITY

Following the full-scale invasion, Ukraine's defense budget and defense spending increased significantly at once. Taking into account the occupation of a large part of the territory and emission financing, this could not but affect the macroeconomic situation in Ukraine. This article describes the impact of international financial organizations on the macroeconomic situation in Ukraine.

Після початку повномасштабного вторгнення Україна зуміла консолідувати широкую коаліцію міжнародних партнерів для фінансування дефіциту держбюджету та інших соціально-економічних програм в умовах, коли більшість бюджетних надходжень перерозподіляються на користь сил безпеки та оборони. Серед найбільших партнерів України велику роль відіграють такі МФО, як International Monetary Fund (Міжнародний валютний фонд), World Bank Group (група Світового банку), European Bank for Reconstruction and Development (Європейський банк реконструкції та розвитку) та інші.

Співпраця з МВФ має на меті забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності, а також підтримки розвитку спроможностей країни, з метою побудови стійкої та резистентної до шоків економіки. Світовий банк, у свою чергу, зосереджений на довгостроковому економічному розвитку та зниженню рівня бідності. Фінансові ресурси, отримані від Світового банку як консолідатора внесків партнерів, спрямовуються на забезпечення здійснення структурних реформ, фінансування державного бюджету та планування й реалізації довгострокових інвестиційних проєктів, які йдуть у фарватері розвитку пріоритетних напрямків економіки держави. Діяльність цих МФО можна назвати взаємодоповнюючою. [1]

Згідно з офіційною інформацією Міністерства фінансів України за останні три з половиною роки Україна отримала понад 145 мільярдів доларів США міжнародної фінансової допомоги. [2] Наразі цифра станом на лютий 2026 року вже перевищує 172 мільярди доларів США [4]. Це дозволило зберегти макроекономічну та макрофінансову стабільність в умовах повномасштабної війни та гарантувати усі необхідні соціальні видатки.

Хоч безпосередня роль суверенних держав та ЄС у фінансуванні українських потреб є більшою, ніж МФО, співпраця з МФО сприймається партнерами як певний замковий камінь, як обов'язковий попередній елемент для виділення наступних етапів допомоги. МФО надають фінансову допомогу у випадку закріплення державою згоди на зобов'язання щодо проведення реформ у різних сферах суспільного життя і при цьому також займаються верифікацією виконання таких зобов'язань. У випадку з МВФ використовуються benchmarks (структурні маяки), які погоджуються разом з Україною. Такі структурні маяки мають чіткі умови та строки виконання. Окрім структурних маяків, МВФ також слідкує за дотриманням певними кількісними індикаторами (як наприклад показник достатності міжнародних резервів) траскторії, яка не повинна виходити за заздалегідь обумовлені межі.

Центр економічних досліджень у своєму аналізі щодо ролі МВФ у відновленні України вказує на те, що за час свого існування МВФ надавав допомогу безлічі країн під час в економічних криз, але своєрідним табу для МВФ було надання фінансування країнам, які перебувають у стані війни. У дослідженні також йдеться про те, що МВФ все-таки є кредитором і як будь-який кредитор зважає на ризики надання кредитів країнам, боргова стійкість яких суттєво підважена. Фактично МВФ уникав ситуації, при якій допомога надається країні, що не в змозі її з часом повернути. Україна ж під час наймасштабніших бойових дій на континенті з часів Другої світової війни, аж ніяк не могла претендувати на статус країни з високим кредитним рейтингом і борговою стійкістю. Водночас Україні вдалося добитися перелому ситуації та докорінним чином змінити внутрішню політику та регламенти МВФ. 2023 рік знаменував відкриття для України нової чотирирічної програми фінансування МВФ загальним обсягом \$15,6 млрд, тим самим сформувавши історичний прецедент допомоги з боку МВФ країнам, які функціонують в умовах надзвичайно високої невизначеності. У даному випадку під умовами надзвичайно високої невизначеності мається на увазі випадки коли такі ризики формуються не завдяки провальній політиці уряду, а через зовнішні чинники на які держава не має прямого впливу: такі обставини непереборної сили як природні катастрофи або збройна агресія. [5]

Безпосередній вплив МФО на макроекономічну стабільність можна визначити за допомогою як індикаторно-аналітичного методу, який аналізує зміни ключових макро- та фінансових показників (інфляція, дефіцит, державний борг, банківські коефіцієнти) до і після взаємодії з МФО, так і за допомогою каузального (причинно-наслідкового) методу, який за допомогою економетрики покаже чистий вплив МФО на конкретні процеси в економіці без врахування інших факторів, а також завдяки інституційно-процесному підходу, який глибоко аналізує не тільки кількісні як якісні показники, шукаючи відповіді на питання за яких умов і через які механізми були втілені зміни.

Індикаторно-аналітичний метод дозволяє попередньо оцінити вплив програми МВФ «Extended Fund Facility (Механізм Розширеного Фінансування)» від 2023 року обсягом \$15,6 млрд на стан економіки України за декількома основними показниками (табл. 1).

Таблиця 1

Макроекономічні показники за період з 2023-2025 роки

Показники	2023	2024	2025
РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР, % р/р			
Номинальний ВВП, млрд грн	6628	7662	8905
Реальний ВВП	5,5	3,2	1,8
Дефлятор ВВП	19,9	12,0	14,2
ІСЦ (середнє за період)	12,9	6,5	12,7
ІСЦ (на кінець періоду)	5,1	12,0	8,0
ЗВЕДЕНИЙ БЮДЖЕТ, без урахування грантів у доходах			
Сальдо, млрд. грн	-1765	-1827	-2209
Сальдо, % ВВП	-26,6	-23,8	-24,8
ПЛАТІЖНИЙ БАЛАНС			
Поточний рахунок, млрд дол.	-9,3	-15,2	-31,9
Валові резерви, млрд дол.	40,5	43,8	57,3

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Із метою демонстрації як економіка України реагувала на шоки і розвивалася починаючи з 2023 року в даній таблиці умисно не зазначено катастрофічних показників 2022 року (двозначні показники падіння ВВП та інфляції, суттєва девальвація національної валюти, тощо). Таблиця наочно показує, що програма МВФ, співпраця з іншими МФО та донорами дозволили стабілізувати ситуацію незважаючи на високий рівень невизначеності та перейти до зростання економічних показників. Це є наочним прикладом того, що на даному етапі розвитку держави і в умовах воєнного стану співпраця України з МФО є критично важливою для стабілізації макроекономічних показників та забезпечення макрофінансової стабільності.

1. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobitnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-financevimi-instituciyami>

2. Minister of Finance discussed Ukraine's budget support with partners in Copenhagen: in 2025 Ukraine has already raised over \$30 billion. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minister_of_finance_discussed_ukraines_budget_support_with_partners_in_copenhagen_in_2025_ukraine_has_already_raised_over_30_billion-5335

3. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/>

4. Це точно не про благодійність. У НБУ розповіли, скільки зовнішнього фінансування Україна отримала від початку вторгнення насправді. NV. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/mvf-nova-programa-finsuvannya-i-klyuchovi-vpliv-na-makrotykist-ukrayini-50583534.html>

5. IMF Recovery for Ukraine. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/imf_recovery_ukraine/

MARKETPLACES AS A TOOL FOR COMPANIES' EXPANSION INTO INTERNATIONAL MARKETS

The paper examines the role of digital marketplaces as an instrument for companies entering international markets. The study analyzes how online platforms reduce barriers to global trade by providing digital infrastructure, logistics solutions, and access to global consumer bases. Special attention is given to the role of marketplaces such as Amazon, Alibaba, and eBay in facilitating international expansion for small and medium-sized enterprises. The research also highlights the opportunities and challenges associated with marketplace-based internationalization strategies. The findings demonstrate that digital platforms significantly simplify market entry while simultaneously creating new competitive pressures and platform dependency.

Цифровізація світової економіки суттєво трансформувала механізми міжнародної торгівлі. Одним із ключових інструментів виходу компаній на глобальні ринки стали цифрові маркетплейси, які забезпечують підприємствам доступ до міжнародної аудиторії, цифрової інфраструктури та логістичних сервісів без необхідності створення фізичної присутності в інших країнах. За оцінками міжнародних організацій, електронна комерція стала одним із найбільш динамічних секторів світової економіки, а цифрові платформи відіграють центральну роль у формуванні нових моделей глобальної торгівлі [5].

Маркетплейси представляють собою онлайн-платформи, що поєднують продавців і покупців з різних країн та забезпечують комплексну інфраструктуру для здійснення торговельних операцій. До найбільш відомих глобальних маркетплейсів належать Amazon, Alibaba, eBay та Etsy, які щорічно обслуговують сотні мільйонів користувачів і формують значну частку міжнародної електронної торгівлі [4]. Такі платформи надають продавцям доступ до платіжних систем, маркетингових інструментів, логістичних сервісів та аналітичних даних, що суттєво спрощує процес виходу на нові ринки.

Однією з ключових переваг використання маркетплейсів є зниження бар'єрів міжнародної експансії. Традиційно вихід компанії на іноземний ринок вимагав значних інвестицій у створення локальних представництв, маркетингових кампаній та логістичної інфраструктури. Цифрові платформи дозволяють підприємствам мінімізувати ці витрати, оскільки маркетплейс уже має сформовану клієнтську базу та технічну інфраструктуру для здійснення транзакцій [2].

Основні переваги використання маркетплейсів для міжнародної експансії підприємств можна узагальнити таким чином:

- зниження витрат на вихід на нові ринки. Компаніям не потрібно створювати локальні представництва або окремі інтернет-магазини для кожної країни, оскільки маркетплейс надає готову інфраструктуру для продажів;
- доступ до глобальної клієнтської бази. Великі маркетплейси вже мають мільйони активних користувачів, що значно прискорює процес пошуку нових клієнтів;
- інтегровані платіжні та логістичні рішення. Багато платформ забезпечують комплексні сервіси для обробки платежів, доставки товарів і управління замовленнями.

За даними Світового банку, використання цифрових платформ суттєво спрощує участь малого та середнього бізнесу у міжнародній торгівлі та сприяє інтеграції компаній у глобальні ланцюги створення вартості [6].

Важливу роль маркетплейси відіграють і для українських компаній, які прагнуть масштабувати свою діяльність за межами національного ринку. Зокрема, виробники товарів, підприємства електронної комерції та креативні індустрії активно використовують такі платформи для продажу продукції на ринках Європейського Союзу та Північної Америки. За оцінками аналітичних досліджень, понад 60% продавців на Amazon є малими та середніми підприємствами, що підтверджує важливість маркетплейсів як інструменту міжнародної комерціалізації бізнесу [1].

Водночас використання маркетплейсів супроводжується і низкою викликів. По-перше, компанії стають залежними від правил і алгоритмів платформ, які можуть змінювати умови співпраці або розмір комісій. По-друге, зростає рівень конкуренції між продавцями з різних країн, що ускладнює просування товарів та формування конкурентних переваг. По-третє, для виходу на міжнародні маркетплейси компанії повинні відповідати вимогам сертифікації, логістики та стандартів якості, що може створювати додаткові організаційні бар'єри [3].

Таким чином, цифрові маркетплейси стали одним із ключових інструментів міжнародної експансії компаній у сучасній цифровій економіці. Вони суттєво знижують бар'єри входу на глобальні ринки, надають доступ до широкої клієнтської бази та забезпечують необхідну інфраструктуру для здійснення транскордонної торгівлі. Водночас ефективне використання маркетплейсів потребує стратегічного управління, адаптації бізнес-моделей та врахування ризиків, пов'язаних із платформною конкуренцією.

1. Amazon. Small Business Empowerment Report 2023. URL: <https://www.aboutamazon.com>
2. Marketplace Pulse. Marketplace Global E-commerce Report 2024. URL: <https://www.marketplacepulse.com>
3. OECD. E-commerce in the Global Economy. OECD Digital Economy Papers. URL: <https://www.oecd.org>
4. Statista. Global Marketplace Sales Statistics 2024. URL: <https://www.statista.com>
5. UNCTAD. Digital Economy Report 2023. URL: <https://unctad.org>
6. World Bank. World Development Report: Digital Trade and Global Markets. URL: <https://www.worldbank.org>

Петруха Ніна Миколаївна

Київський національний університет будівництва і архітектури

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту в будівництві

Петруха Сергій Валерійович

Західноукраїнський національний університет

к.е.н., доц., професор кафедри транспорту і логістики

PARADIGM TOUCHPOINTS OF THE AGRARIAN SECTOR AND THE CONSTRUCTION INDUSTRY WITHIN THE BIOECONOMY FRAMEWORK

This paper frames the bioeconomy as an integrative paradigm for Ukraine's post-war recovery, linking renewable bioresources, circular value chains, and low-carbon construction. It argues that agriculture and construction operate as a coupled system of reconstructive reproduction, capable of generating macroeconomic multipliers beyond siloed sectoral policies. The analysis emphasizes bio-derived building materials, circular management of construction and demolition waste, and governance instruments that align investment prioritization with resilience and EU-oriented green transition. Evidence is contextualized by RDNA5 estimates of recovery needs and damages as of end-2025, and by recent advances in bioeconomy motivation, institutional design, and digital optimization of biomass supply chains.

У межах біоекономічної парадигми аграрний сектор і будівельна галузь доцільно трактувати як взаємодоповнювані елементи єдиної системи реконструктивного відтворення, у якій сільське господарство забезпечує потоки біоресурсів, біоматеріалів, біоенергетичних компонентів та просторову інфраструктуру сільських територій, тоді як будівництво формує виробничий каркас реконструкції, підсилює ресурсно-переробну базу й задає структурно-технологічні стандарти «зеленого» оновлення [2; 5]. Практична невідкладність такого переосмислення підтверджується масштабом руйнувань і потребою у відновленні. Так, за оцінкою RDNA5 станом на кінець 2025 р. загальна потреба у відновленні та відбудові на наступне десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США, тоді як прямі збитки перевищують 195 млрд дол. США. При цьому в енергетичному секторі зафіксовано близько 21 % приросту пошкоджених або знищених активів порівняно з RDNA4, а в транспорті – майже 24 % приросту потреб унаслідок інтенсифікації ударів по залізниці та портах у 2025 р. [3–4]. Отже, «біоекономічний кут зору» в даному випадку є не стилістичною метафорою, а рамкою, що дозволяє пов'язати відбудову з новим типом ресурсної організації господарства, тобто забезпечити простежуваність від заміщення викопної сировини та імпортозалежних матеріалів до формування відновлюваної сировинної бази, локалізованих виробничих контурів та циркулярного управління матеріальними потоками.

У цій конфігурації навіть ранній етап відновлення висуває вимогу методологічного й інституціонального переосмислення ролі названих секторів, які одночасно зазнали втрат унаслідок російсько-української війни та отримали історично рідкісне «вікно» модернізації. Відтак вони мають інтерпретуватися не як автономні сфери, а як взаємопов'язані системи, спроможні генерувати мультиплікативні ефекти розвитку та забезпечити апроксимацію європейського зеленого вектора в умовах України. Такий підхід не зводиться до декларації «міжгалузевої співпраці», а має чітко окреслену причинно-наслідкову архітектоніку, відповідно до якої взаємодія аграрної та будівельної економік спричиняє ендегенне формування міжсекторальних біоекономічних ланцюгів доданої вартості, що володіють ознаками самопідсилення. Такий механізм проявляється через кілька взаємопов'язаних контурів [1–2; 5]: (1) ресурсний – коли аграрні потоки (у т. ч. побічні) стають матеріальною основою для біобазованих будівельних рішень і паралельно підживлюють біоенергетичні компоненти відбудови; (2) виробничо-технологічний – коли будівництво, нарощуючи переробні потужності та стандарти, стимулює попит на структуровані, сертифіковані, простежувані біоресурси; (3) інституційний – коли державна політика, фінансові інструменти, стандартизація формують механізми узгодження попиту та пропозиції між секторами, зменшуючи трансакційні витрати та ризики невідтворюваності результатів; (4) просторово-логістичний – коли реконструкція транспортної та енергетичної інфраструктури знижує вартість кооперації, підвищує доступність ринків і тим самим зменшує бар'єри для кластеризації. Саме тут «парадигмальні дотики» набувають практичного змісту, фіксуючи не просто факт взаємодії, а її здатність породжувати стійкі ланцюги відновлюваної доданої вартості.

Емпірично важливо, що житлова компонента руйнувань досягла критичного масштабу [3–4] – 14 % житлового фонду було пошкоджено або зруйновано, що вплинуло на понад 3 млн домогосподарств, а довгострокові потреби у відновленні житла оцінено майже у 90 млрд дол. США із потребою 2,6 млрд дол. США на 2026 р. Саме житлове відновлення, будучи найбільш соціально чутливим сегментом, одночасно стає «полігоном» для технологічної та матеріальної модернізації, тобто від вибору матеріалів і конструктивних рішень залежить не лише швидкість відбудови, а й майбутня енергоємність житлового фонду, вуглецевий профіль матеріалів, довговічність та вартість експлуатації. У цій площині біоекономічна парадигма задає критерії, які переорієнтують рішення з домінування короткострокової кошторисної раціональності на пріоритет оцінювання сукупної вартості та ризиків у межах повного життєвого циклу, включно з питаннями стандартизації, простежуваності походження ресурсів, сертифікації та узгодженості з європейськими екологічними вимогами. Водночас ключовою методичною передумовою є недопущення «номінальної біоматеріальності» оскільки біоорієнтовані рішення потребують доказового підтвердження ефектів через коректний облік біогенного вуглецю, визначення меж системи та застосування оцінювання життєвого циклу у порівнянні матеріальних альтернатив, інакше виникає ризик закріплення технологічних траєкторій, що не забезпечують очікуваної результативності.

Ключова перевага біоекономічного підходу полягає в тому, що він дозволяє пов'язати житлове та інфраструктурне відновлення із формуванням нової ресурсно-матеріальної бази (біоматеріали, біоенергетичні рішення, циркулярні потоки), знижуючи імпортозалежність і підвищуючи стійкість ланцюгів постачання. Власне тому структура потреб RDNA5 є показовою для формування міжсекторальних пріоритетів, оскільки найбільші довгострокові потреби припадають на транспорт (понад 96 млрд дол. США), енергетику (майже 91 млрд дол. США), житло (майже 90 млрд дол. США), тоді як аграрний сектор як база біоресурсів та відновлюваних потоків потребує понад 55 млрд дол. США – величина, яка робить аграрний компонент не периферійним, а системоутворювальним елементом економіки відновлення [4; 6]. У теоретико-прикладному вимірі це означає, що «аграрний блок» у політиці відновлення має інтерпретуватися ширше за традиційні параметри виробництва продовольства, охоплюючи відновлення та модернізацію біоресурсної бази, розвиток переробки й логістики біосировини, технології перетворення побічних потоків у продукцію з доданою вартістю, а також формування керованих каналів постачання для будівельного ринку. Водночас «будівельний блок» не може зводитися лише до відтворення потужностей, а має включати технологічні стандарти, вимоги до ресурсної ефективності, механізми управління втіленими екологічними ефектами матеріалів, а також інструменти стимулювання попиту на низьковуглецеві та циркулярні рішення [2]. Саме перетин цих блоків створює поле для кластеризації та регіональної спеціалізації, а аграрні території можуть ставати майданчиками для локалізованих біоматеріальних і біоенергетичних виробництв, тоді як відбудова інфраструктури формує попит і логістичну здійсненість таких виробництв.

Окремо слід підкреслити матеріально-циркулярний вимір відбудови – вартість управління вибухонебезпечними загрозами та розчищення завалів оцінено майже у 28 млрд дол. США, тобто інфраструктура безпечного демонтажу, сортування, логістики та повторного використання матеріалів є базовою умовою масштабованості реконструкції, а не «додатковим» екологічним треком [4; 6]. Це означає, що управління завалами і будівельно-демонтажними відходами має бути інтегроване у проєктний цикл відбудови, охоплюючи від процедур обстеження та демонтажу до рішень щодо повторного використання, переробки, енергетичного відновлення та безпечного захоронення. Саме цей сегмент здатен швидко створити «матеріальну ліквідність» відбудови (через вторинні ресурси), зменшити навантаження на кар'єри, логістику та імпорт, а також підвищити керованість ризиків у публічних інвестиціях. Відтак інструментальний каркас дослідження має поєднувати пріоритизацію інвестицій із вбудованими критеріями резильєнтності та «зеленої» трансформації, інституційно-організаційні механізми координації між секторами та доказові процедури оцінювання вуглецевих і ресурсних ефектів. У запропонованій концептуалізації «парадигмальні дотики» аграрного сектору та будівельної галузі постають як операційно керована система каналів взаємної реконструкції, у якій біоресурсні, циркулярні, енергетичні, цифрові та інституційні компоненти формують нову архітектоніку міжсекторальних зв'язків і забезпечують підвищену стійкість національного господарства у воєнний і післявоєнний періоди.

1. Belova I., Yaroshchuk O., Brych V., Borysiak O., Brych B., Petrukha N. Factor-Oriented Digital Model for Optimizing Biomass Supply Chains in the Circular Bioeconomy. 2025 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), (Sibenik, Croatia, 17–19 September 2025). 2025. P. 293–297, DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185662>
2. Petrukha N., Petrukha S. The Motivational Mechanism for Transition to the Bioeconomic Paradigm of Economic Recovery (Reconstruction). Innovative Economy in a Global Context: Regional Models and Sustainable Development Challenges : Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. P. 284–322. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-634-8-14>
3. United Nations and European Union issues Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): news. United Nations in Ukraine. 2World Bank. URL: <https://ukraine.un.org/en/310512-world-bank-united-nations-and-european-union-issues-rapid-damage-and-needs-assessment>
4. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment released : press release. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
5. Петруха Н. Інституційні умови забезпечення зеленої трансформації сільськогосподарських підприємств у контексті переходу до біоекономіки. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 174–189. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.174>
6. Потреба у відновленні України становить 588 млрд доларів – результати звіту RDNA5. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/potreba-u-vidnovlenni-ukrainy-standovyt-588-mlrd-dolariv-rezultaty-zvitu-rdna5>

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Подборнов В'ячеслав Юрійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Вірченко В.В.

MODERN TRENDS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ELECTRICAL ENGINEERING ENTERPRISES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

The paper examines current trends in the digital transformation of electrical engineering enterprises in the context of global technological changes and the spread of digital innovations in industry. Particular attention is paid to the analysis of international approaches to the implementation of digital solutions in production activities and enterprise management systems. Modern digital tools not only improve the organization of production processes, but also contribute to increased productivity and strengthened competitive positions among enterprises. Particular attention is paid to the specifics of digital transformations in the domestic electrical engineering industry, which is shaped by economic constraints, investment barriers, and military challenges. The expediency of using and adapting global experience in digitalization to modernize the activities of Ukrainian electrical engineering enterprises is emphasized.

Цифровізація впроваджується на глобальному рівні в усьому світі, дуже швидкими темпами. Електротехнічна промисловість теж вимагає значних змін в організації роботи. Саме ці трансформації дають змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та підготуватись до вимог Індустрії 4.0. Виробництво електротехнічної продукції – це важлива складова промислового сектору, без якої неможливо забезпечити енергетичну, будівельну, машинобудівну, IT та інші галузі. Цифрова трансформація забезпечує модернізацію виробничих процесів, допомагає створити нові джерела доданої вартості. І тут одночасно цифрова трансформація електротехнічної галузі це не тільки складний виклик та довгий шлях реформування для підприємства, а й важлива можливість. Інтеграція сучасних технологічних рішень стимулює інноваційний розвиток підприємств і підвищує адаптивність їх бізнес-моделей, що відкриває можливості для розширення діяльності та освоєння нових масштабних ринків [1].

Повномасштабна війна кардинально змінила бізнес в Україні, тому що була порушена логістика постачання, з'явився дефіцит персоналу, загроза життю стала щоденною реальністю. Український бізнес продемонстрував стійкість і здатність до швидкої адаптації, гнучкого підходу та проактивного використання цифрових технологій. У таких складних умовах бізнесу, які змогли швидко адаптувати свої операційні процеси, виявилися сталими. Ті, хто ставив мобільність і інновації на перше місце, були краще підготовлені до успішного подолання кризи, на відміну від тих, хто покладався виключно на наявність значних ресурсів. Цифровізація – один із ключових інструментів адаптації бізнесу до нових умов. Це дає змогу бізнесу знаходити нові ніші, виходити на нові ринки та знаходити нові можливості для виробництва та постачання продукції. При цьому з'являється можливість залишатись в максимально безпечних умовах [2].

Цифрові технології дедалі активніше змінюють усі сфери життя людини — від способів спілкування до організації виробництва й логістики. Ці зміни відбуваються швидко та мають комплексний характер. Цифровізація передбачає масштабне впровадження цифрових технологій у різні сфери суспільного життя, зокрема в економіку. Вона включає застосування сучасних цифрових інструментів для автоматизації робочих процесів, оптимізації комунікацій та підвищення ефективності діяльності в економічній, політичній і соціальній сферах. Цей глобальний процес поступово охоплює всі стадії та взаємозв'язки економічної діяльності, хоча швидкість його реалізації може варіюватися.

Сучасні технології, зокрема штучний інтелект, Інтернет речей, фінтех-рішення та віртуальна реальність, відкривають нові перспективи для розвитку підприємств і галузей. Вони сприяють прискоренню виробництва й постачання товарів і послуг, а також формують нові підходи до створення продукції, бізнес-моделей і ринків. У зв'язку з цим у сучасному висококонкурентному середовищі бізнесу необхідно активно долучатися до процесів цифрової трансформації. Ця тенденція тією чи іншою мірою охоплює практично всі підприємства. Водночас важливо досліджувати ці процеси, визначати їхні ключові тенденції, проблеми та бар'єри. З цією метою було проведено соціологічне опитування серед представників українського бізнесу щодо їхньої співпраці з освітніми та науковими установами, громадськістю та органами державного управління. Окрема частина опитування була присвячена питанням участі бізнесу у цифровій трансформації та оцінці її потенціалу для післявоєнного відновлення України [2].

Цифровізація створює можливості для компаній бути гнучкими, доступними та конкурентоспроможними навіть у надзвичайно складних умовах. Онлайн-магазини, чат-боти та мобільні додатки стали основними каналами продажу. Соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok і Telegram, тепер функціонують як торгові платформи, а інновації, такі як онлайн-бронювання, електронні платежі та цифрові черги, стали нормою. Використання онлайн-бухгалтерії та електронних документів мінімізує паперову роботу. Ця трансформація має потенціал для виникнення низки переваг, зокрема збереження ресурсів, зменшення людських помилок і більш ефективної реакції на зміни.

Хмарні сервіси, такі як Google Workspace і Microsoft 365, стали необхідними для віддалених команд. Інструменти VPN, політики шифрування даних та доступу підвищують інформаційну безпеку навіть під час активних бойових дій. Онлайн-платформи для співпраці, такі як Zoom, Slack і Trello, допомагають командам залишатися продуктивними, незалежно від їх фізичного розташування. Таргетована реклама, SEO та email-маркетинг стали основними каналами для залучення клієнтів. Штучний інтелект дозволяє відстежувати поведінку користувачів, щоб робити персоналізовані пропозиції. Онлайн-платформи підтримки клієнтів, такі як Zendesk і Intercom, оптимізують комунікацію.

Українські підприємці активно використовують платформи, такі як Diia.Business, Ednannia та EU4Business, серед інших, для доступу до безкоштовних курсів, консультацій, грантів і бізнес-інкубаторів. Ці ресурси допомагають розвивати цифрові навички та формувати команди онлайн.

Інтернет-банкінг від таких провайдерів, як Monobank, Privat24 та Sense, став поширеним і тепер є стандартом. QR-платежі, POS-термінали та криптовалюта розширюють спектр доступних способів оплати. Електронні касові апарати та онлайн-рахунки забезпечують прозорість платежів і полегшують звітність донорам і партнерам. Штучний інтелект можна використовувати для прогнозування попиту та покращення обслуговування клієнтів. Популярні інструменти включають ChatGPT, Midjourney, Power BI та Google Analytics. Цифровізація стала своєрідним бізнес-імунітетом під час війни. Це дозволяє українським компаніям швидко адаптуватися до нових викликів, працювати в нестабільних умовах, розширюватися на нові ринки, експериментувати з альтернативними форматами роботи, підтримувати зв'язок із клієнтами та масштабувати свій бізнес, зберігаючи при цьому персонал.

Одним із ключових чинників, що впливають на нинішній стан розвитку українського бізнесу, є здатність підприємств адаптуватися до надзвичайних умов, спричинених військовими діями. Майже третина компаній (29,7%) повністю відновили свою діяльність і повернулася до нормального функціонування. Ще третина (27,3%) змогли частково відновити діяльність своїх підприємств у значному обсязі, забезпечивши мінімально необхідний рівень операційної активності (Рис. 1).

Однак важливо зазначити, що понад 40% бізнесів ще не повернулися до стабільного режиму роботи. 21,7% повідомили, що для досягнення повного відновлення потрібні значні додаткові ресурси, включно з фінансовими інвестиціями та людським капіталом. Крім того, 21,3% представників бізнесу перебувають на стадії активного процесу відновлення, що свідчить про поступове повернення до звичайної роботи. Варто зазначити, що цей процес виявився найбільш успішним у невеликих поселеннях по всій країні, а також у північних і західних регіонах України, які продемонстрували здатність швидше адаптуватися до нових умов і відновлювати економічну активність. Діяльність компаній цифровізується по-різному. Основною тенденцією є питання роботизації, яке обговорюється як потенційне рішення дефіциту робочої сили.

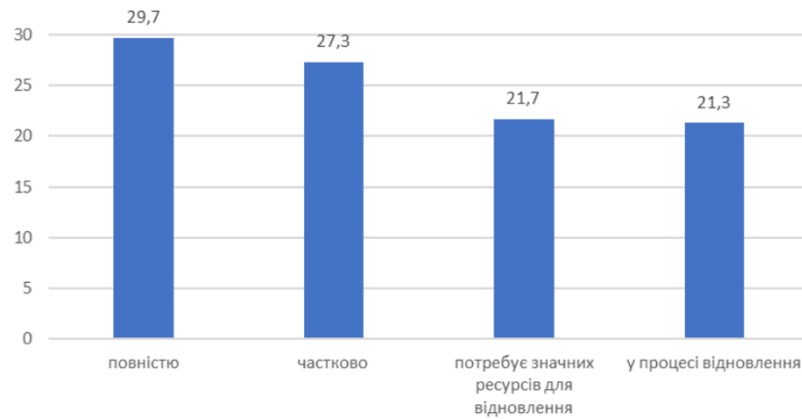


Рис. 1. Рівень оцінки стану українських компаній, 2025, %
Джерело: [2]

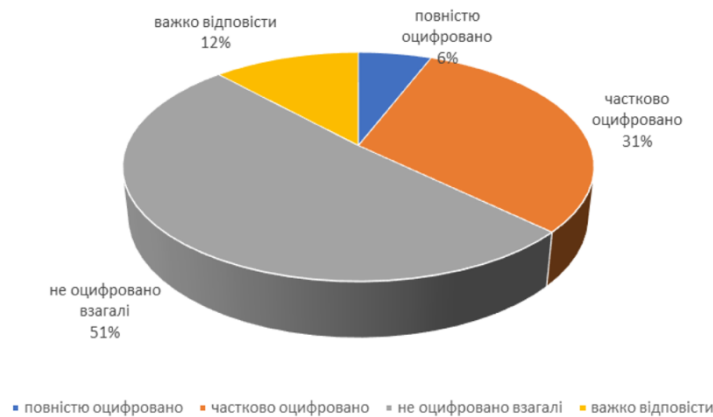


Рис. 2. Оцінка рівня цифровізації українських компаній, %
Джерело: [2]

Серед актуальних проблем варто відзначити недостатню адаптованість існуючих моделей цифрової трансформації до специфіки електротехнічної галузі України. Особливо це проявляється в умовах воєнного стану, обмежених інвестиційних ресурсів та нестабільного попиту на продукцію. Значна частина наукових підходів ґрунтується на досвіді великих транснаціональних корпорацій, що не завжди відповідає можливостям і потребам підприємств малого та середнього бізнесу, які становлять вагомий частину електротехнічного сектору України. Недостатньо дослідженим залишається питання взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості підприємства та формуванням його конкурентних переваг. Зокрема, це стосується таких аспектів, як орієнтація на потреби клієнтів, екологічна відповідальність виробництва та швидкість впровадження інновацій. Саме ці обставини визначають актуальність і наукову значущість даного дослідження [1].

В Україні розвиток цифрової трансформації відбувається з урахуванням специфічних економічних і соціальних викликів, зокрема нестабільного попиту та обмеженого фінансування. Впровадження міжнародного досвіду та адаптація його до національних реалій може підштовхнути інноваційний розвиток галузі в довгостроковій перспективі.

1.Подборнов В. Ю. Вплив цифрової трансформації на конкурентні переваги електротехнічних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6366/6309/>

2.Kalenyuk I., Tsybal L., Celika M. Digital business transformation: trends and opportunities in Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2025. Vol. 11, No. 5. P. 55-64. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/download/3076/3046>

INTEGRATION OF UKRAINE INTO GLOBAL ECONOMIC CHAINS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

This paper explores the strategic directions for Ukraine's integration into global value chains during the post-war recovery. It analyzes the transition from a raw material model to high-tech production and the role of international investment in restoring economic stability. Focus is placed on shifting from a resource-based model to high-tech industrial integration.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, за своїм розмахом та інтенсивністю бойових дій є безпрецедентним з часів Другої світової війни. Цей геополітичний шок спричинив суттєвий негативний ефект на більшість світових фінансових ринків, секторів економіки та стратегії приватних інвесторів. Війна такого масштабу має суттєвий вплив не тільки на безпосередніх учасників та Європейський регіон, але й резонує на міжнародному рівні, докорінно змінюючи архітектуру глобальних економічних зв'язків [1].

Інвестори по всьому світу переглянули свою оцінку ризиків — тобто наскільки небезпечно вкладати гроші в ті чи інші активи. Це призвело до того, що вартість залучення інвестицій для бізнесу зросла, а готовність інвесторів фінансувати нові проекти — знизилась. Для України, яка потребуватиме масштабного залучення капіталу на відновлення, це створює додаткові виклики.

Загальне падіння капіталізації світових ринків на 10,9% (табл. 1) наочно демонструє, наскільки серйозно міжнародна спільнота відреагувала на початок бойових дій.

Таблиця 1

Ринкова капіталізація по ключовим регіонам/країнам у 2022 році, млрд дол. США

Регіон	Кількість компаній	01.01.2022	16.03.2022	Зміна за період, %
США	6 709	52 180	45 888	-12,1%
Європейський Союз	5 800	17 639	15 328	-13,1%
Східна Європа	322	290	143	-50,7%
Загалом по світу	46 328	123 026	109 561	-10,99%

Джерело: складено автором на основі даних [2]

На початок 2022 року частка України у світовому ВВП за оцінкою МВФ складала лише 0,2%, проте її роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки виявилася критичною [3]. Для післявоєнної інтеграції Україна має розвивати наступні вектори:

- 1) *Глибока агропереробка*: перехід від експорту зерна до виробництва готових продуктів харчування;
- 2) *Логістичний хаб*: розбудова інтермодальних терміналів та модернізація інфраструктури під європейські стандарти;
- 3) *IT-сектор та кібернетика*: інтеграція українських технологічних рішень у світові фінансові системи.

Моделювання майбутніх грошових потоків при оцінці інвестиційної привабливості України вимагає врахування не лише прямих воєнних руйнувань, а й непрямих наслідків: прискорення інфляції та порушення логістичних ланцюгів.

Для мінімізації інвестиційних ризиків доцільно впроваджувати механізми змішаного фінансування, за яких міжнародні фінансові інституції беруть на себе частину ризиків, знижуючи бар'єр для входу приватних інвесторів. Додатковим вектором є повна цифровізація митних та логістичних процесів, впровадження блокчейн-технологій у ланцюги поставок, що дозволить Україні інтегруватися в економіку ЄС не лише фізично, а й інформаційно.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що інтеграція України у світові економічні ланцюги потребує переходу від сировинної орієнтації до високотехнологічної промислової моделі. Ключовими факторами успіху є стабілізація інвестиційного клімату через механізми страхування ризиків, розвиток переробної галузі та цифрова трансформація логістики.

1. Russia in Ukraine: Let Loose the Dogs of War! Aswath Damodaran's blog. March 19, 2022. URL: <https://aswathdamodaran.blogspot.com/2022/03/russia-and-ukraine-let-loose-dogs-of-war.html>

2. FY 2022 Market Highlights report. World Federation of Exchange. 2022. URL: https://wfe-live.lon1.cdn.digitaloceanspaces.com/org_focus/storage/media/FY%202022%20Market%20Highlights%20Report%20website.pdf

3. Trading Economics: Ukraine GDP. IMF World Economic Outlook Database. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp>

AUTONOMISATION OF ECONOMIC PROCESSES IN THE DIGITAL GLOBAL ECONOMY

The paper examines the autonomisation of economic processes as a structural trend of the digital global economy and identifies four key domains in which autonomous systems are reshaping economic logic: financial markets, industrial production and logistics, trade and services, and regulatory governance. The mechanisms through which algorithmic decision-making, robotic process automation and artificial intelligence reduce transaction costs, eliminate human intermediaries and accelerate market cycles are analyzed. Systemic risks associated with economic autonomisation and implications for Ukraine's digital transition are assessed.

Цифрова трансформація глобальної економіки у 2020-х роках передбачає перехід від автоматизації окремих операцій до системної автономізації цілих економічних процесів, у яких алгоритми та штучний інтелект (ШІ) приймають рішення без безпосередньої участі людини. За даними McKinsey, вже 65% опитаних компаній використовують генеративний ШІ у виробничих процесах – майже вдвічі більше, ніж роком раніше (33% у 2023 році) [1, с. 4]. Згідно зі звітом Світового економічного форуму, до 2030 року буде створено 170 мільйонів нових робочих місць і водночас ліквідовано 92 мільйони – тобто автономізація вже безпосередньо визначає конфігурацію глобальних ринків праці та виробництва [2, с. 18].

Автономізація економічних процесів – це перехід від людино-керованих до алгоритмо-керованих систем прийняття рішень у господарській діяльності. Її теоретичне підґрунтя пов'язане з концепцією транзакційних витрат: алгоритми знижують витрати на пошук інформації, переговори та контроль виконання угод, витісняючи посередників там, де їхня роль зводиться до передачі й обробки даних. Принципова відмінність від традиційної автоматизації – здатність систем адаптуватися до нових умов і генерувати рішення у нестандартних ситуаціях. Тенденція до автономізації розгортається у чотирьох ключових сферах.

Фінансові ринки. За оцінками Grand View Research, від 60 до 73% обсягу торгів акціями у США здійснюється алгоритмічними системами, а глобальний ринок алгоритмічного трейдингу у 2024 році оцінювався у 17,2 мільярдів доларів США із прогнозом зростання до 42,5 мільярдів до 2033 року [3]. Паралельно розвивається сектор децентралізованих фінансів (DeFi), логічним наслідком чого є перетворення банків із транзакційних посередників на постачальників інфраструктури та довіри.

Виробництво та логістика. Станом на 2024 рік, загальна кількість промислових роботів в експлуатації у світі досягла понад 4,5 мільйонів одиниць, тоді як обсяг нових установок склав рекордні 295 тисяч одиниць на рік [4]. Азія акумулює понад 70% нових розгортань. Цифрові двійники та предиктивна аналітика доповнюють фізичну автономізацію, дозволяючи моделювати збої в ланцюгах постачання до їх фактичного виникнення.

Торівля та послуги. Орієнтовно 2/3 компаній глобально використовують генеративний ШІ у виробничих процесах, а 41% роботодавців планують скорочення персоналу у функціях, які піддаються автоматизації [1]. До того ж, у виробничі процеси почали масово впроваджуватися автономні AI-агенти, здатні самостійно планувати багатокрокові завдання і виконувати комплексні бізнес-проекти без участі людини на операційному рівні.

Регулювання та управління – найбільш неоднозначна сфера роботизації з огляду на питання підзвітності. Смарт-контракти забезпечують автоматичне виконання умов угод без судових інстанцій, а регтех-рішення дозволяють компаніям відстежувати відповідність нормативним вимогам у режимі реального часу. Проте концентрація AI-рішень у кількох технологічних платформах створює системні ризики для глобальної фінансової стабільності, порівнянні з ризиками монополізації банківського сектору. Це означає, що автономізація регуляторних функцій потребує власного інституційного регулювання.

Для України, яка форсовано цифровізує державні послуги та фінансову систему в умовах воєнного стану, автономізація відкриває як можливості, так і ризики. З одного боку, впровадження AI-інструментів у державне управління, митний контроль та фінансовий моніторинг здатне суттєво підвищити операційну ефективність без пропорційного зростання бюджетних витрат. З іншого боку, соціальні наслідки автономізації вимагають одночасного інвестування у перепідготовку кадрів і системи соціального захисту.

Отже, автономізація економічних процесів є однією з визначальних структурних тенденцій цифрової глобальної економіки, що розгортається одночасно у чотирьох взаємопов'язаних сферах: фінансових ринках, виробництві та логістиці, торгівлі та послугах, регулюванні та управлінні. Спільна логіка цих змін – витіснення людини з інформаційно-аналітичних функцій алгоритмами, що знижує транзакційні витрати та прискорює ринкові цикли. Дані підтверджують, що автоматизація бізнес-процесів вимагає відповідної еволюції інститутів регулювання. Держави, які поєднують технологічну відкритість із системним управлінням ризиками автономізації, отримають стійку конкурентну перевагу у глобальній цифровій економіці.

1. The State of AI in 2024: Gen AI Adoption Accelerates. *McKinsey & Company*. November 2025. 30 p. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai/#/>

2. The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. January 2025. 290 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>

3. Algorithmic Trading Market Size, Share & Growth Report, 2030. *Grand View Research*. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/algorithmic-trading-market-report>

4. Конрад Вольфенштейн: Робототехнічний вік: оцінка трансформації світової економіки та її майбутнього розвитку. *Xpert.Digital*. URL: <https://xpert.digital/uk/робототехнічний-вік/>

PARTNERSHIP ECOSYSTEMS AS A NEW BUSINESS DEVELOPMENT MODEL IN THE CONTEXT OF GLOBAL RISKS

Partnership-based ecosystems crucial parameters, namely resource synergy, joint value creation, and reduced transaction risks in conditions of geopolitical instability revealed. It is determined that the integration of companies into sustainable ecosystems forms a new business architecture focused on cooperation, innovation, and resilience in a global environment. Particular attention was paid to the development of the digital infrastructure of partnership ecosystems, specifically the implementation of cloud technologies and artificial intelligence tools, and CRM-systems.

Глобальні ризики системно зростають і стають “хронічними”, що змінює логіку розвитку бізнесу. За оцінками Global Risks Report 2025 (WEF), світ вступає в період фрагментації та нестабільності, а опитані експерти (понад 900 респондентів) відзначають зростання геополітичних і технологічних викликів як факторів невизначеності для бізнесу [1].

Класична модель «самостійної конкуренції» втрачає свою актуальність, оскільки ризики виходять за межі контролю окремої компанії. Енергетичні та логістичні потрясіння (такі як потенційні сценарії зростання цін на енергоносії на тлі геополітичної напруженості) можуть одночасно впливати на попит, витрати та доступність ресурсів, створюючи ефект доміно в різних галузях промисловості. Побудова партнерських екосистем є відповіддю на “мережеві” ризики: вони перетворюють ланцюжок створення вартості на мережу спільних можливостей. Екосистема — це стабільна конфігурація партнерів (бізнесів, платформ, інституцій, постачальників знань), які координують ролі та обмінюються ресурсами/даними для спільного створення вартості та швидкої адаптації.

Екосистемний підхід створює економічний масштаб, який вже називають «ною економікою». Аналітики McKinsey підкреслюють, що до 2030 року інтегрована «мережева економіка» може потенційно становити до ~35% економіки, з глобальним доходом близько 105 трильйонів доларів — це показує, що екосистеми — це не модна тенденція, а структурна зміна (Рис. 1):

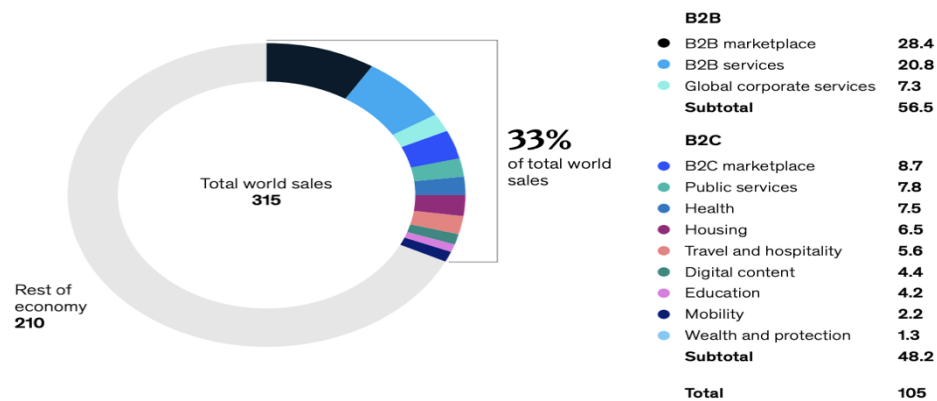


Рис 1. Загальний обсяг світових доходів та інтегрована мережева економіка до 2030 році, трлн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Ключовою перевагою екосистем в умовах політ кризи є розподіл ризиків та швидкість реструктуризації. Коли ризики (регуляторні, логістичні, фінансові, кібернетичні) різко зростають, екосистеми дозволяють: диверсифікувати канали постачання/продажу за допомогою партнерів; швидко змінювати ланки в ланцюгу постачання; розподіляти витрати на інновації та дотримання вимог.

Цифрова інфраструктура робить екосистеми керованими та масштабованими — без неї кооперація “не летить”. За даними Євростату, понад 52,74% підприємств у ЄС використовують хмарні технології, а близько 20 % — інструменти штучного інтелекту [3]. Саме цифрові платформи забезпечують інтеграцію даних, координацію процесів та масштабування співпраці між партнерами. Зниження трансакційних витрат і автоматизація управління підвищують швидкість реакції бізнесу на зміни середовища.

Екосистеми — це не «дружба між компаніями», а скоріше модель управління: без правил вони розпадаються. Для ефективності необхідні: чіткий розподіл ролей (координатор/лідер платформи, постачальники компетенцій, канали дистрибуції), спільні ключові показники ефективності, правила доступу до даних, механізми розподілу доходів/витрат та процедури вирішення конфліктів.

Головною перешкодою для екосистем є відсутність співпраці, особливо серед малих і середніх підприємств (МСП). Європейські профілі інновацій безпосередньо вказують на проблему співпраці «на практиці»: зокрема, профілі країн EIS підкреслюють низький рівень співпраці між інноваційними МСП (у випадку України це є симптомом більш широкої проблеми взаємодії між бізнесом і наукою/бізнесом і бізнесом).

Таким чином, в умовах глобальної полікризи партнерські екосистеми формують нову архітектуру бізнесу, в якій конкурентоспроможність забезпечується не тільки внутрішніми ресурсами компанії, але й її позицією в мережі взаємодій. Перехід до екосистемної моделі дозволяє підвищити економічну стійкість, прискорити інноваційні процеси та забезпечити довгострокову адаптивність підприємств до глобальних викликів.

1. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>

2. McKinsey & Company. Growth and resilience through ecosystem building. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/growth-and-resilience-through-ecosystem-building>

3. Eurostat. Cloud computing and artificial intelligence statistics for enterprises. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud_computing_-_statistics_on_the_use_by_enterprises

GLOBAL SUPPLY CHAINS AFTER CRISES: NEW APPROACHES TO BUSINESS ORGANIZATION

The paper examines how recent disruptions have accelerated the transformation of supply chain management and forced businesses to adopt new organizational strategies. The study highlights key approaches such as supply chain diversification, reshoring and nearshoring, digitalization, resilience-oriented risk management, and sustainable logistics. It argues that modern supply chains are evolving from rigid linear structures toward flexible and network-based systems capable of adapting to uncertainty and maintaining operational continuity in an increasingly volatile global economy.

Протягом останніх десятиліть процеси глобалізації сприяли формуванню складної системи міжнародних виробничих і торговельних зв'язків, у межах якої компанії розміщують різні етапи виробничого процесу в різних країнах, використовуючи переваги міжнародного поділу праці. Такий підхід дозволяв значно знижувати витрати, використовувати відмінності у вартості факторів виробництва між країнами та оптимізувати логістичні процеси. Водночас низка глобальних криз, зокрема пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, нестабільність на енергетичних ринках і перебої у транспортних перевезеннях, продемонстрували високу вразливість цієї моделі, що наочно відображає динаміка Глобального індексу тиску на ланцюги постачання, подана на рис. 1. Переривання виробничих процесів, дефіцит комплектуючих, різке зростання вартості перевезень і затримки постачань змусили компанії переглянути усталені підходи до управління глобальними ланцюгами постачання.

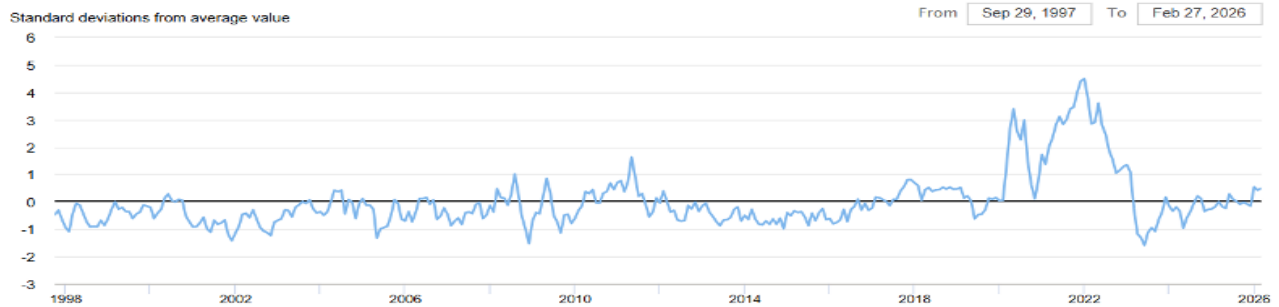


Рис. 1. Динаміка Глобального індексу тиску на ланцюги постачання (Global Supply Chain Pressure Index, GSCPI), 1998–2025 pp.

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Як видно з рис. 1, упродовж 1998–2019 pp. значення Глобального індексу тиску на ланцюги постачання залишалися відносно стабільним і коливалися поблизу середнього рівня. Водночас у 2020–2022 pp. спостерігається різке зростання показника, що було зумовлено пандемією COVID-19, порушенням логістичних маршрутів і зростанням вартості перевезень. Після досягнення пікового значення у 2021–2022 pp. індекс поступово знижується у 2023–2025 pp., що свідчить про поступову адаптацію глобальної економіки та часткове відновлення функціонування міжнародних ланцюгів постачання.

Сучасні дослідження свідчать, що глобальні кризи останніх років суттєво трансформували підходи до формування та управління глобальними ланцюгами постачання. Якщо раніше основний акцент робився на максимізації ефективності та мінімізації витрат, то нині дедалі більшого значення набувають гнучкість, стійкість і здатність систем швидко адаптуватися до зовнішніх шоків [1, с. 15–18].

Традиційна модель глобальних ланцюгів постачання формувалася в умовах відносної стабільності міжнародної торгівлі та була орієнтована на оптимізацію витрат, зокрема через використання концепції «точно вчасно» (just-in-time). Проте пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти та торговельні обмеження продемонстрували вразливість таких систем і зумовили необхідність перегляду логістичних стратегій [2, с. 102–104]. У результаті компанії почали активніше впроваджувати нові підходи до організації ланцюгів постачання.

Однією з ключових тенденцій трансформації стало розширення джерел постачання через диверсифікацію постачальників (supplier diversification), що дозволяє зменшити залежність від окремих країн і підвищити стійкість виробничих процесів [4, с. 12–15]. Паралельно поширюється практика ніршорингу або перенесення виробництва ближче до ринків збуту (nearshoring), яка передбачає розміщення виробничих потужностей у географічно ближчих регіонах з метою скорочення логістичних витрат і зниження ризиків затримок постачання.

Важливе значення також набуває концепція стійкості ланцюгів постачання (supply chain resilience), що передбачає здатність систем швидко реагувати на зовнішні шоки, відновлюватися після порушень та адаптуватися до нових умов функціонування. Формування такої стійкості базується на диверсифікації постачальників, координації між партнерами, стратегічному управлінні ризиками та використанні сучасних інформаційних технологій [5, с. 17310–17315].

Ще одним важливим напрямом змін є цифровізація ланцюгів постачання (digital supply chains). Використання таких технологій, як штучний інтелект, аналіз великих даних, блокчейн та Інтернет речей, дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів і покращити прогнозування ризиків [6, с. 3–6]. Поряд із цим зростає роль сталих ланцюгів постачання (sustainable supply chains), які передбачають інтеграцію екологічних і соціальних стандартів у виробничі та логістичні процеси. Такі підходи сприяють поєднанню економічної ефективності з екологічною відповідальністю та довгостроковою стабільністю розвитку підприємств [2, с. 105–108].

Зміни у функціонуванні глобальних ланцюгів постачання, спричинені економічними кризами, пандемією та геополітичними викликами, зумовили необхідність перегляду традиційних моделей організації бізнесу. У відповідь на підвищення рівня невизначеності компанії активно впроваджують нові підходи до управління ланцюгами постачання, спрямовані на підвищення їх гнучкості, стійкості та адаптивності до зовнішніх змін. Основні сучасні підходи до організації бізнесу в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Сучасні підходи до організації бізнесу в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання

Підхід	Суть	Переваги	Недоліки
Диверсифікація постачальників (Supplier diversification)	Використання декількох постачальників із різних країн замість залежності від одного джерела постачання	Зниження ризику перебоїв постачання, підвищення стійкості ланцюга постачання	Зростання витрат на координацію та управління постачальниками
Ніршоринг або перенесення виробництва ближче до ринків збуту (Nearshoring)	Розміщення виробництва або постачальників у географічно ближчих країнах	Скорочення логістичних витрат і часу доставки, зменшення транспортних ризиків	Можливе зростання витрат на виробництво
Цифровізація ланцюгів постачання (Digital supply chains)	Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, для управління ланцюгами постачання	Підвищення прозорості операцій, швидше прогнозування попиту та ризиків	Значні інвестиції в технології та цифрову інфраструктуру
Підвищення стійкості ланцюгів постачання (Supply chain resilience)	Формування систем, здатних швидко адаптуватися до криз і відновлюватися після збоїв	Підвищення стабільності діяльності підприємства у кризових умовах	Ускладнення управління та потреба у додаткових ресурсах
Сталі ланцюги постачання (Sustainable supply chains)	Інтеграція екологічних та соціальних стандартів у виробничі й логістичні процеси	Підвищення екологічної відповідальності бізнесу та відповідність ESG-вимогам	Потреба у додаткових інвестиціях та зміні бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі даних [1, 2, 4]

Отже, наведені у табл. 1 підходи демонструють ключові напрями трансформації сучасних глобальних ланцюгів постачання. Їх спільною рисою є прагнення підвищити стійкість та адаптивність бізнесу до зовнішніх шоків, що виникають унаслідок глобальних економічних, політичних та технологічних змін. При цьому використання таких інструментів, як диверсифікація постачальників, ніршоринг, цифровізація ланцюгів постачання та інтеграція принципів сталого розвитку, дозволяє підприємствам зменшувати операційні ризики та підвищувати ефективність управління логістичними процесами.

Таким чином, глобальні кризи останніх років стали важливим чинником трансформації структури та принципів функціонування світових ланцюгів постачання. Бізнес поступово відходить від моделей, орієнтованих виключно на мінімізацію витрат, і переходить до стратегій, які поєднують ефективність із гнучкістю та стійкістю. Серед ключових напрямів цих змін можна виокремити диверсифікацію джерел постачання, регіоналізацію виробничих процесів, поширення концепції supply chain resilience, активніше використання цифрових технологій та інтеграцію принципів сталого розвитку.

У перспективі глобальні ланцюги постачання, трансформуються у більш гнучкі, цифровізовані та децентралізовані мережі, здатні оперативнo реагувати на економічні, політичні та екологічні виклики. Формування таких систем сприятиме підвищенню стабільності міжнародної економічної діяльності підприємств та стане важливою передумовою довгострокового розвитку бізнесу в умовах зростаючої глобальної невизначеності.

1. Сандул М. С. Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. *International Economic Policy*. 2023. URL: https://iejournal.com/journals/38/2023_38_4_Sandul.pdf

2. Setyadi A., Pawirosumarto S., Damaris A. Toward a Resilient and Sustainable Supply Chain: Operational Responses to Global Disruptions in the Post-COVID-19 Era. *MDPI Sustainability*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/6167>

3. Chang X., Song Z., Zhou T. Geopolitical Risk and Global Supply Chain Resilience. *Finance Research Letters*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612325018057>

4. International Monetary Fund. Supply Chain Diversification and Resilience. *IMF Working Papers*, 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpiea2025102-print-pdf.pdf>

5. Madzik P., Falát L., Copuș L. Conceptualizing Supply Chain Resilience in Exogenous Crisis Times. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-01816-0>

6. Xu L., Mak S., Proselkov Y., Brintrup A. Towards Autonomous Supply Chains: Definition, Characteristics and Framework. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.14183>

7. Federal Reserve Bank of New York. Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI). URL: <https://www.newyorkfed.org/research/policy/gscpi>

TECHNOLOGICAL MODERNIZATION IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS
OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

This paper examines technological modernization as a key factor of Ukraine's agricultural competitiveness under wartime and climate pressures. Limited investment capacity, high reliance on self-financing, and insufficient access to external capital constrain structural transformation of the sector. Therefore, the adoption of precision farming and digital technologies becomes a necessary condition for sustaining Ukraine's competitive position in global agricultural markets.

З 2022 року аграрний сектор України зазнає одночасного воєнного та кліматичного тиску. Порушення логістики, зростання виробничих витрат і скорочення посівних площ зумовили непрямі втрати у 81,9 млрд дол. виручки та 33,5 млрд дол. доданої вартості станом на 2025 рік [1]. Основною проблемою, окрім воєнних дій, є посилення кліматичних ризиків. В Україні проблема є ще актуальнішою, адже руйнування Каховського водосховища порушило систему зрошення Півдня та прискорило аридизацію. Інновації стають ключовою умовою збереження конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Динаміка капітальних інвестицій в економіці України та їх частка в сільському господарстві (2018-2024рр.)

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Капітальні інвестиції, млрд.грн	578,7	624,0	508,2	673,9	409,7	395,6	534,4
Капітальні інвестиції в сільське господарство, млрд.грн	65,1	58,6	50,1	68,0	49,6	63,8	41,7
Частка сільського господарства в загальних інвестиціях (%)	11,2%	9,4%	9,9%	10,1%	12,1%	16,1%	7,8%
Індекс до 2021 р., %	95,7	86,2	73,7	100,0	72,9	93,8	61,3

Джерело: складено автором на основі [2]

Для українського ринку характерним є самофінансування підприємств, переважно в техніку та обладнання. Частка банківських ресурсів становить менше 10%, тоді як бюджетна та іноземна підтримка є практично відсутньою [2]. Воєнні втрати активів, нестабільність заставної бази та волатильність доходів через логістичні ризики знижують готовність банків до кредитування. Характерно, що частка залученого капіталу має становити 25-30% задля стабільного розвитку [3, с.22].

AgroTech-сектор України у 2023 році додав близько 3% до ВВП країни, проте рівень його розвитку залишається суттєво нижчим за світові показники [4]. Щорічний обсяг залученого фінансування становить лише \$4 млн для AgriTech, тоді як глобальні показники сягають \$3 млрд відповідно, а отже Україна залучає менше 0,2% світового венчурного капіталу у цих секторах [4].

Аналіз структури AgroTech та FoodTech-сектору України вказує на домінування точного землеробства (33,7%) та агрокомерції і фінансових рішень (28,3%), тоді як частки дронів технологій (9,8%), автоматизованого обладнання (6,5%) та технологій для тваринництва (5,4%) залишаються відносно невисокими [5]. Така структура відображає переважно оптимізаційний, а не трансформаційний характер технологічного розвитку. Підприємства інвестують у підвищення ефективності наявних процесів, а не у принципово нові виробничі моделі.

Порівняльний аналіз інвестицій в AgriTech-стартапи в країнах Центральної та Східної Європи демонструє суттєву асиметрію розподілу інвестицій. Лідерами регіону є Естонія (335 млн євро) та Чехія (242,1 млн євро), тоді як Україна залучила лише 1,2 млн євро, що в сотні разів менше за показники країн-лідерів. Основні інвестиції концентруються в економіках із розвинутою цифровою інфраструктурою, захищеним інституційним середовищем та прогнозованою інвестиційною політикою. Відповідно, рівень технологічної модернізації агросектору прямо корелює з масштабом доступного інноваційного фінансування.

Для України це прямо обмежує можливості швидкого впровадження точного землеробства, автоматизації та цифрового управління виробництвом. За умов воєнного та кліматичного тиску це формує додатковий ризик втрати технологічних позицій і послаблення міжнародної конкурентоспроможності агросектору.

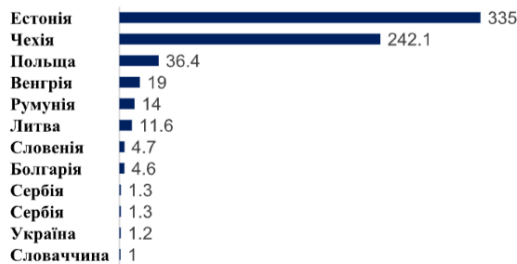


Рис. 1. Інвестиції в AgriTech-стартапи в Центральній та Східній Європі з 2018 по 2023 рр., млн євро

Джерело: складено автором на основі [6]

Отже, збереження міжнародної конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах воєнного та кліматичного тиску неможливе без системного переходу від сировинної моделі експорту до технологічно орієнтованої. Це потребує не лише нарощування інвестицій в AgriTech, а й формування інституційного середовища, здатного залучати зовнішній капітал і підтримувати інноваційну екосистему на рівні країн-лідерів регіону.

1. KSE Institute. Втрати та потреби відновлення України 2026: аналітичний звіт. Київ, 2026. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-ua-2.pdf

2. Державна служба статистики України. Офіційний вебпортал статистичних даних. Київ: Держстат України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

3. Захарчук О. В. та ін. Стратегія конкурентоспроможного розвитку інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення сільського господарства / за заг. ред. О. В. Захарчука. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2023. 96 с.

4. Міністерство цифрової трансформації України. AgroFoodTech: аналітичний огляд. 2024. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/UA_AgroFoodTech.pdf

5. AgroBusiness Ukraine. Агробізнес України 2025: аналітичний звіт. Київ: AgroBusiness Ukraine, 2025. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2025fin.pdf

6. EIT Food; NewAgVentures; VCLeaders. The State of the CEE FoodTech & AgriTech. EIT Food, 2024. 48 p. URL: https://www.jic.cz/jic/media/content/Dokumenty/The-State-of-the-CEE-FoodTech-AgriTech_compressed.pdf

РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У СЕКТОР ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Саковець Іванна Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нагачевська Т.В.

RISKS AND OPPORTUNITIES OF FOREIGN INVESTMENT IN THE RENEWABLE ENERGY SECTOR OF UKRAINE AMID WARTIME CHALLENGES

This paper analyzes the evolving risk–opportunity profile for foreign investment in Ukraine’s renewable energy sector under wartime conditions. The full-scale invasion has heightened security, regulatory, and counterparty risks while accelerating the transition toward decentralized generation, energy storage, and integration with the EU energy market. The analysis demonstrates that, despite persistent challenges, the sector retains substantial long-term potential driven by reconstruction needs, European integration, and international financial support. Future investment dynamics will primarily depend on effective risk mitigation and enhanced regulatory predictability.

Повномасштабна агресія РФ проти України суттєво трансформувала національний енергетичний сектор і змінила співвідношення ризиків та можливостей для іноземних інвестицій у відновлювану енергетику. Поряд зі зростанням безпекових, регуляторних та контрагентських ризиків війна водночас прискорила структурну переорієнтацію галузі на децентралізовану генерацію, системи накопичення енергії та інтеграцію з енергетичним ринком ЄС. У цих умовах залучення іноземного капіталу у ВДЕ набуває стратегічного значення для зміцнення енергетичної стійкості та післявоєнної відбудови України.

Сектор відновлюваної енергетики України у 2015–2019 рр. демонстрував інвестиційно зумовлене прискорене зростання: річний приріст потужностей збільшився з 32 МВт до пікових 4600 МВт (рис.1). Надалі темпи введення нових об’єктів знизилися, що свідчило про перехід галузі до більш стриманої фази розвитку на тлі фінансових ускладнень та зростання регуляторної невизначеності. Станом на кінець 2021 р. сукупна встановлена потужність ВДЕ досягла 9,66 ГВт із домінуванням сонячної генерації [1].

Водночас у секторі посилювалися системні дисбаланси, що погіршували інвестиційну привабливість ВДЕ для іноземного капіталу, зокрема накопичення заборгованості перед виробниками за «зеленим» тарифом, мережеві обмеження та недостатність тарифу на передачу для повного фінансування механізму підтримки. Попри застосування інструментів фінансової стабілізації (зокрема випуск «зелених» єврооблігацій НЕК «Укренерго» на 825 млн дол. США), непогашена заборгованість за підсумками 2021 р. становила 11,3 млрд грн, а рівень розрахунків на кінець січня 2022 р. — 83,5%, що вже до початку повномасштабної війни формувало підвищений регуляторний ризик для іноземних інвесторів [1].

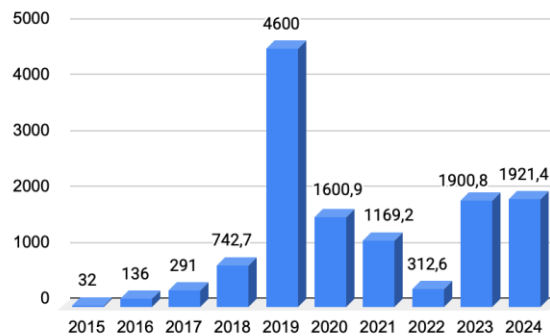


Рис. 1. Щорічний приріст потужностей ВДЕ України, МВт

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 11]

Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 р. спричинило різкий розрив попередньої траєкторії розвитку сектору ВДЕ та трансформувало накопичені фінансово-інституційні дисбаланси у системну кризу. Вирішальним чинником вразливості стала висока територіальна концентрація генеруючих потужностей у південних та південно-східних регіонах, що опинилися в зоні бойових дій або тимчасової окупації. За галузевими оцінками, станом на кінець 2022 р. близько 23% встановлених потужностей ВДЕ були знищені, пошкоджені або недоступні, зокрема найбільших втрат зазнала вітроенергетика (близько 75% потужностей ВЕС, понад 1,3 ГВт) [2].

Попри формальне введення нових потужностей (106,6 МВт) та зростання встановленої генерації до 9,94 ГВт, фактична операційна доступність об’єктів істотно погіршилася, а виробництво електроенергії з ВДЕ суттєво скоротилося (до 9,45 млрд кВт·год, що на 36,7% нижче довоєнного прогнозу). Фінансову кризу поглибило адміністративне втручання у механізм підтримки: запровадження режиму часткових виплат ДП «Гарантований покупець» знизило рівень розрахунків за «зеленим» тарифом до близько 15–16 % для СЕС і ВЕС. У сукупності це інституціоналізувало практику «ручного» управління розрахунками на ринку електроенергії та суттєво підвищило регуляторний і контрагентський ризики для іноземних інвесторів [2].

Надалі сектор відновлюваної енергетики України перейшов від фази гострого шоку до поступової адаптації в умовах воєнної економіки. Важливим стабілізаційним чинником стала синхронізація Об’єднаної енергосистеми України з мережею ENTSO-E, що підвищило гнучкість балансування та загальну стійкість енергосистеми [3]. Однією з ключових ознак адаптації стало часткове відновлення платіжної дисципліни: рівень виплат ДП «Гарантований покупець» виробникам ВДЕ зріс і у весняні місяці перевищував 50%, що свідчило про зниження короткострокових контрагентських ризиків для іноземних інвесторів [4].

Водночас сектор продовжував функціонувати в умовах підвищених мережевих обмежень і фінансової невизначеності. У відповідь інвестиційний фокус почав зміщуватися у бік більш децентралізованих та гнучких рішень, що відображало адаптацію ринку до нового профілю ризиків і формувало передумови для поступового відновлення інвестиційної активності іноземного капіталу. У 2024–2025 рр. сектор відновлюваної енергетики України перейшов у фазу часткового відновлення з інституційною та технологічною переорієнтацією ринку. Позитивним сигналом стало покращення платіжної дисципліни: рівень розрахунків ДП «Гарантований покупець» за «зелену» електроенергію зріс до близько 89,4% у 2024 р. та 96,2% у 2025 р., що підвищило платіжну передбачуваність для іноземних інвесторів, хоча наявність залишкової заборгованості й надалі стримує нову інвестиційну активність [5].

Структурно ринок демонструє зсув до децентралізованої та гнучкої генерації: запровадження механізму net billing стимулювало розвиток prosumer-моделей і проєктів self-consumption, формуючи нові інвестиційні ніші для іноземного капіталу. Паралельно розвивається сегмент накопичувачів енергії та допоміжних послуг (BESS), що розширює можливості участі інвесторів у розвитку балансувальної інфраструктури.

Важливим елементом євроінтеграційної інституціоналізації стало запровадження механізму гарантій походження електроенергії з ВДЕ як інструменту ринкової верифікації «зеленої» електроенергії та наближення до практик ЄС [6]. На початку 2026 р. також актуалізувалися дискусії щодо оновлення дизайну «зелених» аукціонів і параметрів підтримки (законопроект №13219), що відображає перехід до більш конкурентної та ризик-чутливої моделі розвитку сектору ВДЕ [7].

Водночас наявні ознаки поступової стабілізації та інституційного відновлення сектору не усувають того факту, що поточна траєкторія розвитку залишається обтяженою низькою системних ризиків, серед яких домінуючим виступає воєнно-безпековий чинник.

Систематичні ракетні та дронів атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури зумовили масштабні втрати генеруючих та мережевих активів і підтримують підвищений рівень операційної невизначеності функціонування сектору. За оновленою спільною оцінкою Світового банку, Європейської Комісії, ООН та Уряду України (RDNA5), сукупна потреба України у відновленні та реконструкції станом на кінець 2025 р. оцінюється у 588 млрд дол. США, зокрема енергетичний сектор належить до найбільш постраждалих [8]. За таких умов для іноземних інвесторів це трансформується у стійке підвищення премії за країновий ризик, подорожчання страхування воєнних ризиків та посилення вимог кредиторів до структури фінансування і механізмів ризик-мітації проєктів ВДЕ.

Наступним системним обмеженням залишається *контрагентський ризик*. Попри відновлення платіжної дисципліни накопичена заборгованість ДП «Гарантований покупець» перед виробниками ВДЕ станом на березень 2025 р. становила близько 22,3 млрд грн, що продовжує підривати інвестиційну довіру та ускладнювати умови фінансування нових проєктів. Історична волатильність розрахунків підвищує вимоги кредиторів до структури забезпечення та зберігає підвищений ризик неналежного виконання зобов'язань покупцем електроенергії у фінансових моделях інвесторів.

Не менш важливим стримуючим чинником для іноземних інвесторів залишається *регуляторна невизначеність*. Попри суттєвий прогрес у гармонізації українського енергетичного ринку з *acquis* ЄС, зокрема запровадження системи гарантій походження та законодавчий перезапуск механізму «зелених» аукціонів на основі ринкової премії, інституційна передбачуваність сектору ще перебуває на етапі формування. Ухвалення законопроєкту №13219 створило більш визначену модель підтримки, однак практична імплементація нових правил, включно зі стабільністю розрахунків і параметрами диспетчеризації, потребує часу для відновлення довіри іноземних інвесторів. За таких умов інвестори зберігають обережну оцінку регуляторної передбачуваності й відповідно підвищують ризикові параметри у фінансових моделях проєктів ВДЕ.

Окрему групу ризиків формують *мережеві та системні обмеження*. Попри синхронізацію ОЕС України з ENTSO-E, енергосистема зберігає обмежену гнучкість балансування, дефіцит маневрових потужностей і наслідки воєнних пошкоджень мереж. Це підвищує ймовірність вимушених обмежень відпуску електроенергії з ВДЕ, передусім сонячної генерації, та посилює залежність нових інвестицій від розвитку накопичувачів енергії і ринку допоміжних послуг [9].

Макрофінансове середовище також залишається напруженим. Воєнні видатки, підвищене боргове навантаження держави та валютна волатильність підтримують відносно високу вартість капіталу для українських ВДЕ-проєктів порівняно з ринками ЄС. У результаті іноземні інвестори дедалі частіше віддають перевагу проєктам із підвищеною операційною гнучкістю, децентралізованою архітектурою генерації та диверсифікованими джерелами доходу, що відображає структурну перебудову інвестиційної поведінки на українському ринку ВДЕ в умовах воєнних викликів.

Також помітним ринковим ризиком для іноземних інвесторів залишається *невизначеність динаміки попиту* на електроенергію в умовах війни. Скорочення промислового споживання у 2022–2023 рр. та його нерівномірне відновлення станом на 2026 р. підтримують підвищену волатильність цін на ринку електроенергії та ускладнюють укладання довгострокових корпоративних договорів купівлі-продажу електроенергії. Водночас у середньостроковій перспективі післявоєнна відбудова та електрифікація економіки можуть сформувати відкладений попит на «зелену» електроенергію, що частково компенсує поточні ринкові ризики для іноземних інвесторів.

Попри підвищений ризик-профіль, український сектор відновлюваної енергетики станом на 2026 р. зберігає суттєвий інвестиційний потенціал, зумовлений поєднанням структурних енергетичних потреб, євроінтеграційних зобов'язань та післявоєнної реконструкції. Воєнні руйнування енергетичної інфраструктури фактично прискорили переорієнтацію галузі на більш децентралізовану й стійку модель генерації, що відкриває *нові ніші для іноземного капіталу*.

По-перше, ключовим довгостроковим драйвером виступає масштабна потреба у відновленні та модернізації енергетичного сектору. В умовах значних втрат генеруючих потужностей ВДЕ розглядаються як один із найшвидших та економічно ефективних інструментів нарощування генерації і підвищення енергетичної стійкості. Відповідно до стратегічних орієнтирів енергетичної політики, Україна зберігає амбіцію суттєвого збільшення частки ВДЕ до 2030 р., що формує середньостроковий інвестиційний сигнал для приватного сектору [10].

По-друге, важливим фактором пом'якшення країнового ризику залишається активна участь міжнародних фінансових організацій. ЄБРР, ЄІБ та МФК суттєво розширили інструменти підтримки українського енергетичного сектору, зокрема через надання пільгового боргового фінансування, гарантій та механізмів страхування політичних ризиків. Така архітектура фінансування частково компенсує премію за ризик та підвищує інвестиційну придатність проєктів навіть у воєнних умовах.

По-третє, структурна трансформація ринку створює нові інвестиційні сегменти. Спостерігається прискорене зміщення інвестиційного фокусу від великих централізованих електростанцій до розподіленої генерації, систем накопичення енергії та гібридних проєктів. Такі рішення характеризуються вищою операційною стійкістю, меншою територіальною концентрацією ризиків і кращою інтегрованістю у локальні енергетичні системи, що підвищує їхню привабливість для іноземних інвесторів.

По-четверте, додаткові можливості формуються у контексті поглиблення інтеграції з енергетичним ринком ЄС. Запровадження системи гарантій походження, перехід до моделі ринкової премії та синхронізація ОЕС України з ENTSO-E поступово зменшують інституційний розрив між українським та європейським енергетичними просторами. У середньостроковій перспективі це створює передумови для розвитку транскордонної торгівлі «зеленою» електроенергією, корпоративних договорів купівлі-продажу та нових експортно орієнтованих бізнес-моделей.

Узагальнюючи, воєнні умови сформували для сектору ВДЕ України подвійний ефект: суттєве зростання ризиків для іноземних інвесторів поєднується зі структурною модернізацією ринку, що формує привабливість для інвесторів. Попри збереження підвищеної невизначеності, поступове інституційне відновлення та євроінтеграційна конвергенція створюють передумови для відновлення міжнародної інвестиційної активності. Подальша динаміка притоку іноземного капіталу визначатиметься насамперед зниженням воєнно-політичних ризиків, розширення інструментів їх страхування та гарантування та підвищенням регуляторної передбачуваності сектору.

1. Вітроенергетичний сектор України 2021: огляд ринку. Українська вітроенергетична асоціація. Київ, 2022. URL: https://uwea.com.ua/uploads/docs/uwea_2021_ua_web_2.pdf

2. Вітроенергетичний сектор України 2022: огляд ринку. Українська вітроенергетична асоціація. Київ, 2023. URL: https://uwea.com.ua/uploads/docs/uwea_2022_ua_web.pdf

3. EUEA Energy Agency. EUEA RES market review: market news and settlements review, May 2023. URL: <https://euea-energyagency.org/en/news/market-news/euea-res-market-review-market-news-and-settlements-review-may-2023/>

4. European Business Association. The state reduces debt owed to renewable energy investors. 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/derzhavaskorochuye-rozmir-zaborgovanosti-pered-investoramy-vde/>

5. ДП «Гарантований покупець». Інформація щодо розрахунків з виробниками з ВДЕ на 31 січня 2026 року. URL: https://www.gpee.com.ua/news_item/1631

6. Про запровадження гарантій походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії: постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.2024 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2024-%D0%BF#Text>

7. Стимулювання розвитку відновлюваної енергетики: Верховна Рада прийняла Закон. 2026. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/270414.html>

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. RDNA5 damage assessment: Ukraine requires USD 15.25 billion for recovery in 2026, 34% already secured from the state budget and partners. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/otsinka-zbytktiv-rdna5-na-2026-rik-ukraina-potrebuie-141-mlrd-na-vidnovlennia-iz-iakykh-34-vzhe-zabezpecheno-derzhbiudzheto-ta-partneramy>

9. Energy system and renewable energy in Ukraine. 2025. URL: <https://dlf.ua/en/energy-system-and-renewable-energy-in-ukraine/>

10. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання: розпорядження КМУ від 13.08.2024 р. № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text>

11. BDO в Україні. Відновлювальна енергетика в Україні: виробництво, інвестиції та перспективи: аналітичний звіт. 2025. URL: <https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Renewable-energy-in-Ukraine.ukr.pdf>

РОЛЬ КОМПЛІАНСУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ВИХОДІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

Свириденко Святослав Денисович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Пашук Л.В.

THE ROLE OF COMPLIANCE AND RISK MANAGEMENT IN UKRAINIAN ENTERPRISES' ENTRY INTO THE INTERNATIONAL VIRTUAL ASSET MARKET

The paper argues that in the virtual asset sector compliance is no longer an auxiliary control function, but a prerequisite for access to foreign markets, banking infrastructure and institutional counterparties. Using recent FATF, EU and Chainalysis data, the paper shows that Ukrainian enterprises enter the international virtual asset market under growing regulatory pressure and, at the same time, within a highly dynamic regional ecosystem. Special attention is paid to the interaction between FATF standards, the EU MiCA-TFR-AMLR framework and the current regulatory asymmetry in Ukraine. The study proposes a phased compliance model that can reduce barriers to entry and strengthen trust in Ukrainian market participants.

У сучасних умовах глобальних викликів вихід підприємства на міжнародний ринок віртуальних активів дедалі менше залежить лише від технології, ліквідності чи швидкості запуску продукту. На перший план виходить здатність компанії довести власну регуляторну надійність, прозорість походження коштів і керування ризиків. Саме тому комплаєнс у сфері virtual assets сьогодні варто розглядати не як другорядний сервісний блок, а як елемент ринкової стратегії. Для українських підприємств це особливо важливо, адже їхній міжнародний вихід відбувається одночасно в умовах воєнної економіки, регуляторної невизначеності всередині країни та жорсткішої інституційної дисципліни на зовнішніх ринках [1; 3; 4].

Показово, що Україна залишається частиною одного з найдинамічніших крипторегіонів світу. За даними Chainalysis, у період з липня 2023 р. по червень 2024 р. Східна Європа отримала 499,14 млрд дол. США в crypto value, а Україна - 106,1 млрд дол. США [9]. Це означає, що український ринок не є маргінальним: навпаки, він уже інтегрований у міжнародні цифрові фінансові потоки. Однак сама присутність у цих потоках не гарантує конкурентної позиції. Для іноземних партнерів важливо не лише те, що компанія працює з віртуальними активами, а й те, чи може вона пройти due diligence, підтвердити походження клієнтських коштів, забезпечити належний sanctions screening та вибудувати контрольовану модель роботи з транзакційними ризиками.

Ця вимога посилюється тим, що зростання глобального ринку супроводжується професіоналізацією illicit actors. Chainalysis оцінює, що у 2024 р. відомі на момент публікації illicit addresses отримали щонайменше 40,9 млрд дол. США, а їхня частка становила 0,14% від загального on-chain transaction volume; водночас за історичною динамікою атрибуції реальний показник 2024 р. може перевищити 51 млрд дол. США [10]. На наш погляд, саме ця комбінація - відносно невелика частка у загальному обігу, але дуже високий абсолютний масштаб ризикових потоків - пояснює, чому міжнародні контрагенти дедалі більше оцінюють не декларації, а фактичну зрілість комплаєнс-системи.

Міжнародну базову рамку для такої оцінки задає FATF. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers вимагає від VA/VASP-сектору ідентифікації та верифікації клієнтів, ризик-сегментації, моніторингу операцій, фіксації suspicious indicators і належного збирання інформації для Travel Rule [1]. Важливо, що у 2025 р. FATF вже зафіксувала 99 юрисдикцій, які або прийняли, або перебувають у процесі прийняття законодавства щодо Travel Rule [2]. Це свідчить про зміну самої логіки міжнародного ринку: якщо ще кілька років тому окремі гравці могли будувати бізнес на регуляторному арбітражі, то нині перевагу отримують компанії, здатні працювати у стандартизованому, документованому та перевірюваному середовищі.

На рівні Європейського Союзу ця логіка інституціоналізована насамперед через MiCA та TFR. Regulation (EU) 2023/1114 (MiCA) загалом застосовується з 30.12.2024, а Titles III-IV - з 30.06.2024 [3]. Regulation (EU) 2023/1113 поширила travel rule logic на transfers of certain crypto-assets і також застосовується з 30.12.2024 [4]. Додаткову практичну конкретизацію дають Guidelines Європейського банківського органу щодо інформаційних вимог до переказів funds та crypto-assets [5]. Поряд із цим AMLR 2024/1624 посилює загальний режим AML/CFT контролю та робить акцент на обмеженні анонімних інструментів і поглиблених заходах у сфері customer due diligence [6]. У підсумку для підприємства, що виходить на ринок ЄС, комплаєнс перетворюється на умову доступу до ліцензування, банківських сервісів, custody-партнерів і B2B-інфраструктури.

Український контекст при цьому залишається асиметричним. Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX станом на березень 2026 р. офіційно має статус «не набрав чинності» [8]. Водночас базовий AML-закон № 361-IX вже містить визначення постачальника послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів, і закладає для таких суб'єктів загальну логіку risk-based compliance [7]. Практичний висновок для українського бізнесу полягає в тому, що чекати на повне завершення національної нормативної моделі вже недоцільно. Якщо підприємство орієнтується на міжнародний ринок, воно має будувати систему внутрішнього контролю так, ніби вже працює в середовищі FATF та ЄС.

З цієї точки зору найбільш показовими є не абстрактні дискусії про популярність крипторинку, а кілька конкретних параметрів, що безпосередньо впливають на вартість і складність виходу на зовнішні ринки. По-перше, Україна працює всередині регіону з великим обсягом crypto inflow, тобто потенційно цікавого для міжнародних провайдерів ліквідності, бірж і платіжних посередників. По-друге, глобальний масштаб illicit volume залишається достатньо значним, щоби будь-який посередник підвищував вимоги до onboarding, monitoring і documentary evidence. Саме поєднання цих двох факторів і формує нову бізнес-реальність для українських підприємств.

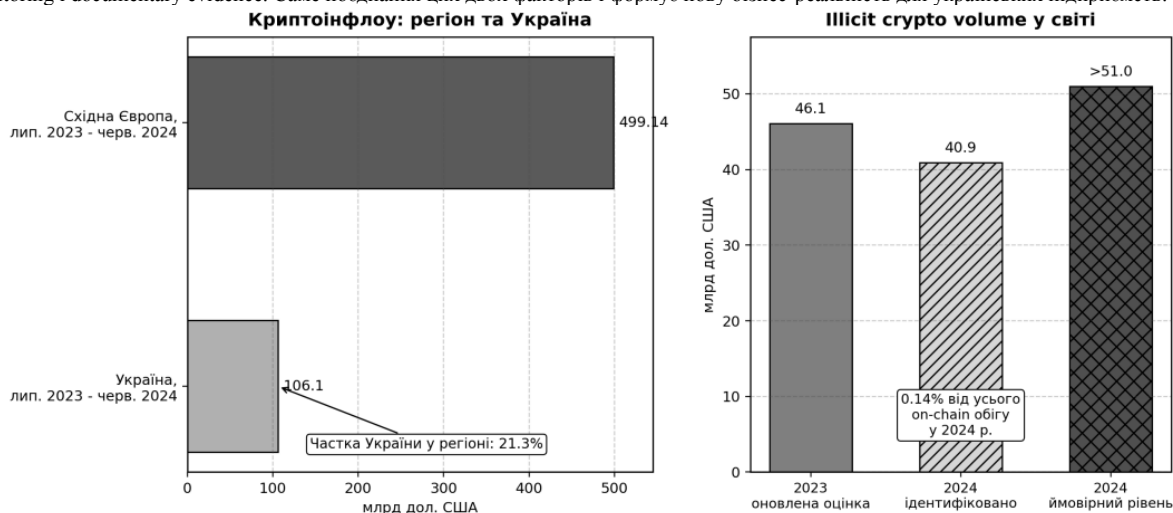


Рис. 1. Комплаєнс-значущі параметри ринку віртуальних активів: Україна, Східна Європа та глобальний illicit volume
Джерело: складено автором на основі даних [9; 10]

Дані, наведені на рис. 1, дозволяють зробити важливий висновок. Вихід українських підприємств на міжнародний ринок віртуальних активів відбувається не в «нішевій» екосистемі, а в середовищі з великим регіональним оборотом і водночас високою увагою до нелегітимних потоків. Отже, для компанії ключовим активом стає не лише продуктова модель, а й її здатність довести контрагентам контрольованість клієнтської бази, транзакцій та ланцюга контрагентів.

На наш погляд, оптимальною для українських підприємств є поетапна модель комплаєнс-зрілості. Її перший рівень має охоплювати корпоративне управління, призначення відповідального за комплаєнс, базову політику AML/KYC/KYB та процедури escalation. Другий рівень - це sanctions screening, wallet screening, перевірка UBO, фіксація source of funds/source of wealth і побудова transaction monitoring. Третій рівень передбачає впровадження Travel Rule, audit trail, незалежний review підозрілих кейсів, збереження доказової бази та регулярне оновлення risk scoring. Саме така логіка дає змогу не лише виконувати мінімальні вимоги, а й підвищувати довіру з боку бірж, банків та інституційних партнерів [1; 4; 5].

Не менш важливим є розуміння зовнішньої регуляторної послідовності. Для українського підприємства, що планує працювати з клієнтами або партнерами в ЄС, критично важливо бачити не окремі норми у відриві, а цілісну дорожню карту: від FATF standards до європейського режиму CASP та власних українських обмежень. Саме така логіка відображена на рис. 2.

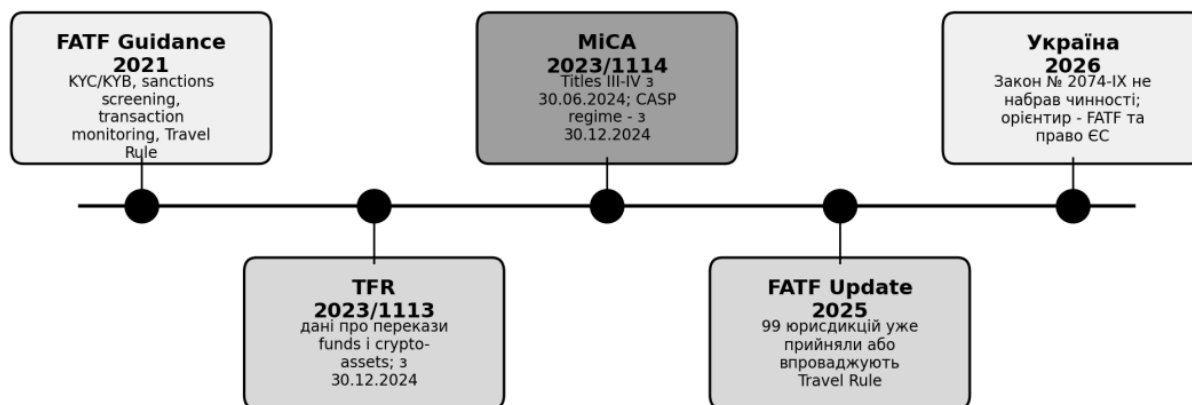


Рис. 2. Ключові регуляторні віхи для виходу українських підприємств на ринок ЄС у сфері віртуальних активів
Джерело: складено автором на основі [1-6; 8]

Рис. 2 показує, що міжнародний вихід українського підприємства сьогодні вже неможливо будувати за логікою «спочатку ринок, потім комплаєнс». Послідовність є зворотною: спочатку підприємство має синхронізуватися з очікуваною моделлю контролю, і лише після цього воно отримує реальний доступ до зовнішньої інфраструктури. У цьому сенсі комплаєнс виконує подвійну функцію. З одного боку, він знижує AML/CFT-ризик, ризик санкційних порушень і репутаційні втрати. З іншого - він формує економічну передумову для масштабування, оскільки саме від його якості залежить швидкість onboarding, вартість партнерських відносин і стійкість доступу до міжнародних сервісів.

Отже, роль комплаєнсу та управління ризиками у виході українських підприємств на міжнародний ринок віртуальних активів доцільно визначати як стратегічну. У найближчій перспективі конкурентоспроможною буде не та компанія, що працює у «сірій зоні» швидше за інших, а та, що здатна запропонувати міжнародному ринку прозору, документовану й технологічно підтримувану модель контролю. Саме така модель, на наш погляд, є найбільш реалістичним шляхом інтеграції українських підприємств у міжнародну інфраструктуру ринку віртуальних активів.

1. FATF. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. 2021. URL: <https://www.fatf.gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Updated-Guidance-VA-VASP.pdf>

2. FATF. FATF urges stronger global action to address Illicit Finance Risks in Virtual Assets. 2025. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/targeted-update-virtual-assets-vasps-2025.html>

3. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng>

4. Regulation (EU) 2023/1113 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on information accompanying transfers of funds and certain crypto-assets. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1113/oj/eng>

5. European Banking Authority. Guidelines on information requirements in relation to transfers of funds and certain crypto-assets transfers under Regulation (EU) 2023/1113. 2024. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/anti-money-laundering-andcountering-financing-terrorism/guidelines-information-requirements-relation-transfers-funds-and-certain-crypto-assets-transfers?version=2024>

6. Regulation (EU) 2024/1624 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2024 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1624/oj/eng>

7. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

8. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20>

9. Chainalysis. 2024 Eastern Europe Crypto Adoption: DeFi drives growth in region. 2024. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2024-eastern-europe-crypto-adoption/>

10. Chainalysis. 2025 Crypto Crime Trends: Illicit Volumes Portend Record Year as On-Chain Crime Becomes Increasingly Diverse and Professionalized. 2025. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-crypto-crime-report-introduction/>

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК НОВИЙ ВЕКТОР СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Свищук Ірина Любомирівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.с.н., проф. Пашук Л.В.

CREATIVE INDUSTRIES AS A NEW VECTOR OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

This study explores the role of creative industries as a driver of structural transformation of the economy in the context of global challenges. The paper analyzes Ukraine's participation in international trade in creative goods and services and examines the country's position in the Global Innovation Index as an indicator of its innovation potential. The results show that despite economic crises and the full-scale war, Ukraine demonstrates relatively stronger positions in the export of creative services. The study confirms that creative industries can contribute to economic modernization, innovation development and strengthening Ukraine's competitiveness in the global economy.

У сучасних умовах посилення глобальної економічної нестабільності, технологічних зрушень, цифровізації та трансформації міжнародних ринків дедалі більшого значення набувають галузі, засновані на знаннях, інноваціях та інтелектуальному капіталі. До таких секторів належать креативні індустрії, які формують нові моделі створення доданої вартості та стають важливим драйвером структурної модернізації національних економік. На відміну від традиційних галузей, їх розвиток ґрунтується на творчому потенціалі людини, культурному капіталі, цифрових технологіях та інтелектуальній власності, що забезпечує високий рівень гнучкості та адаптивності до глобальних викликів [1].

У світовій економіці креативні індустрії дедалі більше інтегруються у міжнародні ланцюги створення вартості, формуючи нові сегменти глобальної торгівлі товарами та послугами. Для України цей сектор має особливе значення в контексті пошуку нових драйверів економічного зростання, диверсифікації структури експорту та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. В умовах воєнних та економічних викликів розвиток креативних індустрій розглядається як перспективний напрям структурної трансформації економіки, що поєднує інноваційний потенціал, цифрові технології та високий рівень людського капіталу. Зокрема, сукупний обсяг щорічних доходів креативних індустрій у світі становить 2,3 трлн дол. США, що забезпечує 3,1% світового валового внутрішнього продукту та 6,2% усіх робочих місць [3]. Водночас внесок креативних індустрій у структуру національних економік суттєво відрізняється між країнами. Так, серед провідних економік країн G20 частка доданої вартості, створеної креативними індустріями, коливається від 0,7% ВВП у Мексиці до приблизно 3% у Сполучених Штатах Америки. У країнах Центральної та Східної Європи, зокрема у Польщі, сектор креативних індустрій поступово посилює свою роль у структурі національної економіки, сприяючи розвитку підприємництва, інноваційної діяльності та формуванню нових ринкових ніш, що підтверджується сучасними науковими дослідженнями [2]. Подібні тенденції свідчать про те, що креативні індустрії поступово перетворюються на один із ключових секторів економічного розвитку, здатний генерувати додану вартість, створювати робочі місця та формувати нові конкурентні переваги держав у глобальній економіці.

Важливим індикатором інтеграції національного сектору креативних індустрій у глобальну економічну систему є його участь у міжнародній торгівлі товарами та послугами креативного сектору (рис. 1). Частка України у світовому експорті товарів креативних індустрій зменшилася з 0,15% у 2010 році до 0,08% у 2015 році, що значною мірою пояснюється структурними змінами у національній економіці, скороченням виробничих потужностей у культурно-креативних галузях та загальним зниженням експортного потенціалу після економічної та політичної кризи 2014 року. У подальшому цей показник залишався відносно стабільним (0,08% у 2019 році), однак у 2022 році знизився до 0,07%, що зумовлено повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням доступу до міжнародних ринків та скороченням виробництва культурної продукції. Невелике відновлення показника у 2023 році до 0,08% свідчить про поступову адаптацію підприємств креативного сектору до нових умов діяльності, зокрема через переорієнтацію на цифрові канали збуту та міжнародні онлайн-платформи. Подібна динаміка спостерігається і в імпорті товарів креативних індустрій: після зниження з 0,20% у 2010 році до 0,10% у 2015 році показник частково відновився до 0,18% у 2019 році, однак у 2022 році зменшився до 0,12%, що пов'язано зі скороченням внутрішнього попиту, валютними обмеженнями та переорієнтацією економіки на критично необхідний імпорт у воєнний період.

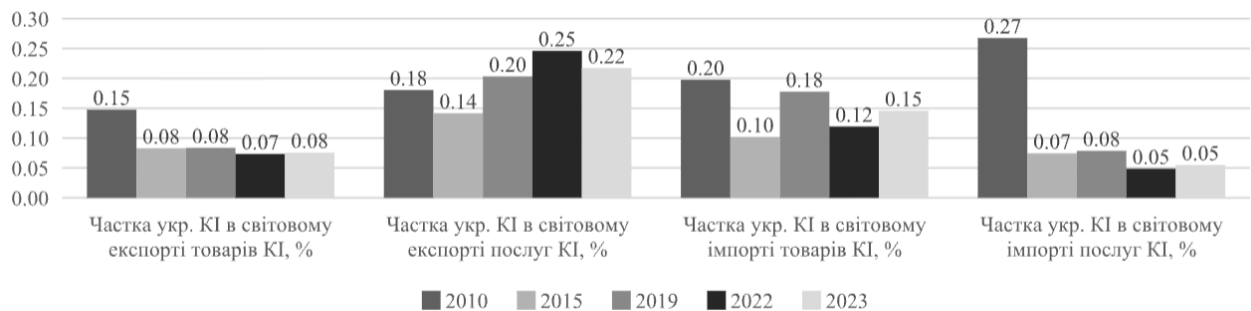


Рис. 1. Динаміка частки українських креативних індустрій у світовому експорті та імпорті КІ, протягом 2010–2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних [4-6]

Водночас значно більш позитивні тенденції спостерігаються у сфері торгівлі креативними послугами, де Україна демонструє вищий рівень інтеграції у глобальну економіку країни, оскільки розвиток креативного сектору безпосередньо залежить від здатності національної економіки генерувати нові знання, створювати інтелектуальні продукти та забезпечувати їх комерціалізацію на внутрішніх і зовнішніх ринках. З цієї метою розглянемо позиції України у Індексі інноваційного розвитку (Global Innovation Index - GII) [7].

У контексті дослідження ролі креативних індустрій як нового вектора структурної трансформації економіки особливої уваги потребує оцінка інноваційного потенціалу країни, оскільки розвиток креативного сектору безпосередньо залежить від здатності національної економіки генерувати нові знання, створювати інтелектуальні продукти та забезпечувати їх комерціалізацію на внутрішніх і зовнішніх ринках. З цієї метою розглянемо позиції України у Індексі інноваційного розвитку (Global Innovation Index - GII) [7].

Індекс інноваційного розвитку відображає не лише результати інноваційної діяльності, але й якість інституційного середовища, рівень розвитку людського капіталу, науково-дослідної бази, інфраструктури та ринкових механізмів, які визначають можливості трансформації творчих ідей у конкурентоспроможні продукти та послуги з високою доданою вартістю [7].

Окрім загальної рейтингової позиції країни, розглянемо і дві ключові складові індексу – інноваційні ресурси (innovation inputs) та інноваційні результати (innovation outputs), що дозволяє диференціювати оцінку не лише за підсумковим місцем країни, а й за етапами інноваційного процесу. Комплексна оцінка індексу за двома складовими дозволить побачити спроможність національної економіки формувати інноваційні ресурси та трансформувати їх у практичні інноваційні результати, що є ключовою умовою конкурентоспроможності креативних індустрій у глобальному середовищі.

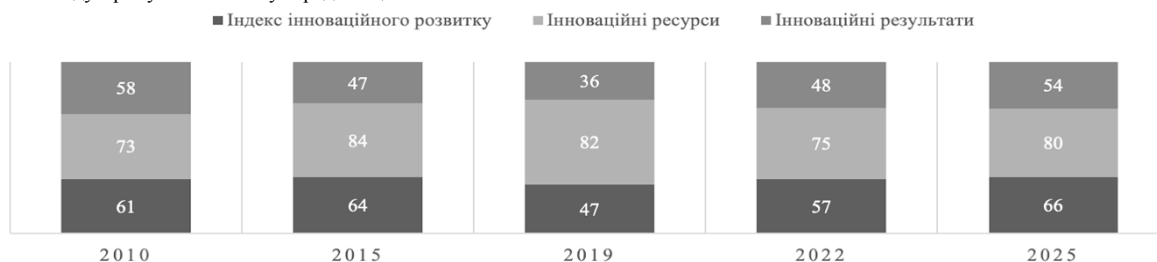


Рис. 2. Позиції України в Індексі інноваційного розвитку, протягом 2010–2024 рр., місце

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Примітка: значення рангу відповідає вищій позиції країни у світовому рейтингу, тоді як зростання числового значення рангу свідчить про погіршення відносного положення (1 місце - найкращий результат, 100+ місце - гірша позиція)

Дані, представлені на рис. 2 свідчать про нерівномірну динаміку позицій України за Індексом інноваційного розвитку протягом 2010–2024 рр. У 2010 році Україна посідала 61 місце, однак у 2015 році її позиція погіршилася до 64 місця, що було зумовлено загальним зниженням інноваційної активності, недостатнім фінансуванням науково-дослідних робіт та інституційними обмеженнями розвитку інноваційної економіки. Найкращий результат за досліджуваний період зафіксовано у 2019 році - 47 місце, що свідчить про певне посилення інноваційного потенціалу країни, зокрема завдяки розвитку людського капіталу, IT-сектору та зростанню ролі інтелектуальних послуг у структурі економіки. Водночас у 2022 році позиція України знову погіршилася до 57 місця, що значною мірою пов'язано з негативними наслідками повномасштабної війни, скороченням інвестицій в інноваційну діяльність та руйнуванням частини науково-технологічної інфраструктури. Станом на 2024 рік Україна займає 66 місце, що свідчить про посилення структурних обмежень розвитку інноваційної системи та зниження відносної конкурентоспроможності у глобальному інноваційному середовищі.

Більш детальний аналіз складових індексу дозволяє виявити дисбаланс між інноваційними ресурсами та інноваційними результатами. Так, у 2010 році Україна займала 58 місце за інноваційними ресурсами, тоді як за інноваційними результатами - 73 місце, що свідчило про недостатню ефективність трансформації наявного потенціалу у практичні інновації. У 2015 році ситуація дещо змінилася: позиції за інноваційними ресурсами погіршилися до 84 місця, однак результати інноваційної діяльності залишалися відносно вищими (47 місце), що пояснюється активним розвитком окремих секторів економіки, зокрема IT та інтелектуальних послуг. У 2019 році спостерігалось покращення за обома складовими (36 місце за ресурсами та 82 місце за результатами), що відображало поступове формування інноваційного потенціалу економіки. Проте у 2022–2024 роках знову фіксується погіршення показників: інноваційні ресурси залишаються на відносно слабких позиціях (48–54 місця), інноваційні результати також демонструють зниження (75–80 місця), що свідчить про обмежені можливості національної економіки щодо ефективного використання інноваційного потенціалу.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що креативні індустрії поступово набувають вагомого значення як один із перспективних напрямів структурної трансформації економіки в умовах глобальних викликів. Світові тенденції підтверджують зростання ролі цього сектору у формуванні доданої вартості, створенні робочих місць та розвитку інноваційної економіки. Водночас аналіз участі України у міжнародній торгівлі товарами та послугами креативних індустрій засвідчив, що найбільш конкурентоспроможним сегментом виступають саме креативні послуги, зокрема цифрові та інтелектуально-ємні види діяльності, які демонструють стабільне зростання навіть в умовах воєнних та економічних потрясінь. Разом з тим результати аналізу позицій України в Індексі інноваційного розвитку свідчать про наявність значного, але недостатньо реалізованого інноваційного потенціалу. Нерівномірна динаміка рейтингових позицій та дисбаланс між інноваційними ресурсами і результатами вказують на існування інституційних, інвестиційних та технологічних обмежень розвитку інноваційної екосистеми. У цих умовах подальший розвиток креативних індустрій потребує посилення державної інноваційної політики, стимулювання підприємництва у сфері інтелектуально-ємних видів діяльності, розвитку людського капіталу та цифрової інфраструктури. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського креативного сектору та його більш активній інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

1. Филюк Г., Колоша В. Креативна економіка: сутність, еволюція, вплив на соціально-економічний розвиток. Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics, (1), 63–69. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-10>

2. Горбась І., Кошель, К. Сутність і класифікація креативних індустрій: польський контекст. Економіка та суспільство, (60). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-17>

3. UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcts2024d2_en.pdf

4. UNCTADstat Data centre. Trade in merchandise. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeMerchTotal>

5. UNCTADstat Data centre. Trade in services. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeServCatByPartner>

6. UNCTADstat Data centre. Trade in creative goods and services. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.CreativeGoodsValue>

7. WIPO. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ BLENDED FINANCE У МІЖНАРОДНОМУ ФІНАНСУВАННІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сергєєва Світлана Валеріївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Софіщенко І.Я.

KEY ASPECTS OF IMPLEMENTING THE BLENDED FINANCE CONCEPT IN THE INTERNATIONAL FINANCING OF UKRAINIAN BUSINESS

The article analyzes current trends in international financing of Ukrainian business under conditions of geopolitical instability and transformation of the global economic system. The study identifies key financing instruments, evaluates the advantages and disadvantages of different approaches (direct IFI lending, risk-sharing mechanisms, trade finance, blended finance), and outlines challenges and development prospects based on official international sources.

В умовах глибоких геополітичних зрушень та структурної трансформації світової економіки система міжнародного фінансування українського бізнесу зазнала суттєвих змін. Повномасштабна війна, зростання країнових ризиків, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури спричинили переосмислення традиційних підходів до залучення зовнішнього капіталу. Якщо до 2022 року переважали класичні форми прямого кредитування та інвестицій, то нині міжнародні фінансові потоки дедалі більше формуються на основі механізмів розподілу ризиків, гарантійних інструментів та змішаного фінансування. У центрі цієї моделі перебуває поєднання ресурсів міжнародних фінансових інституцій, донорських програм та комерційних банків з метою зниження вартості капіталу та забезпечення доступу бізнесу до ліквідності в умовах підвищеної невизначеності.

Критичну роль у трансформації архітектури фінансування відіграє ЄБРР, який у 2024 році надав Україні рекордний обсяг інвестицій, що перевищив 2,4 млрд євро [1]. Особливістю сучасного етапу є акцент на механізмах portfolio risk-sharing, що дозволяють розподіляти кредитні ризики між міжнародною інституцією та локальними банками. Такий підхід сприяє активізації кредитування малого та середнього бізнесу, який найбільше постраждав від воєнних дій, але водночас має високий потенціал швидкого відновлення. Застосування інструментів розподілу ризику дає змогу зменшити навантаження на банківський капітал і стимулює фінансові установи підтримувати підприємства навіть у середовищі з підвищеною волатильністю.

Паралельно посилюється значення програм торговельного фінансування. Зокрема, в межах Trade Facilitation Programme ЄБРР надаються гарантії міжнародним банкам для покриття політичних і комерційних ризиків під час здійснення експортно-імпортних операцій [2]. Для українських компаній це означає збереження доступу до глобальних ланцюгів постачання, можливість здійснювати розрахунки через акредитиви та банківські гарантії, а також підтримку оборотного капіталу. Активізація trade finance відображає загальносвітову тенденцію до диверсифікації фінансових інструментів у періоди нестабільності, коли короткострокова ліквідність стає критично важливою для безперервності бізнес-процесів.

Важливим елементом нової фінансової екосистеми виступає створений Європейським Союзом механізм Ukraine Investment Framework у межах Ukraine Facility. Загальний обсяг інструментів становить 9,3 млрд євро, з яких 7,8 млрд передбачено у формі гарантій, що потенційно дає змогу мобілізувати до 40 млрд євро інвестицій [3; 4]. Концепція blended finance, що лежить в основі цього підходу, поєднує грантові ресурси, пільгове фінансування та приватний капітал, формуючи мультиплікативний ефект. Така модель дозволяє не лише залучати додаткові кошти, а й мінімізувати ризики для приватних інвесторів, створюючи стимули для участі в проєктах відбудови та модернізації української економіки.

Зміни у структурі міжнародного фінансування супроводжуються підвищенням вимог до прозорості, корпоративного управління та дотримання екологічних і соціальних стандартів. За оцінками OECD, якість інституційного середовища є визначальним чинником залучення довгострокового капіталу в країнах із підвищеним рівнем ризику. У цьому контексті український бізнес стикається з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів звітності, впровадження ESG-практик та посилення внутрішніх систем контролю [5]. Хоча такі вимоги збільшують адміністративне навантаження, вони водночас формують основу для довгострокової інтеграції у європейський економічний простір.

Незважаючи на позитивну динаміку, міжнародне фінансування українського бізнесу супроводжується низкою викликів. Високий країновий ризик обумовлює збереження премії за ризик у вартості капіталу, що обмежує доступність ресурсів для частини підприємств. Валютна волатильність та регуляторні обмеження також впливають на інвестиційні рішення. Крім того, процеси післявоєнної відбудови потребують значних довгострокових інвестицій у виробничу, транспортну та енергетичну інфраструктуру, що перевищує можливості окремих фінансових інституцій і вимагає координації між державою, міжнародними організаціями та приватним сектором.

У середньостроковій перспективі міжнародне фінансування українського бізнесу розвиватиметься за моделлю диверсифікованого портфеля інструментів. Прямі інвестиції міжнародних фінансових організацій забезпечуватимуть стратегічні проєкти та структурну модернізацію, тоді як механізми розподілу ризиків сприятимуть кредитуванню малого та середнього бізнесу через національні банки. Програми торговельного фінансування підтримуватимуть інтеграцію у світові ринки, а blended finance та гарантійні інструменти Європейського Союзу стимулюватимуть мобілізацію приватного капіталу [1-4]. Така багаторівнева архітектура дозволяє знизити системні ризики та забезпечити стійкість фінансових потоків навіть у складних макроекономічних умовах.

Підсумовуючи, сучасні тенденції міжнародного фінансування українського бізнесу характеризуються переходом від традиційного прямого кредитування до комплексної моделі розподілу ризиків, гарантій та змішаного фінансування. Ця трансформація відображає глобальні зміни у міжнародній фінансовій системі та водночас формує підґрунтя для відновлення й модернізації української економіки. Інституційна консолідація, підвищення стандартів прозорості та активна участь міжнародних партнерів створюють передумови для поступового зниження вартості капіталу та зміцнення довіри інвесторів у довгостроковій перспективі.

1. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). *EBRD deploys record €2.4 billion in Ukraine in 2024*. URL: <https://www.ebrd.com>

2. European Bank for Reconstruction and Development. (n.d.). *Trade Facilitation Programme (TFP)*. URL: <https://www.ebrd.com>

3. European Commission, Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. (2024). *EU sets up Investment Framework under its Ukraine Facility*. URL: <https://commission.europa.eu>

4. European Commission, Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. (2024). *Steering Board of the Ukraine Investment Framework approves*. URL: <https://commission.europa.eu>

5. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org>

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Скляренко Михайло Андрійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Нагачевська Т.В.

STRATEGIC VECTORS OF DIVERSIFICATION OF EXPORT-IMPORT OPERATIONS AS AN INSTRUMENT FOR ENSURING BUSINESS RESILIENCE UNDER GLOBAL TURBULENCE

This paper examines how export-import diversification strategies serve as a key mechanism for business resilience amid global polycrisis, analyzing supply chain disruptions, geographic reorientation of trade flows, and their macroeconomic implications. Strategic vectors for diversification of Ukrainian export-import business in the face of global challenges are proposed.

Сучасне глобальне економічне середовище характеризується безпрецедентним накладанням кількох системних криз: пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення росії в Україну, енергетична криза та посилення геополітичної фрагментації – явище, яке дістало назву «полікриза». За визначенням Адама Тузе, полікриза – це стан, за якого шоки різної природи посилюють один одного, утворюючи комплексний стресовий вплив, що суттєво перевищує суму окремих складових [1]. В умовах такої турбулентності традиційні моделі зовнішньоекономічної діяльності, засновані на вузькій географічній або продуктивній спеціалізації, демонструють критичну вразливість, а диверсифікація експортно-імпорتنих операцій набуває стратегічного значення для забезпечення операційної та фінансової стійкості бізнесу.

Під диверсифікацією зовнішньоторговельних операцій у контексті цього дослідження розуміється цілеспрямоване розширення географічної, товарної та партнерської структури експорту й імпорту підприємства з метою зниження концентраційних ризиків і підвищення адаптивної спроможності до зовнішніх шоків. Теоретичним підґрунтям такого підходу є портфельна теорія Марковича, адаптована до умов зовнішньоекономічної діяльності: подібно до того, як диверсифікація активів знижує несистемний ризик інвестиційного портфеля, диверсифікація торговельних потоків мінімізує вразливість бізнесу до шоків в окремих ринках або ланцюгах постачання [2].

Глобальні події 2020–2023 років наочно підтвердили цю тезу. Дані СОТ свідчать, що обсяг світової торгівлі товарами у 2020 році скоротився на 5,3% унаслідок пандемії, а у 2022 році зростання уповільнилось до 3,5% на фоні воєнного конфлікту та енергетичної кризи [3]. При цьому компанії, що мали диверсифіковану географію постачання, продемонстрували статистично значущу перевагу в збереженні виручки та операційного грошового потоку порівняно з монозалежними гравцями: за даними McKinsey Global Institute, підприємства з географічною диверсифікацією ланцюгів постачання відновили довоєнний рівень операційних показників у середньому на 40% швидше [4]. За період 2022–26 рр. в умовах війни перед українськими суб'єктами ЗЕД постало завдання адаптації та диверсифікації логістичних коридорів: перевалка через дунайські порти, відновлення морського коридору, оптимізація вартості логістики, зростання автоперевезень у напрямку ЄС, подальше збалансування морської, залізничної та автомобільної логістики.

Розрізняють три основні стратегічні вектори диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності в умовах турбулентності.

Перший – географічна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків збуту та альтернативних джерел постачання. Для України в умовах воєнного часу це означало стрімку переорієнтацію торговельних потоків: у 2022–2023 роках частка ЄС в українському експорті зросла з 37% до понад 60%, тоді як ринки Азії та Близького Сходу набули більшої ваги в імпорті [5]. Водночас глобальним трендом стала концепція «friend-shoring» – переміщення ланцюгів постачання до країн-союзниць або країн зі схожими цінностями, активно просувана США та ЄС як відповідь на геополітичну фрагментацію.

Другий вектор – продуктова диверсифікація – передбачає розширення товарної номенклатури з метою зниження залежності від одного-двох ключових продуктів. Монокультурна або монотоварна залежність є одним із найбільш задокументованих факторів вразливості: дослідження МВФ свідчать, що країни з індексом товарної концентрації Херфіндала-Хіршмана вище 0,4 у міжнародній торгівлі зазнають значно глибшого падіння ВВП в умовах зовнішніх торговельних шоків [6].

Третій вектор – диверсифікація валютних і фінансових інструментів у розрахунках за ЗЕД набула особливої актуальності після заморожування валютних резервів росії та введення масштабних санкційних обмежень. Використання мультивалютних рахунків, хеджування валютних ризиків через форварди та опціони, а також перехід частини розрахунків у незалежні від SWIFT механізми – усе це стало частиною практичного антикризового арсеналу транснаціональних компаній.

В умовах війни перед українськими суб'єктами ЗЕД постало завдання адаптації та диверсифікації логістичних коридорів: перевалка через дунайські порти, відновлення морського коридору, оптимізація вартості логістики, зростання автоперевезень у напрямку ЄС.

Слід окремо підкреслити, що ефективна диверсифікація не є безкоштовною стратегією. Вона супроводжується зростанням транзакційних витрат, витрат на комплаєнс, логістику та управлінської складності. Тому для кожного підприємства оптимальний рівень диверсифікації визначається балансом між зниженням ризику та зростанням операційних витрат – питанням, вирішення якого потребує якісного економічного обґрунтування, із застосуванням економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу.

Новими стратегічними векторами диверсифікації для українського експортно-імпортного бізнесу є: включення в глобальні ланцюги доданої вартості та поглиблена галузева диверсифікація; цифровізація як технологічний інструмент диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності; диверсифікація на засадах ESG та сталості; диверсифікація джерел фінансування та інвестування; диверсифікація міжнародного економічного партнерства.

Таким чином, в умовах глобальної полікризи диверсифікація експортно-імпорتنих операцій є не просто опцією, а стратегічною необхідністю для бізнесу, що прагне забезпечити довгострокову резильєнтність. Географічна, товарна та фінансова диверсифікація, реалізовані у комплексі та адаптовані до галузевої та ринкової специфіки підприємства, формують надійний буфер проти системних зовнішніх шоків та створюють конкурентну перевагу в умовах глобальної невизначеності.

1. Tooze A. Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*. October 28. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>

2. Markowitz H. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. Vol. 7, № 1. P. 77–91. 1952. URL: <https://www.jstor.org/stable/2975974?read-now=1&seq=4>

3. World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook23_e.pdf

4. McKinsey Global Institute. Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. McKinsey & Company, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>

5. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України 2023. URL: <https://stat.gov.ua/>

6. International Monetary Fund. Export Diversification and Quality. *IMF Working Paper* WP/12/138. Washington: IMF, 2012. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12138.pdf>

UKRAINE IN THE SYSTEM OF EUROPEAN MIGRATION PROCESSES

This work is devoted to the analysis of Ukraine's role in European migration processes after the full-scale Russian invasion in 2022. The paper examines the scale of Ukrainian migration to EU countries, the integration of refugees into European labor markets, and the economic and demographic consequences of migration for both Europe and Ukraine. Special attention is paid to the impact of migration on labor resources and the role of remittances in supporting Ukraine's economy.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року спричинило безпрецедентну міграційну кризу в Європі. За перші місяці війни мільйони українців були змушені залишити свої домівки та перетнути кордони інших держав у пошуках безпеки. Ця хвиля переміщення стала найбільшою в Європі з часів Другої світової війни і фактично перетворила Україну на один із ключових елементів сучасної європейської міграційної системи.

До початку війни українці вже становили значну частину трудових мігрантів у багатьох країнах Європи. Проте після 2022 року ситуація кардинально змінилася: українці стали найбільшою групою біженців на континенті. Європейський Союз уперше в історії активував Директиву про тимчасовий захист, яка дозволила мільйонам українців легально проживати та працювати в країнах ЄС без тривалих процедур отримання притулку. Це рішення стало важливим кроком у формуванні нової системи європейської міграційної політики та показало високий рівень солідарності європейських держав із Україною.

Станом на кінець 2025 року понад 4,3 млн громадян України перебували під режимом тимчасового захисту в країнах Європейського Союзу. Найбільша кількість українців проживає у Німеччині, Польщі та Чехії [1]. Особливо відчутною є їхня частка в країнах Центрально-Східної Європи, де на тисячу мешканців припадає кілька десятків українських біженців. Це створює додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру цих держав, але водночас демонструє їхню готовність підтримувати Україну.

Важливим аспектом є інтеграція українців на європейських ринках праці. Більшість держав швидко відкрили доступ до працевлаштування для громадян України. У результаті вже протягом першого року після початку війни сотні тисяч українців знайшли роботу. Наприклад, Польща [2] та Чехія [3] ухвалили спеціальні законодавчі рішення, які дозволили українцям працювати без додаткових дозволів.

За оцінками міжнародних організацій, наприкінці 2025 року близько 57% українських біженців працездатного віку були працевлаштовані [4]. Хоча цей показник нижчий, ніж серед громадян приймаючих країн, він є доволі високим для групи вимушених переселенців. У державах, які географічно та культурно ближчі до України, інтеграція відбувається швидше. Наприклад, у Польщі працює понад дві третини українських біженців працездатного віку.

Водночас існують певні труднощі. Більшість вимушених мігрантів становлять жінки з дітьми, оскільки чоловіки залишилися в Україні через мобілізацію. Саме тому багато українців не можуть працювати повний робочий день і частково залежать від соціальної підтримки. Крім того, у деяких країнах інтеграцію ускладнюють мовні бар'єри та тривалий процес визнання дипломів і професійної кваліфікації.

Попри ці виклики, масовий притік українців має помітний економічний ефект для європейських держав. Досвід Польщі показує, що українські біженці не лише не витіснили місцевих працівників з ринку праці, а й сприяли економічному зростанню. За оцінками експертів, присутність українців забезпечила зростання польського ВВП приблизно на 2,7% у 2024 році [5]. Це пояснюється тим, що українці активно працюють, сплачують податки та формують додатковий споживчий попит.

Подібні тенденції спостерігаються і в інших країнах Європи. Українські працівники допомагають заповнювати дефіцит кадрів у будівництві, логістиці, сільському господарстві, сфері послуг та IT. У країнах Балтії вони частково компенсують еміграцію власного населення, а в Чехії їхня присутність сприяє зростанню економічної активності. Загалом українська міграція збільшила пропозицію робочої сили в Європі приблизно на 0,5–0,7%, що стало додатковим фактором економічного розвитку.

Водночас масова міграція має складні наслідки для самої України. Від'їзд мільйонів громадян означає значне скорочення трудових ресурсів і посилення демографічних проблем. За оцінками експертів, після завершення війни за кордоном можуть залишитися від 1,7 до 2,7 млн українців [6]. Якщо значна частина жінок і дітей не повернеться, це може призвести до прискореного старіння населення та подальшого зменшення народжуваності.

Разом з тим міграція має і позитивний економічний аспект. Українці за кордоном активно підтримують свої родини на батьківщині, надсилаючи грошові перекази (табл. 1). У 2023 році обсяг таких переказів перевищив 11 млрд доларів США, що становить приблизно 6% валового внутрішнього продукту України. Найбільшим джерелом цих коштів є Польща, на яку припадає понад третина всіх трансфертів.

Таблиця 1

Грошові перекази трудових мігрантів до України у 2020–2025 рр., млн дол. США

Рік	Загальний обсяг переказів до України	Перекази з Польщі	Частка переказів з Польщі у загальному обсязі, %
2020	11 980	3 300	27,5
2021	14 019	4 647	33,1
2022	6 131	1 976	32,2
2023	11 292	4 163	36,9
2024	9 464	3 292	34,8
I кв 2025	2 043	749	36,7
II кв 2025	2 141	738	34,5

Джерело: складено на основі [7]

Грошові перекази відіграють важливу роль у підтримці економічної стабільності країни. Вони допомагають українським домогосподарствам пережити наслідки війни, підтримують платіжний баланс держави та сприяють стабільності національної валюти. Фактично ці кошти стали одним із важливих фінансових ресурсів для української економіки в умовах війни.

У середньостроковій перспективі зовнішня міграція українців залишатиметься одним із ключових факторів економічного розвитку держави. З одного боку, вона створює ризик дефіциту робочої сили, що може уповільнити відбудову країни після війни. З іншого боку, українська діаспора формує нові економічні та соціальні зв'язки з Європою, які можуть стати важливим ресурсом для майбутнього розвитку.

Таким чином, міграційні процеси, спричинені війною, мають багатовимірний характер. Вони впливають не лише на демографічну ситуацію, а й на економічні перспективи України та європейських держав. Україна дедалі більше інтегрується в європейський простір не лише політично чи економічно, а й через міграційні зв'язки. Саме тому ефективна міграційна політика та створення умов для повернення громадян стануть важливими чинниками повоєнного відновлення та довгострокового розвитку країни.

1. Eurostat. Statistics Explained. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics

2. Agnieszka Postepska, Anastasiia Voloshyna. The effect of Ukrainian refugees on the local labour markets: the case of Czechia. *Journal of Population Economics*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00148-025-01080-9#citeas>
3. Мандрік, А., Крючкова, Н., та Якубовський, С. Міграційні процеси між Україною та Польщею: динаміка, структура й економічні наслідки. *Сталий розвиток економіки*, (6 (57), 30-37. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1561>
4. UNHCR Regional Bureau for Europe. *Labor Market Integration of Ukrainian Refugees in Europe: Employment Gaps, Skill Mismatches, and Economic Gains*. January 2026. URL: <https://reliefweb.int/report/world/labor-market-integration-ukrainian-refugees-europe-employment-gaps-skill-mismatches-and-economic-gain>
5. Deloitte. Analysis of the impact of refugees from Ukraine on the economy of Poland. Second edition. June 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/116621>
6. Centre for Economic Strategy. Ukrainian Refugees After Three Years Abroad. Fourth Wave of Research. 2025. URL: <https://ces.org.ua/en/refugees-fourth-wave/>
7. National bank of Ukraine. Remittances. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz_q_en.xlsx

THE EVOLUTION OF EXPORT STRATEGIES IN THE DIGITAL ERA: FROM GOODS TO DIGITAL SERVICES

This paper examines the structural transformation of global export strategies in the digital economy. Over the past two decades, the dynamics of international trade have shifted from goods-based growth to digitally delivered services. Statistical evidence indicates that digital services exports have expanded significantly faster than merchandise trade. The paper highlights how digitalization reshapes value chains, reduces transaction costs, and strengthens competitiveness through technology and knowledge-based assets.

Світова торгівля у XXI столітті зазнала суттєвої структурної трансформації. Якщо до початку 2000-х років основу міжнародного обміну становили переважно матеріальні товари, то у цифрову епоху ключовим драйвером зростання стають послуги, що надаються через електронні канали. Розвиток цифрової інфраструктури, платформ електронної комерції та глобальних телекомунікаційних мереж суттєво змінив логіку формування експортних стратегій.

За період 2005-2024 рр. темпи зростання експорту цифрово доставлених послуг перевищували динаміку торгівлі товарами та іншими видами послуг, що відображено на рис. 1. У 2024 р. світовий експорт товарів становив близько 24,8 трлн дол. США, загальний експорт послуг - приблизно 7,9 трлн дол. США, при цьому обсяг цифрово доставлених послуг оцінюється на рівні 4,64 трлн дол. США [1], що свідчить про їх значну роль у глобальній структурі торгівлі

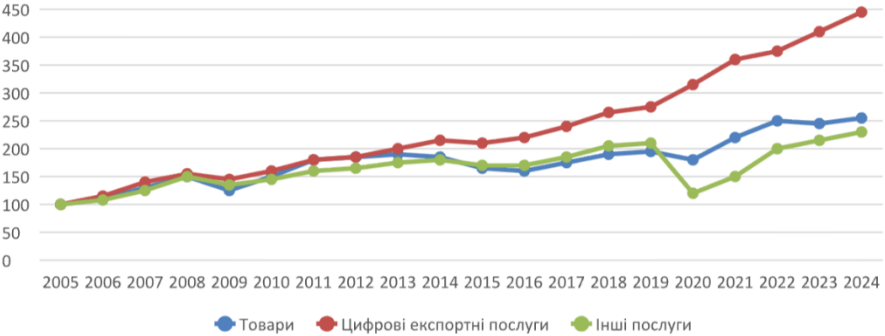


Рис. 1. Темпи зростання експорту товарів, цифрових експортних послуг та інших послуг у період 2005-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [2,3]

Примітка: базовим роком для розрахунку індексів зростання є 2005 рік (2005 = 100)

Аналіз графіка свідчить, що у 2024 р. індекс зростання цифрових послуг досяг приблизно 445 пунктів, що означає збільшення їх обсягу майже у 4,5 раза порівняно з базовим роком. Водночас індекс експорту товарів становить близько 255 пунктів, що відповідає зростанню приблизно у 2,5 раза. Інші послуги демонструють помірнішу динаміку - близько 230 пунктів у 2024 році. Особливо показовим є період після 2020 р. Пандемія COVID-19 спричинила різке скорочення транспортних, туристичних та офлайн-орієнтованих послуг, що відобразилося у суттєвому падінні відповідного індексу. Натомість цифрові послуги не лише зберегли позитивну динаміку, а й продемонстрували прискорення зростання. Це пояснюється переходом бізнесу до дистанційних форматів роботи, активізацією електронної комерції, зростанням попиту на програмні продукти та цифрові платформи. Отже, цифровий сегмент виявився більш стійким до глобальних шоків, що підтверджує його стратегічну значущість.

Порівняльна оцінка змін за 2019-2024 рр. (див. табл. 1) дозволяє конкретизувати масштаби трансформації. За цей період експорт товарів зріс на 12,7%, тоді як експорт послуг у цілому - на 36%. Найбільш динамічним сегментом стали цифрово доставлені послуги, які зросли приблизно на 65% із середньорічним темпом понад 10%. Така різниця у темпах зростання свідчить про поступове зміщення центру ваги світової торгівлі у бік нематеріальних активів.

Таблиця 1

Порівняльна динаміка світового експорту в 2019-2024 рр., трлн дол. США, %						
Показник	2019, трлн дол. США	2024, трлн дол. США	Абсолютний приріст, трлн дол. США	Зміна, %	CAGR 2019-2024, %	Частка у 2024 р.
Товари	22	24,8	2,8	12,7	2,40	76% світового експорту
Послуги (загалом)	5,8	7,9	2,1	36	6,30	24%
Цифрово доставлені послуги	2,8	4,64	1,84	65	10,60	58-60% від експорту послуг

Джерело: складено авторами за даними [4,5]

З теоретичної точки зору, зазначені процеси можна пояснити через концепцію глобальних ланцюгів створення вартості. У сучасній економіці ключові етапи формування доданої вартості дедалі частіше пов'язані з дослідженнями та розробками, програмуванням, цифровим дизайном, управлінням даними та інтелектуальною власністю. Виробничий компонент, хоча й зберігає значення, уже не є єдиним джерелом конкурентної переваги на міжнародних ринках. Країни, які інвестують у цифрову інфраструктуру та розвиток людського капіталу, формують експортну спеціалізацію нового типу - орієнтовану на знання та технології.

Таким чином, еволюція експортних стратегій у цифрову епоху характеризується не просто зростанням частки послуг, а структурним переходом до сервісно-технологічної моделі міжнародної торгівлі. Випереджальна динаміка цифрово доставлених послуг свідчить про зміну природи конкурентоспроможності в міжнародній економічній діяльності: визначальними стають інновації, цифрові компетенції та інтеграція у глобальні цифрові екосистеми. У довгостроковій перспективі саме ці чинники формуватимуть нову ієрархію позицій країн у світовій економіці та конкурентних позицій суб'єктів міжнародного бізнесу в експортній діяльності.

1. World Trade Organization. Global Trade Statistics Update. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf
2. World Trade Organization. WTO Statistics Portal. URL: <https://stats.wto.org/>
3. World Trade Organization. Digital Trade Data 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Trade Data Explorer. URL: <https://data-explorer.oecd.org/>
5. United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD Statistical Handbook 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdstat49_en.pdf

ФОРМИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ НА РИНКИ ЄС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сухова Валерія Антонівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., ас. Бутко Б.О.

FORMS OF EXIT OF UKRAINIAN FORESTRY ENTERPRISES TO EU MARKETS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

The article analyzes the forms of market entry of Ukrainian forestry enterprises into the European Union markets under conditions of global instability. The study identifies export, contractual, cooperative and investment forms of international expansion and determines their applicability in the context of the full-scale war in Ukraine, supply chain disruptions and stricter EU regulatory requirements.

В умовах глобальної нестабільності, зумовленої повномасштабною війною в Україні, трансформацією міжнародних ланцюгів постачання, торговельними обмеженнями та посиленням регуляторних вимог на ринках Європейського Союзу, вибір форм виходу українських підприємств на міжнародні ринки набуває особливої актуальності. Для підприємств лісової галузі, діяльність яких пов'язана з використанням природних ресурсів та дотриманням екологічних стандартів, ефективною обраною формою виходу на ринки ЄС стає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості в довгостроковій перспективі.

Сучасні дослідження виокремлюють кілька базових форм виходу підприємств на міжнародні ринки, зокрема експортні моделі, контрактні форми співпраці, створення спільних підприємств та прямі іноземні інвестиції. Доцільність застосування тієї чи іншої форми визначається рівнем ресурсного забезпечення підприємства, наявністю міжнародного досвіду, специфікою продукції та характеристиками цільового ринку [1]. Для підприємств лісової галузі вибір форми виходу має додатково враховувати вимоги ЄС щодо якості продукції, екологічної безпеки виробництва та прозорості походження сировини.

У цьому контексті особливий інтерес становить діяльність ТОВ «ВФК КОЛОРИТ», яке здійснює господарську діяльність за КВЕД 17.21 «Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари» [3]. Зазначений вид економічної діяльності орієнтований на виробництво пакувальної продукції, попит на яку на ринках ЄС зростає внаслідок розвитку циркулярної економіки та поступової відмови від пластикової упаковки. Водночас вихід підприємств цього сегмента на європейські ринки супроводжується підвищеними вимогами до стандартів якості, екологічної сертифікації та організації виробничих процесів. З огляду на це, доцільним є порівняльний аналіз переваг і недоліків основних форм виходу ТОВ «ВФК КОЛОРИТ» на ринки Європейського Союзу, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Форми виходу ТОВ «ВФК КОЛОРИТ» на ринки ЄС та їх переваги і недоліки в умовах глобальної нестабільності

Форма виходу на міжнародний ринок	Характеристика форми	Переваги для ТОВ «ВФК КОЛОРИТ»	Недоліки та ризики в умовах глобальної нестабільності
Прямий експорт	Самостійний продаж продукції на ринки ЄС без посередників	Низькі початкові інвестиції; збереження контролю над ціноутворенням; можливість поступового нарощування присутності на ринку; гнучкість у зміні ринків збуту	Високі логістичні ризики; залежність від митних процедур і валютних коливань; значні витрати на сертифікацію та відповідність стандартам ЄС
Непрямий експорт (через посередників)	Реалізація продукції через торговельних агентів або дистриб'юторів у ЄС	Зниження операційних і маркетингових витрат; доступ до існуючих збутових мереж; зменшення ризиків виходу на новий ринок	Обмежений контроль над кінцевим ринком; зниження маржі; залежність від партнерів у нестабільному зовнішньому середовищі
Контрактні форми співпраці (дистрибуційні угоди, ліцензування)	Договірні відносини з іноземними партнерами без створення власних структур	Мінімізація фінансових ризиків; швидкий доступ до ринку; можливість тестування попиту в умовах невизначеності	Обмежений стратегічний контроль; ризик втрати частини конкурентних переваг; складність захисту комерційних інтересів
Створення спільного підприємства	Партнерство з компаніями ЄС для спільного виробництва або збуту	Розподіл ризиків; доступ до технологій і локальних ринків; спрощення відповідності регуляторним вимогам ЄС	Високі організаційні витрати; конфлікти інтересів між партнерами; складність управління в умовах нестабільності
Прямі іноземні інвестиції (створення дочірньої компанії)	Повна або часткова локалізація виробництва чи збуту в країнах ЄС	Максимальний контроль над діяльністю; формування довгострокових конкурентних переваг; зниження логістичних ризиків	Високі капітальні витрати; значні політичні та економічні ризики; низька доцільність в умовах воєнного часу

Джерело: складено автором на основі даних [2, 4]

Порівняльний аналіз форм виходу ТОВ «ВФК КОЛОРИТ» на ринки ЄС (табл. 1) засвідчує, що в умовах глобальної нестабільності жодна з моделей не є універсально «найкращою» - вибір визначається балансом між рівнем контролю над ринком, потребою в інвестиціях, швидкістю входження та здатністю підприємства витримувати регуляторні й логістичні ризики. Стратегічна логіка виходу на ЄС-ринки має спиратися на дві базові умови: по-перше, забезпечення стабільної якості та відповідності стандартам (вимоги до продукції, простежуваності походження сировини, екологічної безпеки виробництва), по-друге, організацію надійного каналу збуту та доставки, оскільки саме логістика, строки й прогнозованість постачання є критичними для B2B-покупців у ЄС. У цьому сенсі таблиця демонструє, що «глибина входження» (від експорту до інвестицій) прямо корелює з ростом фінансового навантаження та управлінської складності, тоді як «гнучкість» і швидкість входження зменшуються.

По-перше, експортні моделі (прямий і непрямий експорт) за сукупністю параметрів є найбільш реалістичними для стартового етапу виходу ТОВ «ВФК КОЛОРИТ» на ринки ЄС. Прямий експорт створює вищий рівень контролю над ціною, комерційними умовами та формуванням довгострокових відносин із клієнтами, що є важливим для розвитку бренду й репутації на новому ринку. Однак у межах глобальної нестабільності саме ця модель найбільш чутлива до «зовнішніх збоїв»: митних затримок, валютних коливань, змін у вимогах до маркування, сертифікації, а також до порушень транспортних маршрутів. Непрямий експорт, навпаки, «поглинає» частину цих ризиків через інфраструктуру посередника (мережа складів, знання локальних процедур, доступ до клієнтської бази), але ціною втрати частини маржі та контролю над ринком. Висновок полягає в тому, що в умовах високої турбулентності непрямий експорт може бути доцільним як інструмент швидкого входження та тестування попиту, тоді як прямий експорт - як модель нарощування присутності після первинної адаптації продукту та операційних процесів.

По-друге, контрактні форми співпраці (дистрибуційні угоди, ліцензування) виступають як «компромісний» формат між експортом і створенням власної присутності. Для ТОВ «ВФК КОЛОРИТ» їх сильна сторона - можливість масштабування збуту без значних капіталовкладень, що особливо важливо у період обмеженого доступу до фінансування та високих ставок ризику. Водночас слабким місцем таких моделей є зниження стратегічного контролю: підприємство фактично делегує частину ринкових функцій партнеру, що може призводити до ризиків «залежності» від одного-двох ключових контрагентів. Отже, контрактна модель є доцільною за умови ретельного відбору партнерів, закріплення КРІ у договорах (обсяги, території, стандарти сервісу) та диверсифікації каналів збуту.

По-третє, коопераційні моделі, зокрема створення спільного підприємства, у перспективі можуть забезпечити ТОВ «ВФК КОЛОРИТ» більш глибоку інтеграцію у європейський ринок, доступ до локальних мереж, технологій та легше проходження регуляторних процедур. Проте в умовах нестабільності саме управлінська складність і потенційні конфлікти інтересів стають критичними: різні інвестиційні горизонти, відмінності в корпоративній культурі, суперечності у розподілі прибутків та контролі. Тому спільне підприємство є доцільним як другий етап розвитку міжнародної стратегії - після накопичення експортного досвіду, стабілізації продажів та формування портфеля клієнтів.

По-четверте, прямі іноземні інвестиції (дочірня компанія, локалізація виробництва чи збуту) забезпечують максимальний контроль і потенційно найвищу довгострокову віддачу, але таблиця показує, що в сучасних умовах це найбільш ризикований сценарій. Для підприємства середнього масштабу така модель потребує значного капіталу, довгого періоду окупності та стійкого прогнозу попиту, що у період воєнної та глобальної невизначеності істотно обмежено. Додатково зростають ризики регуляторних змін, вартості ресурсів, кадрового забезпечення та фінансового планування. Тому ПІІ варто розглядати як довгострокову опцію лише за умови підтвердженої ринкової ніші, стабільних контрактів і достатнього інвестиційного ресурсу.

Узагальнюючи, результати таблиці дозволяють обґрунтувати поетапну логіку виходу ТОВ «ВФК КОЛОРИТ» на ринки ЄС. На першому етапі найбільш раціональними є експортні та контрактні форми, які забезпечують швидкість входження і мінімізують капітальні витрати, водночас дозволяючи адаптувати продукт до вимог ЄС. На другому етапі доцільним стає посилення коопераційних механізмів (партнерства або спільні проєкти) для закріплення позицій і розширення збуту. Інвестиційна модель може розглядатися як третій етап - за наявності стабільних продажів та зрілості управлінських і фінансових можливостей підприємства. Такий підхід дозволяє узгодити стратегічні цілі компанії з обмеженнями ресурсів і характером ризиків, які формуються глобальною нестабільністю.

1. Кіпка, Г. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. Молодий вчений, 2 (133), 198-204. 2025. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29>
2. Олійник Т., Соколова К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. Молодий вчений, 1 (125), 130-135. 2024. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2>
3. Портал You Control. ТОВ «ВФК КОЛОРИТ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25288858/
4. Соколовська В.В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Ефективна економіка № 10, 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>

PERSPECTIVES ON IMPLEMENTING DYNAMIC PRICING IN UKRAINIAN BANKING

This paper explores the prospects of implementing dynamic and personalized pricing strategies within the Ukrainian banking sector, driven by advancements in AI and big data analytics. While domestic banks possess extensive datasets for implementation adoption is significantly hindered by strict regulatory frameworks, such as the EU AI Act and GDPR, alongside substantial reputational and competitive risks. The outlook for widespread dynamic pricing in local banking remains limited despite existing technical capabilities.

Динамічне ціноутворення (підхід до ціноутворення, за якого ціна часто змінюється залежно від умов на ринку, сегменту клієнта, або навіть індивідуальних вподобань та потреби клієнта [1], причому часто без участі людини виключно на основі автоматизованих процесів моніторингу; є прикладом дискримінаційної цінової політики; в англійській літературі використовуються терміни surge pricing та dynamic pricing) із накопиченням дедалі більшої кількості даних компаніями про споживачів, а також спрощення та здешевлення інструментів обробки даних разом із зростанням поширеності та доступності агентних та мульти-агентних систем з використанням штучного інтелекту, призводять до суттєвого масштабування застосування динамічного ціноутворення, зокрема і на ринках, де воно раніше не застосовувалося або застосовувалося обмежено. Можливість переходу від традиційної сегментації клієнтів до персоналізованого ціноутворення (є підмножиною динамічного ціноутворення; виникає коли в продавця є можливість задавати індивідуальну ціну для кожного покупця залежно від його вподобань, можливостей, та наявної інформації щодо нього) або принаймні до суттєво більш деталізованої сегментації для більшості галузей залишалася суто теоретичною концепцією, як через репутаційні та регуляторні чинники, так і через необхідність збору, зберігання, та обробки значних обсягів даних. Утім, враховуючи вищевикладені чинники, останнім часом це починає змінюватися [2, 3, 4]. Збільшення кількості сегментів та персоналізоване ціноутворення має також графічну інтерпретацію (Рис. 1) як більш точна апроксимація кривої попиту.

Питаннями динамічного ціноутворення в цілому та персоналізованого ціноутворення зокрема активно займаються як вітчизняні (зокрема В. Г. Гноєвий, В. В. Татарінов, І. О. Кравцова, О. М. Корень, Ю. А. Малащенко [5], Н. С. Носань [6], І. В. Пономаренко [7], Р. Б. Окренкий, В. Т. Дудар [8]), так і зарубіжні науковці (зокрема Régis Y. Chenavaz, Stanko Dimitrov [9], Elynn Chen, Xi Chen, Lan Gao, Jiayu Li [10], Praveen K. Kopalle, Koen Pauwels [11]), втім їх увага здебільшого зосереджена або на суто математичних аспектах оптимальних алгоритмів ціноутворення, або на практичних аспектах для галузей на кшталт роздрібної торгівлі, рідше приділяючи увагу банкам чи фінтеху.

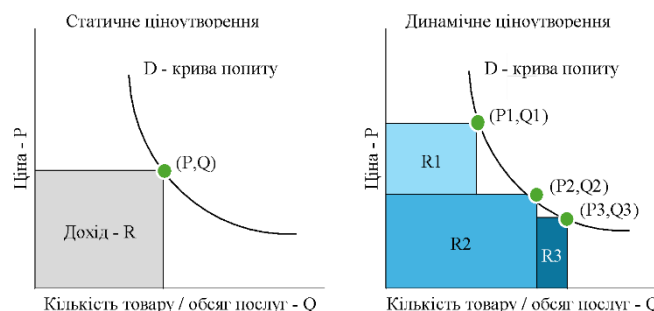


Рис. 1. Порівняння традиційного (статичного) підходу до ціноутворення та динамічного ціноутворення на прикладі 3 сегментів клієнтів

Джерело: складено автором на основі [12]

На перший погляд банківські установи мають оптимальні передумови для більш активного застосування динамічного ціноутворення, адже мають у своєму розпорядженні величезні обсяги клієнтських даних включно з фінансовими даними за тривалі часові періоди. Так, наприклад, АТ «СЕНС БАНК» обробляє такі групи персональних даних [13]: ідентифікаційні, контактні, фінансові, біометричні, цифрові сліди, соціально-демографічні дані. Проте на відміну від багатьох галузей, у банківській сфері вартість ресурсів для клієнта (приміром ставка за різними видами кредитних продуктів) і так визначається індивідуально на основі оцінки рівня ризику клієнта, а тому ключовим фактором тут є рівень ризику, а не лише можливість для вподобання клієнта (звісно ж клієнт може впливати на кредитну історію і як наслідок на рішення банку, покращуючи її з часом, але цей процес тривалий, крім того кредитна історія є, хоч і вагомим, але лише одним з чинників, які враховує банк при прийнятті рішення). Більше того, банки й так активно використовують інформацію про клієнта для персоналізованих пропозицій (наприклад, ПриватБанк пропонує клієнтам індивідуальні категорії кешбеку [14]), а сегментація клієнтської бази за різними наборами ознак вже давно є стандартом для будь-якого українського банку (приклад преміального сервісу для фізичних осіб від ПУМБ: [15]). Хоча є послуги, вартість яких найчастіше фіксована (комісії за обслуговування / за перекази / валютнообмінні операції тощо), і до яких теоретично можна застосувати підхід динамічного ціноутворення замість фіксованого відсотка, наслідком найімовірніше будуть репутаційні ризики та відтік клієнтів на конкурентному ринку. Також варто враховувати регуляторні вимоги в контексті євроінтеграційних процесів (зокрема EU AI Act [16] та General Data Protection Regulation [17]), які суттєво обмежують можливість надто «креативного» використання клієнтських даних).

Таким чином, попри технічні та інформаційні можливості вітчизняних банків до більш широкого застосування динамічного ціноутворення включно з персоналізованим ціноутворенням, перспективи цього наразі видаються примарними передусім через значні регуляторні та конкурентно-репутаційні ризики для банків.

1. Praveen K. Kopalle, Koen Pauwels, Laxminarayana Yashaswy Akella, Manish Gangwar. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. Journal of Retailing. 2023. № 99(4). С. 580-593. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>.

2. Dynamic pricing: economic efficiency, or subtle price gouging? Financial Times. URL: <https://channels.ft.com/en/tech/dynamic-pricing-economic-efficiency-or-subtle-price-gouging/>

3. The rise of surge pricing: 'It will eventually be everywhere'. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/d0e3bcb5-b824-414e-bfac-4c0b4193e9f0>

4. Dynamic Pricing: Innovation or Exploitation? Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/videos/2025-09-14/dynamic-pricing-innovation-or-exploitation-video>

5. Гноєвий В. Г., Татарінов В. В., Кравцова І. О., Корень О. М., Малащенко Ю. А. Проектний підхід до впровадження персоналізованого ціноутворення в digital-середовищі. Агросвіт. 2025. №21. С. 128-133. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.128>

6. Носань Н. С. Особливості ціноутворення на ринку банківських продуктів України в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. №33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-53>

7. Пономаренко І., Пономаренко Д. Динамічне ціноутворення в маркетингу. *Scientia fructuosa*. №161(3). С. 74-89. DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)05](http://doi.org/10.31617/1.2025(161)05)
8. Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т. Інноваційні підходи до ціноутворення та управління асортиментом на основі штучного інтелекту. *Інноваційна економіка*. 2025. №3. С. 49-54.
9. Chenavaz, R. Y., Dimitrov, S. Artificial intelligence and dynamic pricing: a systematic literature review. *Journal of Applied Economics*. 2025. №28(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/15140326.2025.2466140>
10. Elynn Chen, Xi Chen, Lan Gao, Jiayu Li. Dynamic Contextual Pricing with Doubly Non-Parametric Random Utility Models. 2024. arXiv:2405.06866. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.06866>
11. Praveen K. Kopalle, Koen Pauwels, Laxminarayana Yashaswy Akella, Manish Gangwar. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*. 2023. №99(4). С. 580-593. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>.
12. Upgrade to AI-driven dynamic pricing by Tomas Heiskanen and Barton Friedland. Thoughtworks. URL: <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/machine-learning-and-ai/upgrade-to-AI-driven-dynamic-pricing>
13. Умови обробки персональних даних при використанні електронних каналів обслуговування в АТ «Сенс Банк». URL: <https://sensebank.ua/umovu-obrobky-personalnykh-danykh-ta-oformlennia-onlain-zaiavky>
14. «Привіт» – найкращі знижки та кешбеки. ПриватБанк URL: <https://privatbank.ua/prohrama-loyalnosti-pryvity>
15. ПУМБ запускає оновлений пакет преміального сервісу Digital Prime. ПУМБ. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7805-pumb-has-elevated-the-standard-of-premium-service>
16. Artificial intelligence act. Think Tank European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)698792](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)698792)
17. General Data Protection Regulation. Intersoft consulting. URL: <https://gdpr-info.eu/>

THE ROLE OF THE DIGITAL ECONOMY UNDER GLOBAL GEOPOLITICAL UNCERTAINTY

This paper studies the growing significance of the digital economy as a macroeconomic stabilizer amid rising geopolitical fragmentation and the transition to a multipolar “G-Zero” world. It analyzes the systemic integration of artificial intelligence and digital twins into supply chains to mitigate trade disruptions and logistical shocks. The study also highlights the dual nature of digitalization, addressing emerging cyber threats, AI-generated disinformation, and regulatory divergence. Special attention is given to the Ukrainian experience, illustrating how a robust digital public infrastructure and an export-oriented IT sector ensure state continuity, societal resilience, and economic viability during large-scale military conflicts.

Сучасний розвиток світової економіки відбувається в умовах глибокої структурної турбулентності. Епоха глобалізації та відкритої геоekonomіки, яка визначала архітектуру міжнародних відносин останніми десятиліттями, зазнала помітної трансформації. Сьогодні глобальне середовище характеризується посиленням протекціонізму та домінуванням інтересів національної безпеки над принципами вільної торгівлі. Експертні кола визначають поточний стан міжнародних відносин як входження у світ «G-Zero» – багатополлярне середовище, де відсутнє чітке глобальне лідерство та консенсус щодо правил функціонування міжнародного порядку [1]. Цей вакуум супроводжується послабленням багатосторонніх інституцій та ескалацією регіональних конфліктів. Статистичні дані підтверджують масштаби проблеми. У 2023 році понад дев'яносто держав були залучені до конфліктів різного рівня інтенсивності, що, за оцінками KPMG, призводить до втрати майже 12,9% світового валового внутрішнього продукту [2]. У цьому складному контексті цифрова економіка як частина відносин з приводу створення й обміну товарів і послуг, що заснована на активному використанні комп'ютерних технологій і мереж, виступає фундаментальним макроекономічним стабілізатором. Широке впровадження хмарних обчислень, систем штучного інтелекту та аналітики великих даних докорінно змінює традиційні моделі управління, дозволяючи державам і корпораціям зберігати операційну гнучкість навіть за умов фізичних чи логістичних обмежень.

На тлі загальної економічної стагнації цифрова економіка демонструє високі темпи розвитку. За оцінками міжнародних організацій, у 2026 році глобальна цифрова сфера зростатиме темпами на рівні 9,5%, що майже втричі перевищує прогнозовані темпи зростання загального світового валового продукту. Очікується, що загальна оціночна вартість цифрової діяльності досягне 28 трильйонів доларів США, формуючи близько 22% світового ВВП [3]. Головним рушієм цього економічного стрибка є інвестиції в цифрову інфраструктуру та штучний інтелект. Всупереч побоюванням щодо скорочення робочих місць, експерти прогнозують загальний позитивний ефект від цифровізації ринку праці. Значний вплив матиме розвиток так званого вертикального штучного інтелекту, орієнтованого на потреби конкретних галузей, а також концепція насколишнього інтелекту, де цифрові системи стають постійно присутніми елементами фізичного простору, автоматично адаптуючись до потреб людини та генеруючи нові економічні цінності.

Геополітична турбулентність змусила корпоративний сектор фундаментально переглянути парадигму функціонування глобальних ланцюгів постачання. Визначальним ризиком для логістики стали мита, санкції та експортні обмеження. Дослідження показують, що понад 80% компаній відчують прямий негативний вплив нових тарифів на свої операції [4]. Збоїв в постачанні стають частішими, а кліматичні зміни додатково руйнують інфраструктуру видобутку сировини. Задля мінімізації фінансових втрат бізнес активно впроваджує технологію цифрових двійників. Створення точної віртуальної математичної моделі логістичної мережі дозволяє компаніям проводити безпечне стрес-тестування: моделювати наслідки блокування транспортних артерій чи запровадження раптових ембарго. Алгоритми аналізують мільйони змінних і пропонують альтернативні маршрути до того, як реальна криза завдасть удару. Прогнозується, що глобальний ринок цифрових двійників зростатиме на 30–40% щороку [5]. Інтеграція генеративного штучного інтелекту в управління постачанням дозволяє організаціям суттєво знизити свою фінансову вразливість у разі збоїв у роботі підприємств.

Таблиця 1

Трансформаційний вплив технологій на архітектуру глобальної економіки та управління ризикам

Сфера імплементації	Джерело геополітичного чи економічного ризику	Застосований цифровий інструментарій	Макроекономічний та управлінський ефект
Глобальні ланцюги постачання	Торговельні війни, санкційні обмеження, кліматичні шоки	Цифрові двійники (Digital Twins), інтеграція ІІТ з Інтернетом речей (IoT)	Моделювання кризових сценаріїв у віртуальному середовищі; підвищення ефективності доставки вантажів; зниження фінансової вразливості підприємств.
Державне управління та безпека	Збройні конфлікти, ризик фізичного знищення урядової інфраструктури	Хмарна міграція національних реєстрів, цифрова публічна інфраструктура (DPI)	Забезпечення безперервності надання сервісів для громадян; мінімізація бюрократичних колапсів в умовах масової міграції населення.
Ринок праці та виробництво	Дефіцит кваліфікованих кадрів, демографічні зсуви, стагнація	Генеративний та агентний штучний інтелект (Agentic AI)	Оптимізація рутинних завдань; створення нових професійних ніш; скорочення розриву в продуктивності між спеціалістами різного рівня.
Інформаційний простір	Кібератаки, хактивізм, згенерована ІІТ дезінформація	Системи предиктивного виявлення аномалій, хмарні платформи відновлення (RTO)	Скорочення часу відновлення систем після збоїв; часткова нейтралізація гібридних загроз; захист комерційної та урядової інформації.

Джерело: власна розробка автора

Водночас процеси цифровізації супроводжуються виникненням нових системних ризиків. Інформаційний простір стає мішенню для кібератак та організованих кампаній з дезінформації [6]. Інтеграція алгоритмів машинного навчання в арсенал кіберзлочинців дозволила автоматизувати створення шкідливого коду та персоналізованих фішингових атак. Окрім того, згенерована нейромережами дезінформація визнається одним із головних ризиків для соціальної стабільності. В умовах проведення виборчих кампаній здатність алгоритмів генерувати переконливі маніпулятивні матеріали створює сприятливе середовище для поляризації суспільства та підриву довіри до державних інституцій. Ця ситуація ускладнюється відсутністю глобальних регуляторних правил управління штучним інтелектом, що призводить до формування правової фрагментації та стимулює держави впроваджувати агресивні стратегії цифрового суверенітету, які часто межують із протекціонізмом. У табл. 1 в узагальненому вигляді відображено сфери трансформаційного впливу цифрових можливостей на систему управління геоekonomічними ризиками, а також розкрито сутність ефектів, які досягаються в результаті впровадження відповідних технологій. Останні, відтак, виступають дієвим інструментом зниження рівня невизначеності у різних сферах економіки.

Наочним практичним підтвердженням ефективності цифрової економіки в екстремальних умовах є досвід України. В умовах масованої воєнної агресії український технологічний сектор, драйвером якого є ІТ-галузь, продемонстрував найвищий рівень адаптивності. Секрет життєздатності індустрії полягає в її децентралізованій архітектурі та здатності швидко мігрувати робочі процеси на глобальні хмарні сервери. Завдяки розгортанню автономних систем живлення та залученню супутникового зв'язку українська ІТ-галузь зуміла зберегти експортний потенціал. За підсумками періоду стабілізації обсяги комп'ютерних послуг закріпилися на рівні понад 6,66 мільярда доларів США (згідно з дослідженнями Lviv IT Cluster), що становить вагом частку загального обсягу вітчизняного експорту послуг.

Частка IT-індустрії у зведеному балансі експорту всіх товарів та послуг наблизилася до 13%, що робить її одним із головних джерел валютних надходжень, необхідних для підтримки макроекономічної стабільності держави [7].

Паралельно з корпоративним сектором, масштабну перевірку на міцність пройшла система державного управління. Завдяки розбудові цифрової публічної інфраструктури, ядром якої є екосистема «Дія» та система взаємодії реєстрів «Трембіта», уряд зміг оперативно перенести критичні бази даних у захищені міжнародні сховища. Це убезпечило інформацію громадян від кінетичного знищення. Кількість користувачів платформи «Дія» перевищила 23 мільйони осіб, що дозволило державі швидко розгорнути нові соціальні послуги для підтримки внутрішньо переміщених осіб та адміністрування програм відновлення пошкодженого майна [8]. Цифровізація охопила також сферу освіти та розвитку бізнесу, сприяючи перекваліфікації громадян і розподілу грантових ресурсів. Цей досвід доводить, що глибока цифровізація державного апарату є базовим елементом національної безпеки, здатним забезпечити безперервність управління під час найскладніших криз.

Підсумовуючи, варто зазначити, що у світі, який характеризується поглибленням геополітичної фрагментації, пасивне очікування повернення до стабільних умов глобалізації є невиправданим. Цифрова економіка еволюціонувала з допоміжного сектора у фундаментальну основу стійкості національних та глобальних систем. Держави та транснаціональні корпорації змушені здійснювати цілеспрямовані інвестиції в розбудову кібернетичного захисту, імплементувати алгоритми штучного інтелекту в управління логістикою та розвивати децентралізовані хмарні архітектури. Лише глибокий симбіоз технологічних інновацій із сучасними підходами до ризик-менеджменту та соціальною інклюзивністю здатен нівелювати загрози сучасності та забезпечити платформу для стабільного економічного зростання.

1. Top risks forecast. KPMG. 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/top-risks-forecast.html>
2. Geopolitical uncertainty, trade restrictions and divergence on AI 'biggest risks' to growth for global companies. URL: <https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2024/05/biggest-risks-to-growth-for-companies.html>
3. Digital Economy Trends 2026. Digital Cooperation Organization. URL: <https://det.dco.org/>
4. Supply chain risk pulse 2025: Tariffs reshuffle global trade priorities. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey>
5. The Biggest Global Supply Chain Risks of 2025. Xeneta. URL: <https://www.xeneta.com/blog/the-biggest-global-supply-chain-risks-of-2025>
6. Global Risks 2024: At a turning point. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/in-full/global-risks-2024-at-a-turning-point/>
7. Gradual Market Stabilization: What Tech Services Exports Looked Like in 2025. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/gradual-market-stabilization-what-tech-services-exports-looked-like-in-2025/>
8. Diia Reaches 23 Million Users: Ukraine's Digital Government Becomes the New Normal. Digital State UA. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ponad-23-milyony-ukrayintsiv-uze-korystuiutsia-diyeiu-tsyfrova-derzava-stala-novoiu-normoiu>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Татарінова Ксенія Романівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Софіщенко І.Я.

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COOPERATION OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES

In this paper, the author identifies the structural vulnerabilities of the export-oriented model of domestic mechanical engineering enterprises, caused by macroeconomic shocks and logistics disruption. The research substantiates the strategic transition from passive Tier-2/Tier-3 subcontracting to an adaptive integration model through spatial decentralization, lifecycle servicing, and deep digital synchronization with European value chains under the conditions of nearshoring trends.

Формування глобальних ланцюгів доданої вартості детермінує безальтернативність міжнародної виробничої кооперації для вітчизняних машинобудівних підприємств. Висока капіталомісткість галузі та імперативна потреба у трансфері передових технологій стимулюють еволюцію бізнес-моделей від примітивного експорту до складної виробничої інтеграції. Відповідно до макроекономічних оцінок ЮНКТАД, класична парадигма глобального офшорингу остаточно вичерпала свій потенціал, поступаючись місцем концепціям ніаршорингу та френдшорингу, що зумовлюють регіоналізацію виробничих мереж на основі інституційної довіри [3]. Емпіричний аналіз діяльності ПрАТ «Турбогаз», провідного виробника нафтогазового обладнання, репрезентує парадигму практичної інтеграції в ці міжнародні технологічні процеси. Виробничий цикл компанії спирається на стійку мережу глобальних субпостачальників: «S2M» (Франція) у сегменті магнітних підвісів, «AUMA» (Німеччина) та «Honeywell» (США) у сфері приводів, «Siemens» (Німеччина) щодо систем автоматики [1]. Розгалужена географія партнерства забезпечує відповідність продукції жорстким стандартам API, ASME та DIN. Проте поточна модель взаємодії часто зводиться до статусу підрядника другого чи третього рівня (Tier-2/Tier-3) або механізмів толінгу, що гарантує завантаження потужностей, але критично звужує можливості акумуляції високої доданої вартості на території України.

Ретроспективна оцінка фінансово-економічного стану підприємства фіксує критичну вразливість класичної експортоорієнтованої моделі до зовнішніх макроекономічних шоків. Наслідком військової агресії РФ проти України та руйнування традиційних логістичних маршрутів стало безпрецедентне скорочення чистого доходу від реалізації у 2022 році до 30,3 млн грн (падіння понад 90% порівняно з довоєнним періодом) та зниження операційної рентабельності до маргінальних 0,55% [2]. Дослідження поточного стану машинобудівних підприємств підтверджують формування гострого розриву кваліфікацій (skills gap) та вимивання інженерного ядра цивільного сектору через відтік кадрів [4]. Цей фактор ускладнює процеси внутрішньої розробки та змушує переглядати стратегії антикризового управління з фокусом на аутсорсинг складних інжинірингових послуг [5]. Результати матричного SWOT-аналізу ідентифікують фундаментальні загрози: воєнні ризики для інфраструктури та посилення екологічних бар'єрів у ЄС (зокрема, механізму транскордонного вуглецевого коригування CBAM). Попри це, збереження коефіцієнта фінансової автономії на рівні 0,74 та наявність сертифікованих систем управління (ISO 9001, 14001, 45001) створюють потужний інституційний імунітет, необхідний для відновлення довіри західних партнерів та переходу до активного ринкового масштабування.

Забезпечення сталого розвитку вимагає імплементації моделі адаптивної інтеграції та глибинної реконфігурації механізмів міжнародної кооперації. Пріоритетним напрямом визначено просторову децентралізацію виробничих процесів через розгортання дублюючих майданчиків у містах Полтава та Великий Березний, що мінімізує безпекові ризики та оптимізує логістичне плече до кордонів з ЄС. Одночасно стратегія передбачає технологічну синхронізацію з іноземними контрагентами через впровадження хмарних систем управління життєвим циклом виробу (PLM) та технологій цифрових двійників. Цифровізація в межах Індустрії 4.0 нівелює фізичні кордони для науково-технічної кооперації, дозволяючи вітчизняним інженерам проєктувати обладнання в єдиному віртуальному просторі з європейськими замовниками. Концептуальна трансформація продуктового портфеля (сервізація) має фокусуватися на розширенні частки предиктивного обслуговування, ремонту та інжинірингового супроводу діючого парку обладнання. Це генеруватиме стабільний валютний грошовий потік, незалежний від волатильності попиту на нові агрегати, та дозволить конвертувати поточні виклики у драйвери переходу від статусу субпідрядника до повноцінного стратегічного партнера в енергетичному просторі Європи.

1. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Турбогаз». URL: <https://turbogaz.com.ua/uk/>
2. Основна інформація про ПрАТ «Турбогаз». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00158787/
3. Trade and Development Report 2025: Chapter 1. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2025ch1_en.pdf
4. Tselikova A., Misko Y. The current state and problems of the development of machine-building enterprises in Ukraine. Ukrainian Journal of Applied Economics and 5. Technology. 2024. Vol. 9, no. 2. P. 228–235.
6. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5, т. 2. С. 35–40.

ДИНАМІКА ОБМІННОГО КУРСУ ТА ПЕРЕОЦІНКА СТАТУСУ ДОЛАРА США ЯК БЕЗПЕЧНОЇ ГАВАНІ НА СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ РИНКАХ

Теплюк Вікторія Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Нагачевська Т.В.

EXCHANGE RATE DYNAMICS AND THE REASSESSMENT OF THE US DOLLAR'S SAFE HAVEN STATUS IN GLOBAL FINANCIAL MARKETS

This paper is about the impact of geopolitical turbulence and currency fluctuations on the US dollar's status as a global reserve currency and an investment "safe haven." The growing national debt, political verbal interventions, and the trend toward de-dollarization (particularly through gold accumulation) lead to the revaluation of risks in international financial markets. The developed VAR-model confirms that the nominal effective exchange rate (NEER) dynamics cause a substantial effect on foreign portfolio investment inflows, triggering a rapid negative reaction in the stock market and a delayed, inertial decline in the US treasury bond market.

Сполучені Штати Америки традиційно залишаються найбільшим реципієнтом прямих іноземних інвестицій, акумулюючи значні фінансові потоки навіть в умовах турбулентності глобальних ринків. Проте валютні коливання та трансформація ролі долара США у міжнародній валютній системі змінюють інвестиційну привабливість американської економіки. Зростання державного боргу США, залежність країни від стабільного потоку вхідних іноземних інвестицій для покриття дефіциту поточного рахунку та державного бюджету, дедоларизація торгівлі в окремих регіонах світу та волатильність валютних курсів актуалізують необхідність комплексного аналізу валютного чинника в контексті інвестиційної привабливості країни.

На графіку (рис. 1), ми можемо спостерігати, що частка долара в державних резервах протягом досліджуваного періоду скорочується, але незначно, і це все ще не дозволяє зробити остаточний висновок про те, що долар втрачає свій статус резервної валюти.

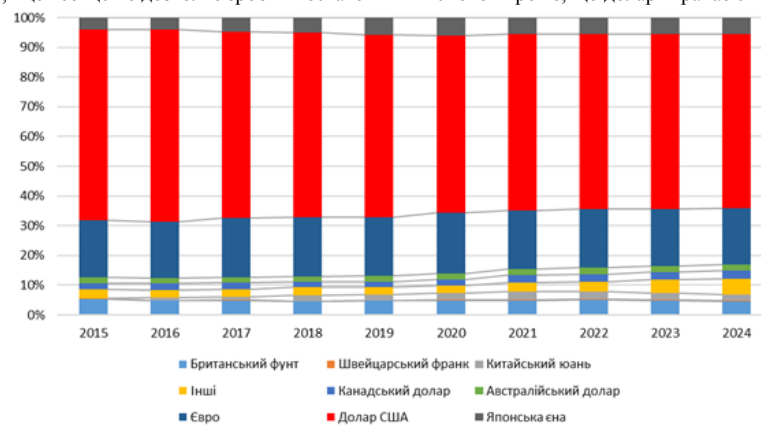


Рис. 1. Структура офіційних валютних резервів в світі за період 2015-24 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних МВФ [1]

З 2018 року по 2021 рік відбувалося активне зростання номінальних обсягів долара США в резервах, з піком у розмірі 7,671 трлн дол. США, проте після різкого спаду у 2022 році не вдалося досягти рівня 2019 року. Натомість зросла частка канадського та австралійського долара. Дана динаміка частково має місце через зростання глобальної невизначеності, особливо через повномасштабне вторгнення росії в Україну, та бажання країн диверсифікувати резерви, перерозподіливши частину резервів в інші валюти, такі як канадський та австралійський долар, або почавши скуповувати золото. Також важливо виділити тренд щодо зростання використання регіональних валют у торгівлі. Наприклад, у зв'язку з санкціями деякі країни, такі як росія, білорусь, Киргизстан та Узбекистан зменшили частку інвойсів виставлених в доларах США та євро, у 2023 році на 10-50 процентних пунктів порівняно з 2015-2019 роками [2].

Також варто наголосити на ролі золота у дедоларизації державних валютних резервів, а саме зростання попиту на нього. Зростання боргу США та бажання деяких країн, таких як Китай, росія та Туреччина, зменшити залежність від американського долара, призвели до бичачого тренду на ринку золота, ціни на яке вже перевищили 4400 дол. США за тройську унцію, а в кінці січня 2026 р. – 5 600 дол. США за даними Reuters [3, 4]. На рис. 2. ми можемо побачити, що частка золота у офіційних резервних активах зросла більш ніж удвічі - з менш ніж 10% у 2015 році до понад 23% [5], що створює конкуренцію долару США. Збереження даного тренду прогнозується й у 2026 році.

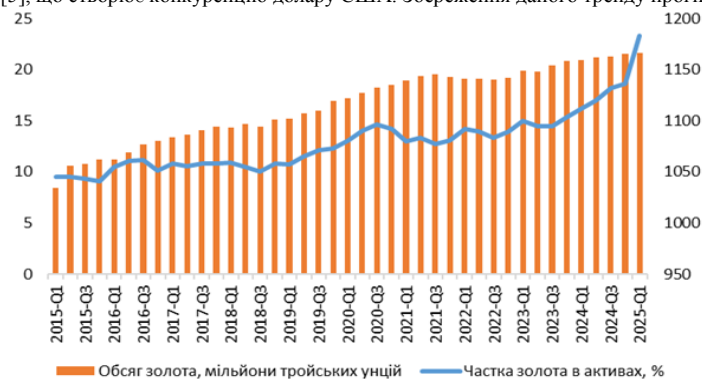


Рис. 2. Квартальна динаміка обсягів золотих резервів за період 2015-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ФРС, МВФ [6]

Геополітичні події мають значний вплив на динаміку курсу валют, і особливо зараз ми можемо спостерігати як політичні рішення США змінюють ціну долара та інших валют. Наприклад, інвестори наростили обсяги покупки долара після затримання президента Венесуели Ніколаса Мадуро та оголошення про здійснення керування країною, призвівши до зростання спотового індексу долара Bloomberg на 0,3% [7]. Отже, події пов'язані з Венесуелою стали перевіркою статусу "тихої гавані" долара. І хоча зростання було нівельовано через скорочення показників виробничої активності в США в грудні 2025 р, ми можемо побачити, що навіть політичні оголошення не підтримані дією можуть впливати на курс валюти. Наприклад, твердження Трампа про те, що США мусять щось зробити з потоком наркотиків з Мексики супроводжувалося ослабленням песо до долара на 0,7% [8].

Даний інструмент впливу не є новим - вербальні інтервенції - використання заяв, коментарів та прогнозів центральними банками стосовно стану економіки, процентних ставок та коливань валютного курсу для впливу без здійснення реальних фінансових чи інших операцій використовувалися і раніше. Ануфрієва К. В. та Шаповал Ю. І. зазначають, що після фінансової кризи 2008 року вербальні інтервенції здійснювалися в основному стосовно фінансової політики та програм кількісного пом'якшення, проте стосовно розвинених країн зауважено, що дані інтервенції рідко стосуються коливань валютного курсу [9].

Також, можна було спостерігати різку реакцію ринку валют після оголошення Трампа переможцем виборчих перегонів, що призвело до знецінення майже всіх валют до долара [10]. Цей прояв тісно пов'язаний з процесом інвестування, адже інвестори переоцінюють майбутню траєкторію країни щодо міжнародних відносин, торгівлі та монетарної політики. Також, після оголошення Трампа переможцем спостерігалася падіння світових фондових індексів під впливом невизначеності економічної політики, дестабілізації глобальної торгівлі та потенційного зниження корпоративних прибутків інвесторів.

Слід зауважити, що якщо раніше вважалося, що наявність потужних національних інституцій допомагає стримувати волатильність курсу валют та може заспокоїти ринки, то дослідження J. Aizenman and J. Saadaoui показують, що саме країни з сильними інституціями зазнали більшого та тривалішого знецінення у парі з долларом [10]. Це пов'язано з тим, що дотримання правил та демократична орієнтованість тепер не беруться до уваги США при визначенні напрямів співпраці, і ми можемо спостерігати зростання обсягів двосторонніх договорів та відмову від преференційного режиму, підтримки або координації політики з державами з розвиненими інституціями. Якщо рух буде продовжуватися в тому ж напрямі, то США, та відповідно валюта США й інвестиційні активи у валюті США, будуть розглядатися не як "безпечна гавань", а як потенційний ризик.

На основі проведеного нами економетричного аналізу можна зробити висновок, що взаємозв'язок між динамікою номінального ефективного курсу долара (NEER) та припливом портфельних інвестицій у США різниться залежно від типу активів. Розроблена VAR-модель підтвердила, що курсові коливання виступають значущим чинником впливу на інвестиційні потоки, проте цей вплив не є миттєвим і розгортається у часі з різними лагами для ринку акцій та облігацій.

Щодо ринку акцій (Stocks), результати моделювання виявили порівняно швидко негативну реакцію на зміцнення долара. Економічна природа цього явища полягає у зниженні цінової конкурентоспроможності американських експортерів при дорогому доларі, що погіршує їхні фінансові результати та, як наслідок, інвестиційну привабливість. Крім того, спрацьовує ефект переоцінки: для іноземного інвестора вхід на американський ринок стає дорожчим. Аналіз функцій імпульсного відгуку (IRF) підтверджує, що цей ефект є короткостроковим - ринок швидко абсорбує шок, і вже на четвертий місяць вплив курсового фактора нівелюється.

Інша динаміка спостерігається на ринку казначейських облігацій, який демонструє більшу інерційність. Негативний вплив зміцнення долара тут стає статистично значущим лише з лагом у два місяці, досягаючи піку падіння на третій місяць. Це явище пояснюється складнішим механізмом прийняття рішень інституційними інвесторами.

Як висновок можна стверджувати, що сучасна динаміка обмінного курсу долара США формується під впливом геополітичної турбулентності, зростання державного боргу, тенденції дедоларизації та посилення ролі золота у структурі міжнародних резервів, що поступово змінює сприйняття долара як безумовної «безпечної гавані». Попри збереження його домінуючих позицій у світовій валютній системі, спостерігається переоцінка ризиків з боку міжнародних інвесторів, що відображається у зміні структури резервів та поведінки портфельних потоків капіталу.

1. COFER Data Explorer. IMF. URL: [https://data.imf.org/en/Data-Explorer?datasetUm=IMF.STA:COFER\(7.0.1\)](https://data.imf.org/en/Data-Explorer?datasetUm=IMF.STA:COFER(7.0.1))
2. A. Brügggen, G. Georgiadis and A. Mehl. Global trade invoicing patterns: new insights and the influence of geopolitics. ECB. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/other-publications/ire/article/html/ecb.ireart202506_02~a8e66f5ea3.en.html
3. I. Arora, A. Shivaprasad. Analysts ramp up gold forecasts as global uncertainties mount. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/analysts-ramp-up-gold-forecasts-global-uncertainties-mount-2026-02-04/>
4. Precious metal prices. LBMA. URL: <https://www.lbma.org.uk/prices-and-data/precious-metal-prices/#/>
5. C. Bertaut, B. von Beschwitz, and S. Curcuru. The International Role of the U.S. Dollar – 2025 Edition. Federal Reserve. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/the-international-role-of-the-u-s-dollar-2025-edition-20250718.html>
6. The International Role of the U.S. Dollar. Accessible Version. Federal Reserve. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/the-international-role-of-the-u-s-dollar-2025-edition-accessible-20250718.html#fig3>
7. А. Шевченко. Доллар росте в ціні на тлі арешту Мадуро - чому інвестори масово скуповують американську валюту. ABiznes. URL: <https://abiznes.com.ua/dolar-roste-v-tsini-na-tli-areshtu-maduro-chomu-investory-masovo-skupovuyut-amerykansku-valiutu-7718/>
8. G. Ritchie and M. G. Wilson. Dollar Retreats From Haven Gains After Weak Manufacturing Data. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-01-05/dollar-advances-as-maduro-oust-fuels-rising-geopolitical-risks>
9. К. В. Ануфрієва, Ю. І. Шаповал. Вербальні інтервенції органів монетарної влади в умовах "нової нормальності": орієнтири для НБУ. *Український соціум*, No 4 (67): 127–142
10. J. Aizenman, J. Saadaoui. How institutions interact with exchange rates after the 2024 US presidential election. CEPR. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-institutions-interact-exchange-rates-after-2024-us-presidential-election>

DIGITALIZATION IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL CONSULTING COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

The article examines the impact of digitalization on the development of international consulting companies. The study analyses how the adoption of cloud computing, big data analytics, robotic process automation, and cybersecurity services has transformed consulting service portfolios, internal operations, and business models. Leading firms such as Accenture, PwC, Deloitte, McKinsey, and BCG have committed multi-billion-dollar investments to digital capabilities, shifting from traditional advisory to platform-enabled, outcome-oriented delivery models. The article concludes that digitalization is not merely a subject of consulting services but a fundamental strategic driver reshaping the industry itself.

В епоху активного пришвидшення цифровізації в усіх сферах життя: діджиталізація документації та робочих процесів, зростання кількості дистанційних робочих місць, використання штучного інтелекту, баз даних та хмарного середовища для зберігання даних тощо, міжнародні консалтингові компанії також впроваджують цифрові процеси у свою діяльність для покращення операційної та виробничої діяльності, а також підтримання рівня конкурентоспроможності на ринку.

Цифровізація - поняття, яке активно досліджується в сучасній українській науці та не має єдиного усталеного визначення. Так, Довгань О.І. наголошує, що цифровізація «охоплює не лише технологічні аспекти, але й глибокі соціальні, економічні та правові трансформації» і є «не просто впровадженням нових технологій, а процесом, що змінює структуру та функціонування державних установ, економіки і суспільства в цілому» [1, с. 122], а також розмежовує суміжні поняття: «оцифрування» (digitization) як технічне переведення даних у цифровий формат та «цифровізацію» (digitalization) як системну трансформацію, що зачіпає всі рівні суспільної організації. У свою чергу, Галушак О., Галушак М. та Машлій Г. трактують цифровізацію як багатоступінний еволюційний процес, що охоплює побудову цифрової інфраструктури, розвиток цифрових компетенцій суспільства, впровадження електронного урядування та глибоку інтеграцію хмарних технологій, Інтернету речей, великих даних і штучного інтелекту в економіку та суспільне життя [2, с. 156]. У контексті консалтингу цифровізація означає не лише перехід на нові технологічні інструменти, а й принципову зміну способу надання послуг, формування цінності для клієнтів та побудови конкурентних переваг компанії.

Цифровізація змінює внутрішні операційні моделі самих консалтингових фірм. Автоматизація рутинних аналітичних завдань за допомогою RPA (robotic process automation) та алгоритмів обробки даних дозволяє скоротити час виконання проєктів і перерозподілити людські ресурси на більш складні завдання. PwC, наприклад, розгорнула власну внутрішню цифрову платформу ChatPwC для понад 200 000 співробітників у всьому світі у 2024 році, значно прискоривши доступ до аналітики та підготовку звітів [3]. Згідно з даними McKinsey Technology Trends Outlook 2024, аналітика великих даних, хмарні технології та автоматизація бізнес-процесів входять до 15 ключових технологічних трендів, що трансформують корпоративний сектор [4]. Близько 75% компаній у світі передбачали в своїх планах впровадити хмарні технології, аналітику даних та RPA у 2023-2027 рр., що безпосередньо визначає попит на консалтингові послуги в цих напрямках [5].

Крім того, цифровізація трансформує бізнес-модель консалтингових компаній. Традиційна модель, що базується на погодинній оплаті праці старших партнерів, поступається місцем гібридним моделям. Точніше, коли стратегічне консультування поєднується з цифровими платформами та продуктивними рішеннями. Аналітика великих даних займає провідне місце серед цифрових послуг - її частка становить 41,6% загального ринку у 2024 році [5]. BCG Digital Acceleration Index засвідчив, що компанії, які реалізують комплексні стратегії цифрової трансформації, досягають зростання інновацій на 45% та скорочення часу виходу на ринок нових продуктів на 20% [7]. У цьому контексті консалтингові компанії все частіше пропонують не разові проєкти, а довгострокові цифрові партнерства з вимірюваним результатом.

Кібербезпека як невід'ємний елемент цифровізації стала одним із найдинамічніших напрямів розвитку консалтингу. Дослідження PwC Global Digital Trust Insights 2024, проведене серед 3 876 керівників бізнесу та технологій у 71 країні, зафіксувало зростання частки організацій, які зазнали витоку даних вартістю понад 1 млн дол. США - з 27% до 36% за один рік, при цьому 79% респондентів вказали, що планують збільшення бюджетів на кібербезпеку (Рис.1) [8]. Відповідаючи на цей виклик, Accenture, Deloitte та інші великі гравці сформували потужні практики з кібербезпеки та цифрового управління ризиками, перетворивши цифровий захист на повноцінний стратегічний продукт, а не лише технічну послугу.

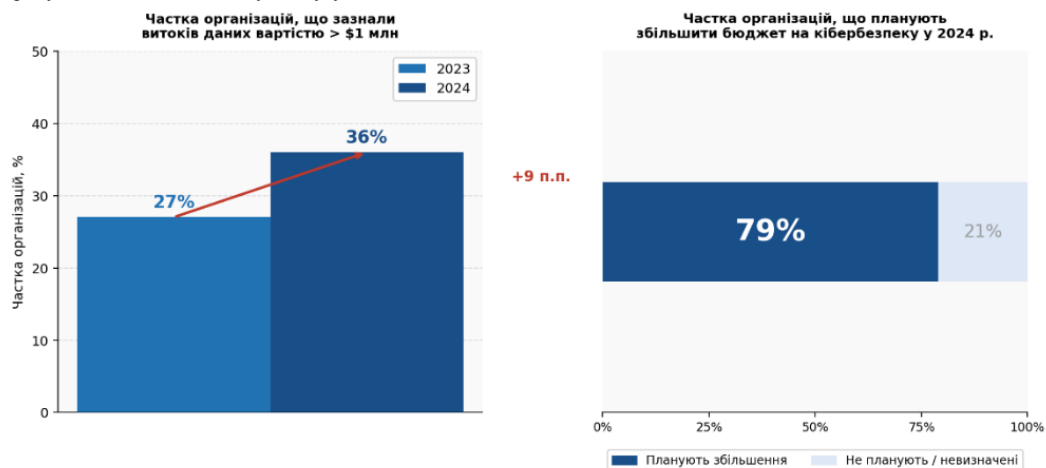


Рис. 1. Кібербезпека як наслідок цифровізації: ключові показники за 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [8]

Нарешті, цифровізація принципово змінює конкурентне середовище, у якому діють міжнародні консалтингові компанії. З одного боку, вона знижує бар'єри входу: спеціалізовані технологічні бутики здатні конкурувати в окремих нішах завдяки цифровій глибині, а не інституційному масштабу. З іншого боку, ті компанії, які своєчасно інвестували у цифрові можливості, формують стійкі конкурентні переваги. Accenture, наприклад, подвоїла кількість фахівців з даних та технологій до 77 000 осіб за два роки і зафіксувала зростання доходів від цифрових сервісів на тлі загальної виручки у 64,9 млрд дол. США у 2024 фінансовому році [9]. За прогнозами Global Growth Insights, ринок консалтингу з цифрової трансформації зростатиме зі щорічним темпом 13,31% і до 2032 року перевищить 210 млрд дол. США [10].

Таким чином, цифровізація є не лише об'єктом консалтингових послуг, а й рушійною силою розвитку самої галузі в умовах глобальних трансформацій та викликів.

За результатами аналізу поточної ситуації та перспектив розвитку, можна констатувати, що цифровізація для міжнародних консалтингових компаній перейшла зі стадії експерименту в стадію обов'язкової операційної норми та стала невід'ємною частиною стратегування. Ключовими факторами успіху стають не лише наявність технологій, а й здатність інтегрувати їх у людські процеси, забезпечувати кібербезпеку, дотримуватися етичних норм та адаптуватися до регіональних особливостей. Компанії, які зможуть знайти цей баланс і побудувати навколо нього свою стратегію цифрової трансформації, зможуть зайняти лідируючі позиції на міжнародних консалтингових ринках, тоді як ті, хто сприймає цифровізацію лише як модний тренд, ризикують втратити свою релевантність та резильєнтність у економічному ландшафті, що швидко змінюється. Таким чином, цифровізація є не просто інструментом розвитку, а умовою виживання та процвітання для міжнародних консалтингових компаній у сучасну епоху.

1. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. (2023). Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. № 2 (81). С. 155–163. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.155
2. Довгань О.І. (2024). Поняття цифровізації та його використання в законодавчій практиці та діяльності органів виконавчої влади. *Forum Prava*. Т. 80. № 3. С. 121–132. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12591883>
3. PwC. (2024). Global Annual Review 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202024/mckinsey-technology-trends-outlook-2024.pdf>
4. McKinsey & Company. (2024). McKinsey Technology Trends Outlook 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>
5. Business Research Insights. (2025). Digital Transformation Consulting Services Market 2026–2035. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/digital-transformation-consulting-services-market-102619>
6. Digital Services Consulting Market (2025). URL: <https://market.us/report/digital-services-consulting-market/>
7. Upcore Tech. (2024). Top Digital Transformation Consulting Firms in 2025. URL: <https://www.upcoretech.com/insights/top-digital-transformation-consulting-firms/>
8. PwC. (2023). 2024 Global Digital Trust Insights Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/digital-trust-insights.html>
9. Law, M. (2025). Accenture names new AI leader for UK, Ireland and Africa. *Technology Magazine*. URL: <https://technologymagazine.com/news/accenture-names-new-ai-leader-for-uk-ireland-and-africa>
10. Global Growth Insights. (2024). Digital Transformation Consulting Market. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/digital-transformation-consulting-market-103757>

THE RELEVANCE OF ESG PRINCIPLES IN ATTRACTING INVESTMENT TO UKRAINE

This paper is about the relevance of ESG (environmental, social, and governance) principles for Ukrainian companies in the context of Ukraine's European integration and the need to attract international financing. The paper outlines the key EU ESG regulatory requirements and explains why they matter for Ukrainian businesses. It also examines the current state of ESG adoption in Ukraine and provides examples of Ukrainian companies that have already benefited from implementing ESG approaches.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило значні демографічні та економічні втрати. Так, станом на 23.02.2026 загальна сума прямих збитків перевищила 195 млрд дол. [1]. Постає необхідність не тільки у відновленні, але й у створенні підґрунтя для подальшого економічного розвитку, що потребує залучення інвестицій в державний та приватний сектори. Реалізація цього завдання потребує системного підходу та забезпечення прозорості, особливо з урахуванням євроінтеграційного вектора розвитку України [2]. Особливої важливості у забезпеченні економічного розвитку та інвестиційної привабливості набуває ESG-підхід та його впровадження у діяльність українських компаній.

ESG (environmental, social, governance) розглядають у кількох контекстах: як систему оцінювання компаній за трьома нефінансовими критеріями; як сукупність принципів відповідального ведення бізнесу; як інструмент визначення та управління ESG-ризиками. До основних ESG-показників належать: споживання ресурсів, обсяг викидів/відходів тощо (environmental), дотримання прав людини, регулювання трудових відносин (social), структура органів управління, захист прав акціонерів, стандарти аудиту (governance) [3].

В країнах ЄС ESG-підхід з рангу необов'язкового, але бажаного репутаційного інструменту, стає законодавчо закріпленим. Це суттєво впливає також й на український бізнес, оскільки пріоритетом України є євроінтеграційний курс.

Нормативна база ЄС у сфері ESG складається з:

- концептуальних документів (EU Green Deal, законодавчий пакет «Fit for 55», European Climate Law, проєкт Green Claims Directive, CBAM та Greenwashing Directive);
- регуляторних документів (SFDR (Регламент 2019/2088 від 27 листопада 2019 щодо розкриття інформації про сталий розвиток у секторі фінансових послуг), Таксономія ЄС сталих видів діяльності (Регламент 2020/852 від 18 червня 2020 про встановлення засад сприяння сталому інвестуванню), CSDDD (Директива 2024/1760 від 13 червня 2024 року про комплексну перевірку корпоративної стійкості), CSRD (Директива 2022/2464 від 14 грудня 2022 року про корпоративну звітність зі сталого розвитку) та Регламент 2024/3005 від 27 листопада 2024 р. щодо прозорості та доброчесності діяльності з рейтингування за критеріями ESG) [4].

Важливість дотримання ESG-принципів пояснюється не лише євроінтеграційним курсом України, а й зростанням інвестиційної привабливості компаній та країн загалом. Так, близько 76% інституційних інвесторів (банки, фонди, страхові компанії) та 69% роздрібних інвесторів (приватні особи, які інвестують власний капітал) враховують ESG-фактори при ухваленні інвестиційних рішень [5]. Дотримання ESG-критеріїв безпосередньо пов'язане з прозорістю та довгостроковою стабільністю активів, а отже, знижує загальний інвестиційний ризик. Відповідність ESG-критеріям дедалі більше стає не конкурентною перевагою, а однією з ключових умов доступу до міжнародного капіталу.

У цьому контексті впровадження ESG-підходів стає особливо актуальним для України. В умовах євроінтеграційного курсу та потреби у залученні зовнішнього фінансування це може стати одним із ключових інструментів підвищення інвестиційної привабливості держави. Стосовно українських компаній, то близько 87% з них підтримують впровадження ESG-стандартів, але тільки 5% із них готові звітувати за ними вже зараз [6]. Такий розрив можна пояснити, зокрема, значними витратами на впровадження ESG-підходу, відсутністю/нестачею відповідної експертизи, недостатньо розвиненою нормативною базою, а також зміщенням пріоритетів бізнесу під час повномасштабної війни тощо. Зазначимо, що в Україні поступово формується інституційна основа для впровадження ESG-підходу: у 2024 році прийнято Стратегію звітності зі сталого розвитку, у 2025 році до Верховної Ради були подані відповідні законодавчі зміни, а на 2026 рік запланована синхронізація вітчизняних вимог та звітності з нормами Європейського Союзу [6] (розробка єдиної ESG-таксономії; підготовка практичних рекомендацій зі звітності та сталого розвитку; відновлення проєкту Scorecard для галузевої оцінки ESG-зрілості компаній; розширення освітніх програм для бізнесу тощо) [7].

Досвід українських компаній підтверджує, що впровадження ESG-підходів дійсно впливає на доступ до міжнародного фінансування. Укргазбанк співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями, зокрема, у 2025 році Європейський інвестиційний банк надав €70 млн для підтримки бізнесу та зелених інвестицій [Р]. DTEK у 2019 році залучив €325 млн через випуск "зелених" євробондів [9]. Компанія Метінвест інвестує в екологічну модернізацію виробництва, публікує ESG-звітність та ін., що також полегшує співпрацю з міжнародними партнерами та залучення іноземного капіталу [10]. Наведені кейси підтверджують, що дотримання ESG-підходів є реальним інструментом залучення капіталу, а не лише декларативним кроком.

Таким чином, впровадження ESG-принципів є важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості України та її інтеграції в європейський економіко-правовий простір. Це потребує співпраці держави, бізнесу та фінансових інституцій. Саме це й стане предметом наших подальших досліджень.

1. Губа Р. Збитки України від війни перевищили 195 млрд доларів - звіт. Dw. Політика. 2026. URL: <https://www.dw.com/uk/zbitki-ukraini-vid-vijni-perevisili-195-milardiv-dolariv-zvit/a-76093808>.

2. Євроінтеграція в умовах повномасштабної війни: ключові етапи та наступні кроки України. Слово і Діло. 2026. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2026/02/16/infografika/polityka/yevrointehracziya-umovax-povnomasshtabnoyi-vijny-klyuchovi-etapy-ta-nastupni-kroky-ukrayiny>.

3. ESG: ключові поняття для бізнесу та інвесторів. Sayenko Kharenko. 2024. URL: <https://sk.ua/uk/esg-kljuchovi-ponjattja-dlja-biznesu-ta-investoriv/>.

4. ESG в регулюванні Європейського Союзу. Sayenko Kharenko. 2025. URL: <https://sk.ua/uk/esg-v-reguljuvanni-ievropejskogo-sojuzu/>.

5. In 2021 investment interest continues to grow with respect to ethics and ESG factors – experts' findings. National Securities and Stock Market Commission. 2021. URL: https://www.nssmc.gov.ua/en/u-2021-rotsi-interes-do-investytsii-prodovzhyt-zrostaty-z-urakhuvanniam-etyky-ta-esg-faktoriv-vysnovky-ekspertiv/?utm_source=chatgpt.com.

6. Ukraine Synchronizes ESG Standards with the EU: Oleksiy Yatsiuk. Green Transition Office. 2025. URL: https://gto.dixigroup.org/en/news/ukraine-synkhronizuiue-esg-standarty-z-yes-oleksii-yatsiuk/?utm_source=chatgpt.com.

7. Yaroslav Shliakhov: ESG reporting is an indicator of business maturity and the key to investing in Ukraine's reconstruction. National Securities and Stock Market Commission. 2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/yaroslav-shliakhov-esg-zvintist-pokaznyk-zrilsti-biznesu-ta-kljuch-do-investytsii-u-vidbudovu-ukrainy/>.

8. Ukraine: EIB vergibt 100 Mio. Euro für wirtschaftliche Resilienz und Heizinfrastruktur. Europäische Investitionsbank-Gruppe. Die Ukraine und die EIB. 2025. URL: <https://www.eib.org/de/press/all/2025-435-eib-provides-eur100-million-to-strengthen-economic-resilience-and-heating-infrastructure-in-ukraine>.

9. Investor Relations. DTEK. Investor Relations. URL: <https://renewables.dtek.com/en/ir/>.

10. ESG-практики Метінвесту: чому прозорість і відповідальність відкривають доступ до ринку ЄС. Metinvest. Новини. 2025. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/esg-praktiki-metinvestu-chomu-prozorostj-vdpovdalnstj-vdkrivayutj-dostup-do-rinku-s>.

THE TRANSFORMATION OF LOGISTICS STRATEGIES OF DOMESTIC TRANSPORT COMPANIES IN THE EU MARKET

This paper examines the transformation of logistics strategies of domestic road transport companies in the EU market under increasing regulatory pressure. It identifies the limitations of the traditional subcontracting model and substantiates the need for transition to an innovation-driven service strategy based on Euro-6 standards, direct contracting, and digitalization. A comparative analysis of traditional and innovation-service strategies is conducted, highlighting differences in value creation, risk distribution, and market positioning. The study argues that technological modernization and strategic reconfiguration are key to enhancing long-term competitiveness and integration into European supply chains.

Переорієнтація вітчизняних вантажопотоків на сухопутні маршрути в межах ініціативи «Шляхи солідарності» актуалізувала проблему стратегічної адаптації транспортних підприємств до умов європейського ринку [1]. Економічна сутність логістичної стратегії за цих обставин трансформується з допоміжної операційної функції у базовий інструмент капіталізації та забезпечення стійкості бізнесу через інтегроване управління потоками [2]. Проте домінуюча модель функціонування більшості українських перевізників залишається реактивною і базується на виконанні субпідрядних функцій для великих транснаціональних експедиторів. Така стратегія мінімізації витрат забезпечує лише тимчасову присутність на ринку, але формує глибоку інституційну залежність від посередників.

Фундаментальною деструкцією традиційної моделі є асиметричний розподіл операційних та фінансових ризиків. Малі вітчизняні суб'єкти господарювання фактично виконують роль безвідсоткових кредиторів для європейських замовників, що зумовлено тривалими термінами інкасації дебіторської заборгованості (до 90 днів) та жорсткими умовами Пакету мобільності ЄС [3]. Аналіз макросередовища вказує на посилення регуляторного тиску, зокрема вимогу щодо встановлення інтелектуальних тахографів другого покоління та дотримання норм екологічної безпеки, що стає критичним бар'єром для парків із рівнем зношеності понад 80% [4]. Подальша експлуатація застарілого транспорту стандартів Євро-3/5 призводить до прогресуючого зростання штрафних ставок дорожніх зборів, нівелюючи будь-які переваги низької вартості праці.

Альтернативна стратегія інтенсивного інноваційно-сервісного розвитку вимагає докорінної зміни архітектури бізнес-процесів. Ключовою ознакою такої трансформації є перехід до прямого контрахування з європейськими вантажовласниками, що дозволяє акумулювати додаткову маржу, яка раніше відчувалася на користь експедиторів. Економічна ефективність оновлення автопарку до стандарту Євро-6 підтверджується зменшенням питомого споживання палива на 20% та повною ліквідацією витрат на позапланові ремонти в межах заводської гарантії [5]. Такий підхід забезпечує надійність ланцюгів постачань, що в умовах антикризової концепції надійності є пріоритетним критерієм вибору партнера на європейському ринку.

Технологічна компонента модернізації передбачає інтеграцію систем TMS та впровадження електронних транспортних накладних (e-CMR), легалізація яких в Україні у 2025 році дозволить синхронізувати вітчизняний документообіг із європейськими стандартами [6]. Для систематизації ключових відмінностей функціонування транспортних компаній на ринку ЄС доцільно здійснити порівняльний аналіз традиційної та інноваційно-сервісної логістичних стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та інноваційно-сервісної логістичних стратегій транспортних компаній ринку ЄС

Критерій	Традиційна стратегія	Інноваційно сервісна стратегія (Євро – 6)
Модель взаємодії	Субпідрядні відносини з експедиторами	Пряме контрахування з вантажовласниками
Роль у ланцюгу створення вартості	Виконавець	Інтегрований логістичний партнер
Джерело формування прибутку	Цінова конкуренція, мінімізація витрат, низька маржа	Створення доданої вартості, сервісна диференціація, вища маржа
Стан автопарку	Високий рівень зношеності (Євро-3/5)	Модернізований автопарк (Євро-6)
Регуляторна відповідність	Часткова відповідність вимогам ЄС	Повна відповідність екологічним та технічним стандартам ЄС
Експлуатаційні витрати	Нижчі в короткостроковому періоді, але зростаючі внаслідок штрафів	Оптимізовані в довгостроковій перспективі
Рівень цифровізації	Фрагментарний або відсутній	Інтегровані цифрові рішення (TMS та e-CMR)
Фінансова модель	Висока залежність від відстрочених платежів	Краща ліквідність за рахунок прямих контрактів
Ризики	Висока концентрація операційних та фінансових ризиків	Часткова диверсифікація ризиків
Конкурентоспроможність	Короткострокова	Довгострокова

Джерело: складено автором на основі [1-6]

Як видно з табл. 1, інноваційно-сервісна логістична стратегія забезпечує перехід від витратно-орієнтованої моделі функціонування до моделі створення доданої вартості, що супроводжується підвищенням рівня регуляторної відповідності, цифровізації та фінансової стійкості транспортних компаній. Це, у свою чергу, змінює їх роль у ланцюгах постачання — від субпідрядників до повноцінних логістичних партнерів.

Отже, трансформація логістичних стратегій українських транспортних компаній на ринку ЄС має системний характер і зумовлена як посиленням регуляторних вимог, так і зміною економічної логіки функціонування галузі. Перехід до стандарту Євро-6 виступає не лише технологічною модернізацією, а й основою формування інноваційно-сервісної моделі, орієнтованої на створення доданої вартості та інтеграцію у європейські ланцюги постачання. У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність вітчизняних перевізників визначатиметься їх здатністю до цифрової трансформації, оновлення матеріально-технічної бази та переходу до прямих моделей взаємодії з клієнтами.

1. Transport and Logistics System. World Bank Documents & Reports. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/09906172503352342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>

2. At a crossroads: The present and future of Europe's road transport. European Parliamentary Research Service. 2025. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/779229/EPRS_BRI\(2025\)779229_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/779229/EPRS_BRI(2025)779229_EN.pdf)

3. Перехід на стандарт Євро-6 з 1 січня 2025 року: що потрібно знати. WAH. URL: <https://wah.ua/blog/186-ukrayina-perexod-na-standart-jevro-6-shho-zmynitsia-z-1-sichnia-2025-roku>

4. Водолажська Т. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. № 37. С. 41–60.

5. The EU Mobility Package I: What Does It Mean for Your Company. Workshop Solutions. URL: <https://www.workshop.vdo.com/eu-mobility-package-i/>

6. Ukraine's Digital ECMR System for Freight Transport Launching 2025. AgroReview. URL: <https://agroreview.com/en/news/en/agripolicy/ukraine-implement-digital-ecmr-system/>

Чепурко Євгенія Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Булкот О.В.

GLOBAL TRENDS AND DYNAMICS OF DIGITAL ASSETS MARKET DEVELOPMENT

As economies increasingly embrace digital integration, there's a marked surge in the propagation of digital holdings, chiefly cryptocurrencies and novel financial tools founded on blockchain frameworks. This shift is fundamentally reshaping established methods of financial facilitation. The ascent of cryptocurrencies, buttressed by advancements in blockchain engineering and the advent of central bank-backed digital currencies, is causing a significant overhaul in how global finance functions and how worldwide services go about their operations, ushering in elevated levels of streamlining, openness, and rapid transaction settlement. This piece scrutinises the newest shifts in the transnational movement of these digital holdings and assesses the resulting impact on the worldwide banking.

Глобальна економіка наразі проходить через цифрову трансформацію, отримує новий набір фінансових інструментів та змінює підходи моніторингу міжнародних фінансових транзакцій [2]. Провідним напрямком зростання варто виділити ринок цифрових активів. До нього відносять криптовалюту, токенизовані та стейблкоін активи та цифрові гроші. Останні емітовані центральними банками та мають абревіатуру CBDC [2;5]. Загальна вартість криптовалюти в 2026 році дорівнювала 2 трільйонам доларів. Це на 35% вище, ніж у 2023 році та вдвічі більше, ніж у 2020 році. Тобто бачимо позитивну динаміку у залученні великих гравців, капіталу у масштабних ринках та загальний інтерес до них навіть при слабкості ціни окремих активів та індексу рівня страху [1;4]. Динаміку капіталізації можемо переглянути на рис. 1.

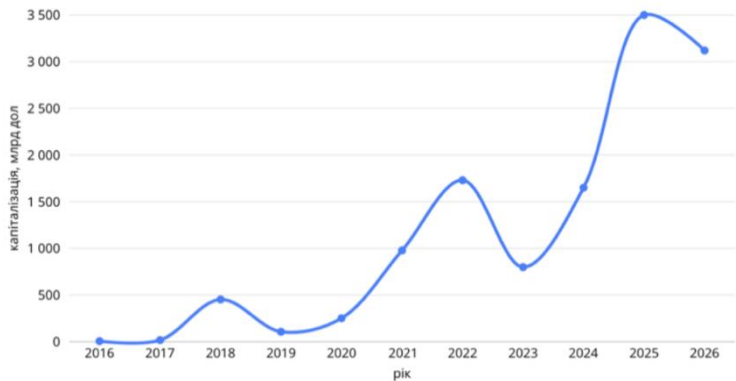


Рис. 1. Динаміка глобальної капіталізації ринку у 2016–2026 роках, млрд дол. США
Джерело: складено автором на основі оцінок [4]

Ринку цифрових активів притаманна висока волатильність, яка зумовлена спекулятивним характером інструментів та недостатньою регуляторною невизначеністю [1;5]. Для забезпечення відкритості переказів, зменшення комісій та прискорення міжнародних розрахунків використовують технологію блокчейну. Організація економічного співробітництва та розвитку також визнала, що впровадження цих технологій стимулює покращенню платіжних механізмів та підвищує продуктивність фінансових потоків. Особливо актуальним це є для тих регіонів, де доступ до звичайних банківських послуг обмежений [5].

Банки вивчають перспективи інтеграції цифрових токенів у системи платежів, управління коштами та міжнародні фінансові транзакції. Збільшення участі великих фінансових гравців допомагає зменшити ринкові небезпеки та посилити довіру до криптоінструментів серед широкого загалу [4].

Запуск CBDC розглядається як інструмент, який пришвидшить модернізацію платіжної інфраструктури та підвищення ефективності монетарної політики. Зараз багато країн знаходяться на етапі дослідження, пілотування та тестування, вивчаючи їхню технічну здійсненність, економічні наслідки та потенційний вплив на фінансову стабільність. Таблиця 1 містить лише ті країни, які офіційно запустили CBDC або офіційно скасували свої проекти.

Таблиця 1

Найбільші фінансові внески країн до Фонду підтримки енергетики України (станом на лютий 2026 року)

Digital currency	Country / Region	Announcement Year	Status
Norway CBDC	Norway	2019	Cancelled
Digital Dollar	USA	2020	Cancelled
Fiji CBDC	Fiji	2022	Cancelled
Philippines CBDC	Philippines	2021	Cancelled
Kenya CBDC	Kenya	2018	Cancelled
E-kroner	Denmark	2017	Cancelled
Curacao CBDC	Curacao	2018	Cancelled
Project Orchid	Singapore	2021	Cancelled
Dinero electronico	Ecuador	2017	Cancelled
Avant	Finland	1992	Cancelled
e-Naira	Nigeria	2021	Launched
JAM-DEX	Jamaica	2023	Launched
Sand Dollar	Bahamas	2017	Launched

Джерело: складено автором на основі [6]

У контексті України це набуває також важливого значення, тому Національний банк також розробляє механізми запровадження національної цифрової валюти, що має забезпечити стійкість фінансової системи та оптимізувати внутрішні й міжнародні розрахунки [3]. Більшість країн припинили свої проекти CBDC через обмежений суспільний попит, високі витрати на впровадження, потенційні ризики для банківського сектору та проблеми кібербезпеки. У кількох випадках існуючі платіжні інфраструктури вже були достатньо ефективними, що зменшувало економічну необхідність впровадження цифрової валюти центрального банку.

Тому важливо врахувати цей досвід, щоб мінімізувати ризики для фінансової стабільності, забезпечити високий рівень кібербезпеки та ретельно оцінити реальний попит та економічну доцільність перед тим, як розпочати масштабне впровадження національної цифрової валюти.

На сучасному етапі розвитку, попри значний потенціал, ринок цифрових активів супроводжується низкою системних ризиків. Основними ризиками є коливання курсів, небезпеки кібератак, невизначеність правового регулювання та можливість використання активів для протизаконної фінансової діяльності. Через це нагальною є потреба у посиленні державного контролю, вдосконаленні механізмів фінансового нагляду та налагодженні міжнародної співпраці у сфері цифрових фінансів [2].

Динаміка розвитку цифрових активів поступово впливає на структуру та механізми функціонування банківського сектору. Подальший прогрес у цифрових фінансових технологіях неодмінно потягне за собою модернізацію банківської бази, збільшить ефективність платіжних операцій та зумовить формування оновленої архітектури функціонування глобального фінансового простору [2].

1. Coinmarketcap – аналіз капіталізації, графіки ринкової капіталізації криптовалют. URL: <https://coinmarketcap.com/uk/>
2. International Monetary Fund Global Financial Stability Report. URL: <https://www.imf.org/en/publications/gfsr>
3. Національний банк України. Проект концепції впровадження е-гривні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>
4. Statista. Cryptocurrency market capitalization. URL: https://www.statista.com/statistics/730876/cryptocurrency-market-value/?srsltid=AfmBOoqd3O_rozWIsiCxdpNgXayaI1SF0YakcM9Ahvidn29F6RjHmwV
5. Любкіна О., Ткаченко О. До питання імплементації міжнародного досвіду регулювання фінансового активу: криптовалюти. *Світ фінансів*. 2020. No 4(65). С. 157-167. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1375>
6. Central Bank Digital Currencies Status. URL: <https://cbdctracker.org>

ПІДТРИМКА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Череднікова Анна Ігорівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кравченко Т.В.

SUPPORTING EMPLOYEES' MENTAL HEALTH AS A FACTOR OF BUSINESS RESILIENCE DURING THE WAR AND POST-WAR RECOVERY

The impact of psychological support of personnel on the overall economic stability of enterprises is studied. In conditions of full-scale invasion, human capital undergoes a significant transformation, which requires reengineering of HR processes. Mental health support is defined not only as a humanitarian mission, but also as a strategic investment in business continuity and the foundation for the future recovery of the Ukrainian economy.

У сучасних умовах глобальних викликів та повномасштабної агресії РФ, стійкість українського бізнесу визначається не лише матеріальними активами чи логістичними ланцюгами, а, насамперед, життєздатністю людського капіталу. Постійний стрес, загрози безпеці та невизначеність майбутнього формують нове середовище, де ментальне здоров'я працівників стає критичним фактором економічної стабільності підприємства.

Підтримка персоналу має розглядатися через призму мінімізації втрат та оптимізації процесів. Психологічне виснаження команди призводить до прямих економічних збитків: зниження продуктивності праці, зростання кількості помилок, збільшення плинності кадрів та втрати корпоративних знань. Відтак, реінжиніринг системи управління персоналом в умовах війни має включати обов'язковий блок психологічної безпеки.

Сьогодні провідні українські компанії (ритейлери, логістичні оператори та енергохолдинги) впроваджують системні заходи, що базуються на міжнародних стандартах (ISO 45003) та національних ініціативах, зокрема Всеукраїнській програмі ментального здоров'я «Ти як?». Ключовими напрямками підтримки, що формують фундамент стійкості, є:

- впровадження програм сприяння працівникам (Employee Assistance Programs - EAP): створення розгалуженої мережі корпоративних абонентських сервісів. Це не лише індивідуальні психологічні консультації, а й юридична та фінансова підтримка працівників у кризових ситуаціях. Такі сервіси забезпечують повну конфіденційність, що критично важливо для подолання стигми щодо ментального здоров'я в колективі;
- трансформація робочого середовища та «безпековий реінжиніринг»: облаштування офісних приміщень як автономних хабів («Пунктів незламності»), що гарантують наявність зв'язку, енергії та фізичної безпеки (укриттів). Важливим елементом є перегляд політики робочого часу: впровадження «протоколів відновлення» після нічних атак, гнучких графіків та офіційних «днів ментального здоров'я» (Mental Health Days), які дозволяють працівнику взяти коротку перерву без оформлення лікарняного;
- корпоративне волонтерство та культура солідарності: активне залучення персоналу до спільних гуманітарних та мілітарних проєктів. Економічно це працює як інструмент нематеріальної мотивації: спільна допомога ЗСУ чи громадам допомагає працівникам трансформувати тривогу в дію, знижує рівень стресу через відчуття причетності до перемоги та зміцнює горизонтальні зв'язки в командах;
- реінтеграція ветеранів та інклюзивність: розробка комплексних програм повернення колег із зони бойових дій. Це включає не лише фізичну адаптацію робочих місць, а й глибоку підготовку колективів (сенситизаційні тренінги) щодо правил комунікації, розуміння специфіки ПТСР та бойового досвіду. Компанії стають центрами соціальної адаптації, що запобігає ізоляції ветеранів;
- економічна мотивація через соціальний пакет: радикальне оновлення пакетів медичного страхування. Сучасний стандарт передбачає не лише компенсацію вартості послуг психотерапевта, а й покриття медикаментозного лікування депресивних станів чи тривожних розладів. Для бізнесу це прямий шлях до зниження кількості пропусків роботи та підвищення ефективності працівників на робочому місці.

Підтримка ментального здоров'я - це «нульовий етап» відновлення не лише територій (через розмінування), а й внутрішнього потенціалу країни. Безпечне ментальне середовище сприяє зниженню рівня стресу, поверненню довіри до державних та корпоративних інституцій, що є базою для залучення інвестицій у майбутньому. Практика доводить, що системні заходи психосоціальної підтримки дозволяють українським компаніям підтримувати показник eNPS (індекс лояльності персоналу) на високому рівні навіть під час війни, перетворюючи лояльність у реальну продуктивність. Україна має потенціал стати світовим центром експертизи з антикризового управління персоналом у екстремальних умовах.

1. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». Офіційний портал. URL: <https://howareu.com>
2. Дослідження Gradus Research: Психологічний стан українців та його вплив на роботу. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/>
3. Дослідження впливу війни на людський капітал: Звіт Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-twelfth-wave/>
4. Міжнародні стандарти психосоціальної підтримки на робочому місці (ILO/WHO). URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ilo.org/uk/media/93956/download&ved=2ahUKEwiYmrTBgPWSAxU9IBAIHd_aPEAQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw18IWRjVrjo_NJ7ckL5c080
5. Офіс з розвитку підприємництва та експорту України. Як підтримувати ментальне здоров'я команди: поради для бізнесу. URL: <https://business.diaa.gov.ua>
6. Посібник для роботодавців: підтримка ментального здоров'я працівників. Міжнародна організація праці (МОП). 2023.

DIGITAL TRANSFORMATION OF STRATEGIC MARKETING IN INTERNATIONAL COMPANIES

The paper analyzes the role of digital transformation in the development of strategic marketing in international companies. Rapid technological development, digital platforms, and data analytics significantly influence the way companies build marketing strategies and interact with customers. The research highlights the main digital tools used by global companies and outlines the benefits and challenges of implementing digital marketing strategies in international markets.

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифрові технології відіграють дедалі важливішу роль у діяльності міжнародних компаній. Активне поширення інтернет-технологій, соціальних мереж, електронної комерції та цифрових платформ суттєво змінює підходи до ведення бізнесу та формування маркетингових стратегій. Саме тому цифрова трансформація стратегічного маркетингу стає одним із ключових напрямів розвитку міжнародних компаній.

Стратегічний маркетинг традиційно спрямований на аналіз ринку, визначення потреб споживачів та формування довгострокових конкурентних переваг. Однак у цифрову епоху ці процеси значно прискорилися. Компанії отримали можливість працювати з великими обсягами даних, аналізувати поведінку споживачів у реальному часі та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Цифрова трансформація маркетингу передбачає інтеграцію сучасних технологій у процес розробки та реалізації маркетингових стратегій. До таких технологій належать аналітика великих даних, штучний інтелект, автоматизація маркетингу, соціальні мережі та електронна комерція. Використання цих інструментів дозволяє компаніям більш точно визначати цільову аудиторію, персоналізувати комунікації зі споживачами та підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Особливе значення цифрові технології мають для міжнародних компаній, які працюють одночасно на різних ринках. За допомогою цифрових платформ компанії можуть швидше виходити на нові ринки, адаптувати маркетингові стратегії до локальних особливостей та підтримувати постійний контакт зі споживачами незалежно від географічної відстані.

Важливу роль у цифровій трансформації відіграють сучасні маркетингові інструменти. Їх використання дозволяє компаніям не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати довгострокові відносини з існуючими споживачами.

Таблиця 1

Основні інструменти цифрової трансформації маркетингу та їх вплив на стратегію компанії

Інструмент	Характеристика	Вплив на маркетингову стратегію
Big Data та аналітика даних	Аналіз великих масивів інформації про споживачів	Покращення сегментації ринку та прогнозування попиту
Соціальні мережі	Платформи для комунікації з аудиторією	Формування іміджу бренду та підвищення лояльності клієнтів
Штучний інтелект	Алгоритми для аналізу поведінки споживачів	Персоналізація маркетингових пропозицій
Електронна комерція	Онлайн-платформи для продажу товарів і послуг	Розширення міжнародних ринків збуту
Маркетингова автоматизація	Використання цифрових систем для управління кампаніями	Підвищення ефективності маркетингових процесів

Джерело: складено автором на основі [3-5]

Використання зазначених цифрових інструментів дозволяє міжнародним компаніям підвищити ефективність маркетингової діяльності та швидше адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі. Зокрема, аналітика даних допомагає краще розуміти поведінку споживачів, а соціальні мережі створюють додаткові канали комунікації між брендом та клієнтами.

Разом з тим цифрова трансформація створює і певні виклики для компаній. Серед основних проблем можна виділити необхідність значних інвестицій у цифрові технології, потребу у кваліфікованих спеціалістах у сфері аналітики даних та цифрового маркетингу, а також питання кібербезпеки та захисту персональної інформації.

Отже, цифрова трансформація є важливим фактором розвитку стратегічного маркетингу міжнародних компаній. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє компаніям ефективніше працювати на глобальних ринках, покращувати взаємодію зі споживачами та формувати довгострокові конкурентні переваги. У майбутньому значення цифрових технологій у стратегічному маркетингу буде лише зростати, що потребує подальших досліджень у цій сфері.

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy and Implementation. Pearson Education.
3. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P. C. Verhoef et al. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
4. Tiwana A. Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. 2014. 302 p.
5. Chaffey D. E-Business and E-Commerce Management. Pearson Education, Limited, 2006.
6. Ryan D. Understanding Digital Marketing: A Complete Guide to Engaging Customers and Implementing Successful Digital Campaigns. Kogan Page, Limited, 2020.
7. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. Kogan Page, Limited, 2019.

CREATIVE ECONOMY AS A FACTOR OF GLOBAL MARKET TRANSFORMATION

The paper investigates the creative economy as a structural driver of global market transformation in the context of digitalisation and knowledge intensification. The paper analyses the sectoral composition of creative industries, their contribution to GDP and employment, and their role in reshaping value chains across traditional sectors. Key mechanisms through which the creative economy generates competitive advantages are identified. The findings highlight the strategic importance of creative industries for emerging economies, including Ukraine.

На початку 21 століття глобальна економіка переживає фундаментальний структурний зсув: від індустріальної логіки масового виробництва до логіки знань, символів і творчості. Креативна економіка є широким поняттям, що охоплює різноманітні сектори, в яких творчість, культура та інтелектуальна власність є основою створення вартості. Індустрія розваг та медіа становить лише один із її підсекторів - поряд із дизайном, архітектурою, модою, програмним забезпеченням та іншими галузями. У 2022 році глобальний обсяг торгівлі продуктами та послугами креативних індустрій сягнув 1,4 трлн доларів США, що вдвічі перевищує показник 2011 року та демонструє середньорічне зростання на рівні 7,3% [1]. У 2024–2025 роках PwC прогнозує, що один із ключових сегментів креативної економіки - ринок розваг та медіа - перевищить 2,8 трлн доларів США із щорічним зростанням на 4,6%. Разом із суміжними секторами, такими як дизайн, мода та цифровий контент, він формує одну з найдинамічніших складових глобальної креативної економіки [2]. Ці тенденції фундаментально трансформують глобальні ринки: конкурентні переваги дедалі більше визначаються не фізичними ресурсами, а креативністю, культурним капіталом і здатністю до інновацій.

Концепція «креативної економіки» була системно концептуалізована британським економістом Джоном Хокінсом у праці "The Creative Economy" (2001), де він визначив її як господарську систему, в якій основним виробничим ресурсом є творчі ідеї, а головним продуктом - об'єкти інтелектуальної власності [3]. Орган Генеральної Асамблеї ООН - ЮНКТАД (United Nations Conference on Trade and Development) - операционалізує це поняття через чотири мегасектори креативної економіки (див. табл. 1): спадщина, мистецтво, медіа та функціональні творчі продукти. Принципово важливо, що ці сектори не є ізольованими від «реальної» економіки: вони інтегруються у виробництво, сферу послуг і торгівлю, трансформуючи символічну цінність у економічну вигоду та конкурентні переваги.

Таблиця 1

Секторальна структура креативної економіки за класифікацією ЮНКТАД	
Мегасектор	Зміст
Спадщина (Heritage)	Традиційна культура, культурна спадщина, музеї, історичні пам'ятки, ремесла, фестивалі. Найменша частка в експорті креативних послуг - близько 0,6%.
Мистецтво (Arts)	Візуальне мистецтво, живопис, скульптура, фотографія, сценічне мистецтво (театр, танець, музика). Входить до сегменту креативних товарів, які формують близько \$713 млрд експорту.
Медіа (Media)	Аудіовізуальна продукція, кіно, телебачення, радіо, видавнича діяльність, цифровий контент. Аудіовізуальні послуги становлять близько 7,9% експорту креативних послуг.
Функціональні творчі продукти (Functional Creations)	Дизайн, реклама, архітектура, програмне забезпечення, цифрові технології, креативні бізнес-послуги. Домінуючий сектор: програмне забезпечення - 41,3%, R&D - 30,7%, реклама й архітектура - 15,5% експорту креативних послуг.

Джерело: складено автором на основі [1, с. 23-25]

Представлена секторальна структура не лише відображає функціональний поділ креативної економіки, але й демонструє її внутрішню асиметрію з точки зору економічного внеску. Згідно з даними UNCTAD, ключову роль відіграє мегасектор функціональних творчих продуктів, на який припадає понад 80% експорту креативних послуг, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, програмного забезпечення та досліджень і розробок. Натомість традиційні сегменти, такі як спадщина та мистецтво, хоча й мають важливе культурне значення, формують значно меншу частку глобальних економічних потоків. Загалом креативна економіка генерує близько \$2,3 трлн доходів та понад 3,1% світового ВВП, що підтверджує її роль як одного з драйверів сучасного економічного зростання.

Вплив креативної економіки на трансформацію глобальних ринків реалізується через три взаємопов'язані механізми. Перший полягає у монетизації інтелектуальної власності. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, у 2024 році надходження від ліцензування об'єктів авторського права та суміжних прав перевищили 380 млрд доларів США, що свідчить про перетворення нематеріальних активів на самостійний клас стратегічних ресурсів [4]. Другим механізмом трансформації виступає платформна дистрибуція. Цифрові платформи (Spotify, Netflix, YouTube тощо) радикально змінили структуру вартісних ланцюгів, усунувши традиційних посередників і надавши творцям прямий доступ до глобальної аудиторії. Креативні індустрії також сприяють акумуляції людського капіталу, забезпечуючи зайнятість понад 50 мільйонів осіб у світі, причому ці робочі місця характеризуються високою продуктивністю та більшою стійкістю до автоматизації порівняно з рутинними видами праці [1].

Для України усвідомлення цих напрямів є особливо стратегічно важливим. Вітчизняна IT-галузь протягом останніх років забезпечила понад 5,4 млрд дол. США експортної виручки, підтверджуючи конкурентоспроможність українського людського капіталу на глобальному ринку. Водночас суміжні сектори, такі як анімація, ігрова індустрія, дизайн і музика, лишаються недостатньо інституційно підтриманими. З огляду на зазначені тенденції, повосна стратегія України могла б свідомо використовувати культурний наратив (унікальність традицій, сучасне мистецтво, воєнний досвід) як інструмент і м'якої сили, і економічного зростання одночасно.

Отже, креативна економіка трансформує глобальні ринки не через один, а через чотири взаємопов'язані напрями: реструктуризацію вартісних ланцюгів, переорієнтацію конкурентних переваг на нематеріальні активи, якісну зміну ринку праці та перетворення культурного виробництва на інструмент геополітичного впливу. Сукупна дія цих векторів означає, що творчість стає системоутворюючим фактором сучасної економіки.

1. Creative Economy Outlook 2024: Trends, Opportunities and Policy Challenges. UNCTAD. 2024. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024>
2. Global Entertainment & Media Outlook 2024-2028: Seizing growth opportunities in a dynamic ecosystem. PwC. 30 Jul 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>
3. Howkins J. The Creative Economy. New York: Penguin Press, 2001. 288 p.
4. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. World Intellectual Property Organization (WIPO). 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/>

CURRENT TRENDS IN INTERNATIONAL MIGRATION IN UKRAINE

The article is dedicated to analyzing current trends in international migration in Ukraine, focusing on the impact of the military conflict and socio-economic factors on migration processes. The research aims to identify key directions of labor and forced migration, assess the volumes of emigration and return of Ukrainian migrants, and outline challenges and prospects for the development of national migration policy.

Повномасштабна військова агресія росії проти України спричинила безпрецедентні трансформації у сфері міжнародної міграції, сформувавши одну з найбільших хвиль вимушеного переміщення населення в Європі у XXI столітті [1, с. 4]. У цих умовах міграційні процеси виходять за межі традиційних економічних моделей і дедалі більше визначаються безпековими, соціальними та гуманітарними чинниками.

Сучасна міграційна динаміка України характеризується зміною напрямів руху населення, переорієнтацією міграційних потоків на країни Європейського Союзу, а також суттєвими структурними зрушеннями у демографічному складі мігрантів. Значна частка переміщених осіб представлена жінками, дітьми та особами з вищою освітою, що створює довгострокові виклики для ринку праці та людського капіталу держави. До 2022 року міжнародна міграція з України мала переважно економічний характер і формувалася під впливом диференціації доходів та можливостей зайнятості. Натомість після 24 лютого 2022 року ключовим драйвером міграційних процесів стала безпекова ситуація, що зумовило формування нових міграційних моделей, які поєднують ознаки вимушеної, тимчасової та циркулярної міграції [5, с. 62].

По-перше, відбулася різка зміна географічної структури міграційних потоків. До 2022 року основними реципієнтами українських трудових мігрантів були Польща, Росія, Італія та Чехія. Натомість в умовах війни головним напрямком вимушеного переміщення стали країни Європейського Союзу, які активували Директиву про тимчасовий захист. Станом на початок 2026 року, за даними аналітичних досліджень, понад 4 мільйони українців перебувають під тимчасовим захистом у країнах ЄС, причому найбільша їх кількість зосереджена в Німеччині, Польщі та Чехії [1, с. 18].

По-друге, суттєво змінився демографічний та соціально-професійний склад мігрантів. Якщо раніше мігрували переважно особи працездатного віку, часто чоловіки, зайняті в будівництві, сільському господарстві та сфері послуг, то нині серед вимушених мігрантів переважають жінки з дітьми, особи старшого віку, а також висококваліфіковані фахівці (ІТ-спеціалісти, науковці, освітяни). Як зазначають А. О. Сімахова та І. О. Церковний, «війна актуалізувала проблему вимушеного переміщення населення, що має не лише економічні, а й глибокі соціальні та психологічні наслідки» [5, с. 63]. Така ситуація створює ризики не лише кількісного, але й якісного знекровлення трудового потенціалу України.

По-третє, спостерігається тенденція до подовження тривалості перебування українців за кордоном та їхньої поступової інтеграції в приймаючі суспільства. Діти українських біженців інтегруються в освітні системи країн перебування, дорослі отримують роботу за фахом або проходять перекваліфікацію. Це актуалізує питання про те, чи повернуться ці люди в Україну після завершення війни. Дослідження свідчать, що факторами, які сприяють поверненню, є наявність житла, родинних зв'язків, безпекова ситуація та економічні перспективи. Водночас успішна інтеграція за кордоном, особливо дітей, може стати потужним стримуючим фактором для репатріації [3, с. 28].

Важливим джерелом для розуміння майбутніх тенденцій є прогноз Національного банку України. Згідно з цим прогнозом, через ускладнення безпекової ситуації чистий вплив населення у 2026 році становитиме близько 200 тис. осіб. Водночас НБУ припускає, що чисте повернення мігрантів розпочнеться у 2027 році (близько 100 тис. людей), а у 2028 році цей процес активізується (0,5 млн осіб), з огляду на очікуване зменшення безпекових ризиків та загальне поліпшення економічної ситуації [2]. Такий прогноз узгоджується з оцінками міжнародних організацій, які наголошують на вирішальній ролі безпекового фактору для прийняття рішення про повернення.

Аналіз міграційних процесів також виявляє їхній суттєвий вплив на внутрішній ринок праці. Дефіцит робочої сили, спричинений як мобілізацією, так і виїздом за кордон, призвів до зростання заробітних плат у багатьох секторах економіки, однак водночас ускладнив функціонування підприємств, особливо в будівництві, на транспорті та в переробній промисловості. За оцінками експертів, подолання кадрового дефіциту потребуватиме комплексних заходів, включаючи автоматизацію виробництва, залучення внутрішньо переміщених осіб, створення умов для повернення мігрантів, а також розробку механізмів залучення іноземної робочої сили [1, с. 42-45].

Окремим викликом є регулювання міграційних процесів в умовах євроінтеграції. Угода про асоціацію з ЄС передбачає гармонізацію українського законодавства з європейськими нормами у сфері міграції, притулку та управління кордонами. Водночас, як зазначають М. В. Примуш та Є. О. Носачов, «міграційна політика є складним багатовимірним явищем, що потребує міждисциплінарного підходу та врахування як національних інтересів, так і міжнародних зобов'язань держави» [4, с. 78]. Аналіз стану реалізації чинної міграційної політики свідчить про необхідність її вдосконалення з урахуванням нових викликів та загроз [3, с. 45].

Отже, сучасні тенденції міжнародної міграції в Україні характеризуються масштабністю, зміною структури та напрямків міграційних потоків, фемінізацією та інтелектуалізацією міграції, а також тісним зв'язком з безпековою ситуацією та євроінтеграційними процесами. Прогноз НБУ щодо початку повернення мігрантів у 2027-2028 роках створює вікно можливостей для розробки та реалізації ефективної державної політики, спрямованої на створення сприятливих умов для репатріації та реінтеграції громадян. Відсутність таких заходів може призвести до незворотних демографічних та економічних втрат, що суттєво ускладнить повосне відновлення України.

1. Аналіз стану міграційних процесів в Україні: аналітична записка (в рамках реалізації Проєкту 101132435 – Skills4Justice Topic: Horizon-CL2-2023-Transformations-01-03 «Партнерство навичок для стійкої та справедливої міграції»). 2025. 64 с.

2. Волокіта В. В. НБУ спрогнозували, коли біженці почнуть повертатися в Україну. 6 лютого 2026. URL: <https://epravda.com.ua/power/koli-bizhenci-mozhut-pochati-povertatisya-v-ukrajinu-817628/>

3. Оцінка стану реалізації чинної міграційної політики України. Дослідження виконано в рамках проєкту «Міграційна політика України: шляхи вдосконалення» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Київ 2025. URL: <https://ompra.org/wp-content/uploads/2025/06/ZVIT-MG.pdf>

4. Примуш М. В., Носачов Є. О. Міграція та міграційна політика як предмет політичного дослідження. Політичне життя. 2025. Квітень. С. 75–80.

5. Сімахова А. О., Церковний І. О. Міграційні процеси в Україні в умовах війни: соціальний аспект. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4 (102). С. 61–64.

РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ГАРАНТУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕНЕРГЕТИКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Щербак Ярослав Ігорович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Нагачевська Т.В.

RISKS AND GUARANTEE MECHANISMS FOR INTERNATIONAL INVESTMENTS IN ENERGY SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF MILITARY THREATS

This paper examines the key risks constraining international investment in Ukraine's energy sector amid ongoing military aggression and large-scale post-war reconstruction needs, as highlighted by RDNA5. It systematizes war-related, credit, currency, and technical risks and substantiates the necessity of a comprehensive, multi-level guarantee architecture to enhance investment protection, bankability, and integration into the European energy space.

Актуальність дослідження ризиків та механізмів гарантування міжнародних інвестицій в енергетичний сектор України зумовлена необхідністю масштабної післявоєнної відбудови та стратегічного переходу до децентралізованої «зеленої» енергосистеми в умовах безпрецедентної військової агресії. Відповідно до даних звіту RDNA5, енергетичний сектор є одним із найбільш постраждалих інфраструктурних секторів: обсяг пошкоджень становить 24,8 млрд дол. США, втрати досягли 88,2 млрд дол. США, а потреби у відновленні сягнули 90,6 млрд дол. США, що суттєво перевищує можливості державного бюджету та актуалізує питання залучення масштабних іноземних інвестицій і надійного захисту активів як критичної умови економічної стійкості [5]. Залучення іноземного капіталу є критичним чинником посилення енергетичної безпеки та подальшої синхронізації з європейськими ринками, проте висока інтенсивність воєнних загроз створює бар'єри, подолання яких вимагає розробки новітньої архітектури страхування та державних гарантій.

В Україні наявний широкий спектр ризиків в енергетичному секторі, які сповільнюють відновлення та розвиток вітчизняної енергосистеми. Воєнно-політичні ризики займають домінуючу позицію, проявляючись через пряме фізичне знищення інфраструктури, тимчасову окупацію генеруючих потужностей та непередбачуваність законодавчих змін у правовому режимі воєнного стану. Наступними по значущості є кредитні ризики та загрози порушення контрактних зобов'язань, які пов'язані із системною кризою ліквідності на енергоринку та потенційною неплатоспроможністю державних операторів, що підвищує імовірність дефолту за довгостроковими угодами. В країнах, що розвиваються кредитний ризик визнано найбільш вагомим бар'єром для міжнародних інвесторів, за яким слідують регуляторні та валютні загрози. Наразі гарантійні інструменти та механізми змішаного фінансування сконцентровані переважно у масштабних проєктах відновлюваної енергетики, тоді як сектор енергоефективності залишається недофінансованим (менше 1 млрд дол. США на рік). Системними обмеженнями виступають високі трансакційні витрати, що роблять дрібні проєкти нерентабельними для гарантів, а також пруденційне регулювання, яке обмежує капітальне полегшення для банків залежно від типу інструменту та юрисдикції [2].

Валютні ризики займають значну частку у порушенні стабільності енергетичного сектору та зумовлені значною волатильністю національної валюти, інфляційним тиском та наявними адміністративними обмеженнями на транскордонний рух капіталу, що суттєво ускладнює розрахунок окупності проєктів та репатріацію прибутків. Технічні ризики та ризики зниження продуктивності є найменш значущим фактором негативного впливу, проте вони відображають вразливість енергомереж до системних аварій після обстрілів, складність логістики та загальну втрату ефективності об'єктів через нестабільні режими роботи енергосистеми [1].

Ефективна мінімізація кожного виду ризиків можлива виключно через впровадження багатосторонніх механізмів гарантування із залученням всіх стейкхолдерів, зокрема держави, органів місцевого самоврядування, міжнародних фінансових інституцій та іноземних інвесторів.

Незважаючи на критично несприятливий інвестиційний клімат, в Україні продовжується розбудова архітектури страхування інвестицій, яка базується на багаторівневій системі, що об'єднує ресурси міжнародних організацій, національних експортно-кредитних агентств та державних інституцій. Ключовим елементом цієї системи є діяльність Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA), яке через цільові фонди підтримує реконструкцію України, надаючи гарантії проти негативних наслідків воєнно-політичних ризиків [3]. Паралельно з міжнародними ініціативами формується мережа підтримки з боку урядових агентств країн-партнерів, таких як Міжнародна фінансова корпорація розвитку США (DFC), що надає пряме страхування політичних ризиків, а також національних експортно-кредитних агентств (ЕКА) Німеччини, Франції, Італії та Великої Британії, які покривають ризики для власних експортерів та інвесторів, що працюють на українському ринку. Важливим доповненням цієї структури є розвиток внутрішнього ринку страхування воєнних ризиків, зокрема через розширення мандату українського Експортно-кредитного агентства та запуск спеціалізованих страхових об'єктів для морських перевезень і логістики [4].

Така комплексна взаємодія між міжнародним фінансовим співтовариством та національними регуляторами дозволяє трансформувати воєнні загрози у керовані фінансові параметри, забезпечуючи необхідний рівень захисту іноземного капіталу в процесі відновлення та модернізації української економіки.

Наведена таблиця узагальнює чотири ключові групи ризиків, які безпосередньо впливають на реалізацію міжнародних інвестиційних проєктів в енергетиці України, та співвідносить їх із конкретними механізмами гарантування і провайдерами покриття.

Таблиця 1

Кореляційний аналіз ризиків та механізмів страхування іноземних інвестицій енергетичного сектору України

Категорія ризику	Специфічні прояви в енергетиці України	Механізми гарантування та страхування	Ключові інструменти та провайдери
Воєнно-безпекові ризики	Фізичне знищення або пошкодження активів (ракетні удари, атаки дронів), політичне насильство, тероризм та саботаж	Страхування політичних ризиків; державне страхування інвестицій; приватні страхові поліси воєнних ризиків	MIGA/DFC: покриття збитків від війни та тероризму; ЕКА: страхування для проєктів з часткою >10%; ARX: ліміт до 50 млн дол. США; Трастовий фонд SURE (Світовий банк)
Кредитні ризики	Неплатоспроможність позичальника; порушення фінансових зобов'язань державними підприємствами за РРА	Часткові кредитні гарантії; гарантії невиконання фінансових зобов'язань; часткові ризикові гарантії	MIGA NHFO: захист від неплатежів держпідприємств; Ukraine Facility: деризикінг через гарантійні лінії ЄС; Світовий банк: Платформа гарантій
Валютні ризики	Обмеження на конвертацію гривні та репатріацію прибутків; значна девальвація валюти, що здорожує обслуговування зовнішнього боргу	Валютне хеджування; Гарантії в місцевій валюті	TCX: крос-валютні свопи для переведення боргу в місцеву валюту; MIGA/DFC: страхування ризиків неконвертованості
Технічні ризики та ризики продуктивності	Недосягнення планових показників енергозбереження; поломки інноваційного обладнання; перебої в роботі мереж	Страхування енергозбереження; Енергосервісні гарантії; Комерційне страхування енергоефективності	ESI: компенсація у разі недосягнення гарантованої економії; Munich Re/HSB: продукти EEI для покриття поломок обладнання та втрати доходу; ESCO: контрактні гарантії

Джерело: авторська розробка

Воєнно-безпекові ризики співставлено з інструментами страхування політичних ризиків, державними та приватними полісами воєнних ризиків, що на практиці реалізуються через програми MIGA/DFC, експортно-кредитні агентства та Трастовий фонд SURE Світового банку. Кредитні ризики, що пов'язані з можливими неплатежами держави за РРА, систематизовано через механізми часткових кредитних і ризикових гарантій, які підтримуються MIGA, інструментами Ukraine Facility та гарантійною платформою Світового банку. Валютні ризики зіставлено з інструментами страхування неконвертованості, валютного хеджування та гарантій у місцевій валюті. Окремо виділено технічні та продуктивні ризики, для яких застосовуються ESI, EPG і страхові продукти EEI, що покривають недосягнення показників ефективності або поломки обладнання.

Представлена в таблиці структура демонструє, що кожна група ризиків має релевантний набір інструментів покриття, однак їх ефективність досягається лише за умов комбінування. Воєнні ризики потребують залучення міжнародних механізмів політичного страхування, кредитні – багаторівневих гарантій від міжнародних фінансових інституцій та ЄС, валютні – поєднання страхування неконвертованості з ринковими інструментами хеджування, а технічні – контрактних і страхових механізмів забезпечення результату. Таким чином, таблиця відображає логіку переходу від ідентифікації конкретного ризику до підбору відповідного інструменту його мінімізації, що формує практичну основу для структуризації міжнародних інвестиційних проєктів у секторі енергетики України в умовах підвищеної невизначеності.

Проведений аналіз засвідчує, що залучення міжнародних інвестицій в енергетичний сектор України в умовах воєнних загроз є можливим лише за умови формування комплексної, багаторівневої системи гарантування, здатної трансформувати воєнно-політичні, кредитні, валютні та технічні ризики у керовані фінансові параметри. Поєднання інструментів політичного страхування, часткових кредитних і ризикових гарантій, валютного хеджування та спеціалізованих страхових продуктів енергоефективності створює практичну основу для структуризації інвестиційних проєктів і підвищення їх банківської привабливості для міжнародних інвесторів. Саме синергія міжнародних фінансових інституцій, державних органів і приватних гарантів формує нову архітектуру інвестиційної безпеки, що є ключовою передумовою відновлення, модернізації та інтеграції української енергосистеми до європейського енергетичного простору.

1. Annual Report 2025. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report>
2. Bellesi V., Denis B. and Schenk C. Guarantees and other risk mitigation instruments for clean energy: Harnessing blended finance to scale investments in emerging markets and developing economies. *OECD Environment Working Papers*. 2025. No. 266. DOI: <https://doi.org/10.1787/93a6e05c-en>.
3. MIGA Investment Guarantee Guide. *World Bank Group Guarantees. MIGA*. URL: <https://www.miga.org/guide/miga-investment-guarantee-guide>
4. Ukraine has created a multi-level system of investment insurance against war risks. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-has-created-a-multi-level-system-of-investment-insurance-against-war-risks>
5. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025. *World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations*, 2026. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>

DATA CENTERS AS A RISK FACTOR FOR AN ENERGY CRISIS IN THE USA

This paper is about the impact of data center expansion on electricity demand and energy system stability in the United States amid rapid digitalization and AI-driven growth. It analyzes structural changes in electricity production and consumption, evaluates regional imbalances, and estimates the elasticity of total electricity demand with respect to data center consumption using econometric modeling. The findings show that although data centers significantly and positively affect overall demand, the risks are primarily regional rather than nationwide, highlighting transmission constraints and infrastructure modernization as key challenges.

Стрімке зростання сектору датацентрів у США формує новий структурний сегмент енергоспоживання, який якісно відрізняється від традиційних споживачів електроенергії. На відміну від домогосподарств та промисловості, датацентри характеризуються безперервним режимом роботи, високою концентрацією навантаження в окремих регіонах та практично нееластичним попитом за ціною. Умови цифровізації економіки та масштабування штучного інтелекту обумовлюють подальше зростання їх енергоспоживання, що змінює умови функціонування електроенергетичної системи США.

Протягом 2000–2024 років структура виробництва та споживання електроенергії у США залишалася відносно стабільною, однак після 2020 року зафіксовано новий етап зростання попиту, пов'язаний із розвитком датацентрів, майнінгом криптовалют, інвестиціями у високотехнологічне виробництво та електрифікацією транспорту. Власне виробництво електроенергії історично майже дорівнює обсягам споживання, що робить систему чутливою до різких змін навантаження. Додатковим обмеженням виступає зношеність мереж та обмежена пропускна здатність трансмісійної інфраструктури [1].

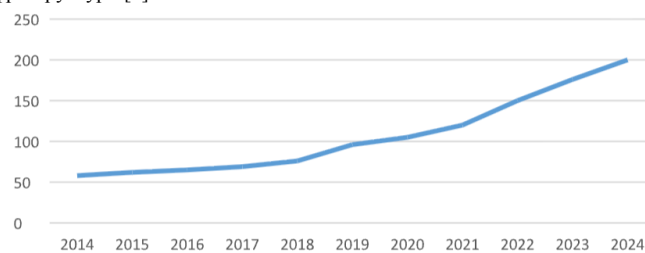


Рис. 1. Споживання електроенергії датацентрами у США по роках, ТВт

Джерело: складено автором на основі [2]

Станом на 2023 рік датацентри споживали 4,4% загального обсягу електроенергії США, продемонструвавши більш ніж двократне зростання частки за п'ять років. Прогнозні оцінки свідчать про можливе зростання до 6,7–12% у найближчій перспективі. Таким чином, формується стійкий довгостроковий драйвер попиту, що має потенціал створювати локальні перевантаження навіть за відсутності загальнонаціонального дефіциту [2].

Економетричний аналіз часових рядів за 2000–2024 роки підтверджує статистично значущий позитивний вплив розвитку датацентрів на загальне споживання електроенергії. Оцінена еластичність загального попиту за споживанням датацентрів становить близько 0,044. Це означає, що збільшення споживання електроенергії датацентрами на 10% асоціюється із зростанням сукупного попиту приблизно на 0,44%. Отриманий результат свідчить про помірний, але стійкий внесок сектору у загальнонаціональну динаміку споживання. Кліматичні фактори також мають значущий вплив, тоді як ціна електроенергії не демонструє істотного стримуючого ефекту, що узгоджується з низькою ціновою еластичністю попиту великих навантажень.

Equation: UNTITLED Workfile: США ЕНЕРГЕТИКА НОВА:Untitled\				
View	Proc	Object	Print	Name
Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LN_TOTAL_				
Method: Least Squares				
Date: 02/14/26 Time: 09:58				
Sample (adjusted): 2018 2024				
Included observations: 7 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	11.29620	7.942317	1.422280	0.3901
LN_DATACENTRES_	-0.084527	0.142708	-0.602383	0.6276
LN_REAL_GDP_	0.519085	0.883088	0.587807	0.6517
COOLING_DEGREE_DAYS	8.77E-05	0.000261	0.335653	0.7938
LN_EFFICIENCY_	-0.132667	0.580163	-0.228671	0.8569
LN_PRICE_	0.146662	0.302140	0.485412	0.7123
R-squared	0.862575	Mean dependent var	15.18541	
Adjusted R-squared	0.175448	S.D. dependent var	0.022729	
S.E. of regression	0.020639	Akaike info criterion	-5.154908	
Sum squared resid	0.000426	Schwarz criterion	-5.201271	
Log likelihood	24.04218	Hannan-Quinn criter.	-5.727942	
F-statistic	1.255336	Durbin-Watson stat	2.243250	
Prob(F-statistic)	0.588999			

Рис. 1. Початкова економетрична модель

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Equation: UNTITLED Workfile: США ЕНЕРГЕТИКА НОВА:Unt...				
View	Proc	Object	Print	Name
Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LN_TOTAL_				
Method: ARMA Maximum Likelihood (OPG - BHHH)				
Date: 02/14/26 Time: 11:03				
Sample: 2000 2024				
Included observations: 25				
Convergence achieved after 10 iterations				
Coefficient covariance computed using outer product of gradients				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	14.49631	0.128662	112.8699	0.0000
LN_DATACENTRES_	0.043660	0.012935	3.367463	0.0031
COOLING_DEGREE_DAYS	0.000108	3.87E-05	2.944119	0.0080
AR(1)	0.604216	0.179842	3.359699	0.0031
SIGMASQ	0.000227	9.24E-05	2.453244	0.0235
R-squared	0.860831	Mean dependent var	15.12506	
Adjusted R-squared	0.832997	S.D. dependent var	0.041201	
S.E. of regression	0.016837	Akaike info criterion	-5.135413	
Sum squared resid	0.005670	Schwarz criterion	-4.891638	
Log likelihood	69.19266	Hannan-Quinn criter.	-5.067800	
F-statistic	30.92753	Durbin-Watson stat	1.788461	
Prob(F-statistic)	0.000000			
Inverted AR Roots	.60			

Рис. 2. Економетрична модель з автокореляцією залишків

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Ключовою особливістю впливу датацентрів є його регіональна концентрація. Розміщення великих обчислювальних хабів у окремих штатах із податковими пільгами та розвинутою інфраструктурою створює локальні дефіцити потужностей, черги на підключення та різке зростання оптових цін [3]. За таких умов структурний шок проявляється не у формі загальнонаціональної нестачі електроенергії, а у вигляді регіональних дисбалансів і перевантаження мереж.

Зростання ролі датацентрів змінює і структуру пропозиції електроенергії. Їх вимоги до безперервності та надійності електропостачання підвищують значення базової генерації, передусім атомної та газової. Водночас частка атомної енергетики у США протягом останніх десятиліть не зростає, що створює стратегічну невідповідність між попитом та структурою генерації. Це стимулює великі технологічні компанії до укладання довгострокових контрактів із виробниками електроенергії та інвестування у малі модульні реактори з метою формування автономних джерел живлення.

Головним системним обмеженням визначено трансмісійну інфраструктуру. Значна частина ліній електропередач експлуатується понад нормативний строк і була спроектована під іншу структуру навантаження. Затримки у будівництві нових ліній та складність регуляторних процедур збільшують строки підключення нових об'єктів до кількох років [4]. Таким чином, навіть за наявності генеруючих потужностей саме пропускна здатність мереж стає ключовим фактором ризику.

Подальше масштабування датацентрів створює низку потенційних ефектів: зростання оптових цін на електроенергію, перерозподіл інвестицій на користь великих навантажень, ризик перекидання витрат модернізації мереж на інших споживачів, а також формування енергетичної залежності регіонів від кількох великих клієнтів. За умов екстремальних погодних явищ можливі цінові шоки через обмежену гнучкість пропозиції.

Отже, розвиток датацентрів у США формує нову конфігурацію енергетичного ринку. У коротко- та середньостроковій перспективі загальнонаціональний дефіцит електроенергії малоймовірний, однак уже сьогодні спостерігаються регіональні структурні дисбаланси. У довгостроковому вимірі сектор може стати каталізатором глибокої трансформації енергетичної моделі країни, зумовлюючи прискорену модернізацію мереж, перегляд регуляторної політики та переорієнтацію на джерела стабільної базової генерації.

Головними напрямками мінімізації ризиків є поєднання регуляторних, інституційних та інвестиційних заходів. Насамперед необхідним є вдосконалення механізмів захисту інших споживачів від перекидання витрат модернізації електромереж, зокрема через законодавче врегулювання відповідальності великих навантажень за фінансування інфраструктури. Важливим напрямом є прискорення модернізації трансмісійних мереж шляхом спрощення дозвільних процедур, цифровізації управління та залучення приватного капіталу. Паралельно доцільним є стимулювання розвитку базової генерації, передусім атомної енергетики та малих модульних реакторів, а також диверсифікація джерел виробництва електроенергії. Комплексна реалізація цих заходів дозволить синхронізувати темпи розвитку цифрової економіки з модернізацією енергетичної системи, знизити ризики локальних дисбалансів та забезпечити довгострокову стійкість електроенергетичного ринку США.

1. U.S. Department of Energy. National Transmission Needs Study – Final. Washington, DC, 2023. URL: https://www.energy.gov/sites/default/files/2023-12/National%20Transmission%20Needs%20Study%20Final_2023.12.1.pdf

2. Shehabi A., Smith S. J., Hubbard A., Newkirk A., Lei N., Siddik M. A., Holecek B., Koomey J. G., Masanet E. R., Sartor D. A. United States Data Center Energy Usage Report. Lawrence Berkeley National Laboratory, 2024. LBNL-2001637. DOI: 10.71468/P1WC7Q.

3. American Action Forum. Virginia's New Data Center Electricity Rate Class. 15.08.2024. URL: <https://www.americanactionforum.org/insight/virginias-new-data-center-electricity-rate-class/>

4. Network World. Google Warns Transmission Delays Are Now the Biggest Threat to Data Center Expansion. 14.01.2025. URL: <https://www.networkworld.com/article/4117329/google-warns-transmission-delays-are-now-the-biggest-threat-to-data-center-expansion.html>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Язеніцька Віталія Ігорівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кузьома О.Ю.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF INTERNATIONAL MARKET ENTRY FOR UKRAINIAN CREATIVE INDUSTRY ENTERPRISES

The paper examines the role of digital transformation in facilitating the internationalization of enterprises operating in the creative industries sector in Ukraine. Special attention is paid to digital technologies and online platforms as tools for expanding business activities in global markets. The study highlights the importance of digital marketing strategies and innovative approaches in increasing the competitiveness of Ukrainian creative enterprises in the global economic environment.

У сучасних умовах глобалізації та розвитку цифрової економіки важливого значення набуває цифрова трансформація підприємств. Вона змінює традиційні підходи до ведення бізнесу та створює нові можливості для виходу компаній на міжнародні ринки. Особливо актуальним це питання є для підприємств креативних індустрій, діяльність яких базується на творчості, інноваціях та використанні інтелектуального капіталу.

Креативні індустрії охоплюють широкий спектр економічної діяльності, зокрема дизайн, рекламу, медіа, аудіовізуальне виробництво, створення цифрового контенту та маркетингові комунікації. У світовій економіці цей сектор демонструє стабільне зростання та формує значну частку доданої вартості. За оцінками міжнародних організацій, креативна економіка генерує близько 3% світового ВВП та забезпечує робочі місця для понад 30 млн осіб у світі.

Для України розвиток креативних індустрій є важливим напрямом економічного зростання та інтеграції у світовий економічний простір. Українські підприємства у сфері дизайну, реклами, IT-послуг та створення цифрового контенту мають значний потенціал для виходу на міжнародні ринки. Це зумовлено високим рівнем людського капіталу, розвитком цифрових технологій та конкурентною вартістю послуг.

Цифрова трансформація значно спрощує процес інтернаціоналізації підприємств. Використання соціальних мереж, онлайн-платформ та цифрових маркетингових інструментів дозволяє підприємствам просувати свої послуги на глобальному рівні та взаємодіяти з клієнтами з різних країн без значних витрат на фізичну присутність на зовнішніх ринках.

Таблиця 1

Основні цифрові інструменти виходу підприємств креативних індустрій на міжнародні ринки

Інструмент	Основна функція	Значення для міжнародної діяльності
Соціальні мережі	Просування бренду та комунікація	Доступ до міжнародної аудиторії
Онлайн-маркетплейси	Продаж товарів і послуг	Спрощення виходу на глобальні ринки
Фріланс-платформи	Пошук міжнародних клієнтів	Розширення клієнтської бази
Цифровий маркетинг	Онлайн-реклама та аналітика	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [1; 2]

Разом з тим, вихід підприємств креативних індустрій на міжнародні ринки супроводжується рядом викликів. Серед них можна виділити високий рівень міжнародної конкуренції, необхідність адаптації продуктів до культурних та економічних особливостей різних країн, а також потребу у формуванні ефективної міжнародної маркетингової стратегії.

Таким чином, цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників, що сприяють виходу підприємств креативних індустрій України на міжнародні ринки. Використання цифрових технологій, розвиток інноваційних підходів до маркетингу та формування конкурентних стратегій дозволяють українським підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність і розширювати присутність на глобальних ринках.

1. UNCTAD. Creative Economy Outlook. United Nations, 2022.
2. OECD. Digital Economy Outlook. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2014.
4. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Penguin Books, 2013.

ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Яким'як Сюзанна-Марія Степанівна

Винничук Ольга Романівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Міжнародна економіка»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Серeda B.I.

THE IMPACT OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL PROGRESS ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRADE IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES

This paper examines the impact of technological transformation on the structure and dynamics of international trade, with a particular focus on the growing role of high-technology products and knowledge-intensive services in the global economy. It further explores the structural reorientation of Ukraine's services exports towards digital and innovation-driven sectors in the context of global digitalization and geopolitical shocks. Particular attention is paid to the implications of this shift for the country's positioning within global value chains and its potential for developing dual-use digital technologies in the security and defence sectors.

В умовах глобальних викликів і технологічної трансформації науково-технічний прогрес стає одним із ключових чинників, що визначають структуру та динаміку міжнародної торгівлі.

Динаміка світового експорту високотехнологічної продукції (рис. 1) демонструє стале зростання у світовій торгівлі протягом 2011–2023 рр.: її обсяг за цей період зріс на 70% до 3.6 млн дол. США у 2023 році, а частка у світовому експорті промислових товарів до ~23% (порівняно з 17% у 2011 р.). Це свідчить про зростання значення наукоємних галузей, розвиток яких стимулюють цифрові технології, штучний інтелект, роботизація та передові виробничі системи. Внаслідок цього високотехнологічний сектор посилює свою роль у глобальному експорті та формує нові конкурентні переваги для країн з потужними інноваційними системами.

Високотехнологічна торгівля виявляє високу стійкість до глобальних шоків: попри коливання, зокрема у період COVID-19, загальний тренд у 2021–2022 рр. залишався висхідним. Це пояснюється прискореною цифровізацією, зростанням попиту на цифрову інфраструктуру, дистанційні комунікації та автоматизовані виробничі рішення. Таким чином, високотехнологічні галузі фактично стали стабілізатором світової торгівлі та драйвером післякризового відновлення.

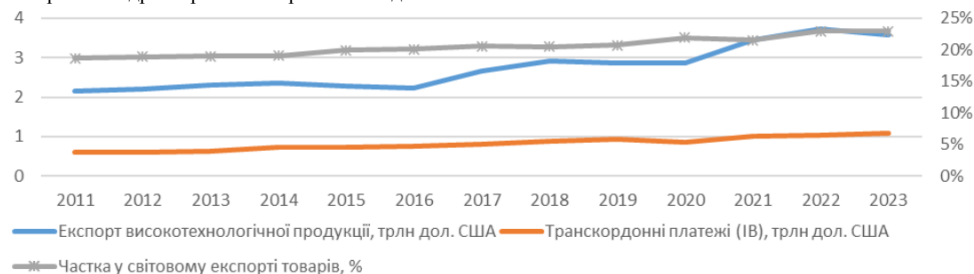


Рис. 1. Динаміка світового експорту високотехнологічної продукції, її частки у світовому експорті товарів та транскордонних платежів за експорт та імпорт ІВ, 2011–2023

Джерело: складено авторами на основі [1–2]

Паралельно зростають міжнародні операції з інтелектуальною власністю: транскордонні платежі за використання прав ІВ подвоїлися – з 0,6 трлн дол. США у 2011 р. до 1,1 трлн дол. США у 2023 р. Цей процес супроводжується рекордним зростанням патентної активності: у 2024 р. подано близько 3,7 млн патентних заявок, з яких 48,3% припадає на Китай. Технологічна структура патентування зміщується в бік комп'ютерних технологій і цифрових рішень. Це підтверджує прискорення цифрової трансформації та посилення ролі ІВ як механізму створення доданої вартості й міжнародної конкурентоспроможності.

З огляду на зазначені глобальні тенденції, доцільно розглянути, яким чином подібні процеси проявляються в Україні. Незважаючи на поєднання внутрішніх дисбалансів та геополітичних шоків, структура національного експорту демонструє чіткий рух у напрямку зростання частки високотехнологічних і інтелектуальноємних послуг відповідно до світових трендів.

Рис. 2 демонструє структурну переорієнтацію експорту послуг України в 2005–2024 рр. від транспортно-логістичних до телекомунікаційних, комп'ютерних та інших бізнес-послуг, що зумовлено поєднанням інституційних, технологічних і гео економічних чинників.

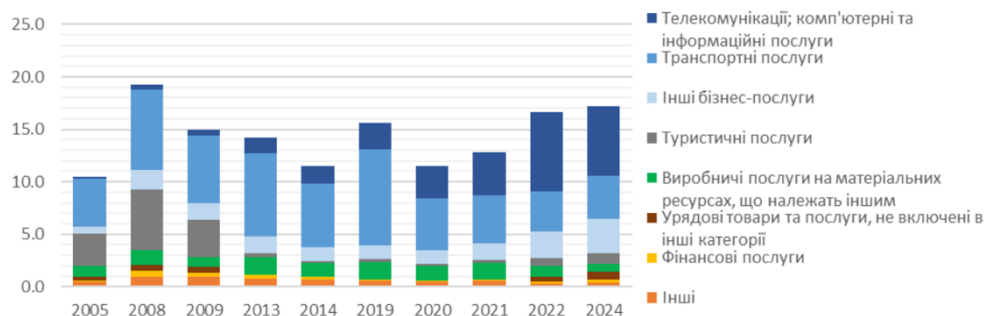


Рис. 2. Динаміка експорту послуг України за основними категоріями, 2005–2024 рр.

Джерело: складено авторами на основі [3]

З одного боку, після 2014 р. відбулося поступове зниження ролі послуг транзиту внаслідок деградації частини інфраструктурних ланцюгів та зміни торговельно-транспортних маршрутів, що обмежило потенціал зростання експорту транспортних і туристичних послуг. З іншого боку, прискорена цифровізація глобальної економіки, масштабування аутсорсингових бізнес-моделей та інтеграція України у міжнародні ринки ІТ-послуг сприяли випереджальному зростанню експорту телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг, частка яких перевищила 40% у структурі експорту послуг у 2022–2025 рр. Унаслідок цього відбулося зміщення позиціонування України у глобальних ланцюгах створення вартості від інфраструктурно-транзитної спеціалізації до постачання знансесмних бізнес-послуг із вищою доданою вартістю, що частково компенсувало скорочення експорту традиційних видів послуг у період пандемічного (2020 р.) та воєнного (після 2022 р.) шоків і підвищило стійкість зовнішньоторговельного сектору до фізичних обмежень мобільності факторів виробництва, а також створило передумови для розвитку цифрових технологій подвійного призначення (як військового, так і цивільного) у сфері безпеки й оборони.

Виявлена протягом 2005–2024 рр. переорієнтація експорту послуг України від транспортно-інфраструктурної до цифрової моделі (зростання частки телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг до понад 40% у 2022–2025 рр.) створює передумови для

INVESTMENT STRATEGIES OF GLOBAL ENERGY MARKET ACTORS

Maxim Baidan

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Bachelor's degree, 2 year, International Economics

Supervisor: PhD in Economics, Assistant Professor Bohdan Bytko

This article examines the transformation of the global energy market from a resource-dependent model to an innovation-driven one, where technological sovereignty becomes a key factor in gaining geopolitical influence. It analyzes the dynamics of investment flows, forecasting the gradual replacement of fossil fuels with renewable energy sources and nuclear power by 2030. Particular attention is paid to the restructuring of productive forces through the implementation of digitalization, energy storage systems, and hydrogen solutions, which are shaping a new multipolar energy reality.

ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УЧАСНИКІВ ГЛОБАЛЬНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ

У статті розглядається трансформація світового енергетичного ринку з ресурсозалежної моделі на інноваційну, де технологічний суверенітет стає ключовим фактором здобуття геополітичного впливу. Аналізується динаміку інвестиційних потоків, прогнозуючи поступову заміну викопного палива відновлюваними джерелами енергії та ядерною енергетикою до 2030 року. Особлива увага приділяється перекомпозиції продуктивних сил шляхом впровадження цифровізації, систем накопичення енергії та водневих рішень, що формують нову багатополарну енергетичну реальність.

An active innovation and investment process is a key trend towards the acquisition of geopolitical power by states through the acquisition of technological sovereignty. Since competition is fierce and technological sovereignty is the key to success, the ways to achieve it (i.e. sovereignty), which are implemented through R&D and innovation in this and other areas, require further research given the transitivity of technological cycles (innovations are often sudden and unexpected and destroy the existing status quo of structures of both the energy markets themselves, both derivatives and markets dependent on energy, which is why leading countries are massively focused on investing in this area).

In modern economic theory, the recomposition of productive forces refers to structural changes in the balance between labor, capital, technology, and natural resources driven by scientific and technological progress. In the energy sector, this means shifting from a fossil-fuel-based model to a knowledge-intensive one, where innovation and technology are central. This transformation aims to improve efficiency, strengthen technological sovereignty, and reduce environmental risks.

The expansion of renewable energy — including solar and wind power, energy storage, hydrogen technologies, and digital energy management systems — is gradually decreasing the dominance of traditional oil and gas exporters. Countries investing in research, development, and scaling of clean technologies gain strategic advantages and reshape global economic and political influence. Technological leadership enhances positions in global value chains, reduces dependence on fossil fuel imports, and increases energy security.[1]

Strategic priorities for the global energy market reflect the interaction between resource diplomacy and technology geopolitics, which will define the energy balance by 2030. According to the International Energy Agency, oil, gas, and coal consumption may peak in the early 2030s, signaling a gradual decline in fossil fuels as tools of political influence and a growing role of low-carbon technologies in ensuring energy sovereignty. This is presented in table 1 [2].

Table 1

World energy consumption forecast 2024-2030

Year	Oil (billion barrels/year)	Oil Share (%)	Natural Gas (billion m ³ /year)	Gas Share (%)	Coal (billion tonnes/year)	Coal Share (%)	Renewables (GW installed capacity)	Renewables Share (%)	Nuclear (GW installed capacity)	Nuclear Share (%)
2024	34,4	30,6	4100	22,7	8,85	26,5	3900	15,4	390	4,8
2025	35	30,2	4150	22,6	8,85	25,8	4200	16	400	5
2026	35,4	29,8	4200	22,5	8,8	25	4500	16,6	410	5,1
2027	36,1	29,5	4250	22,4	8,75	24,3	4900	17,2	420	5,2
2028	36,9	29,7	4300	22,6	8,7	23,8	5300	17,8	430	5,3
2029	37,6	30	4350	22,7	8,65	23,2	5700	18,3	440	5,4
2030	37,6	30,5	4400	22,9	8,5	22,8	6000	18,7	450	5,5

Source: compiled by author based on data [2]

The medium-term strategies of the states envisage investments of over \$3.3 trillion (World Energy Investment Report 2025), of which over two-thirds are directed towards renewables, nuclear power and energy storage. This distribution is a geostrategic step to reduce dependence on unstable fossil fuel supplies. The projected data on global investment are presented in chart 1[3].

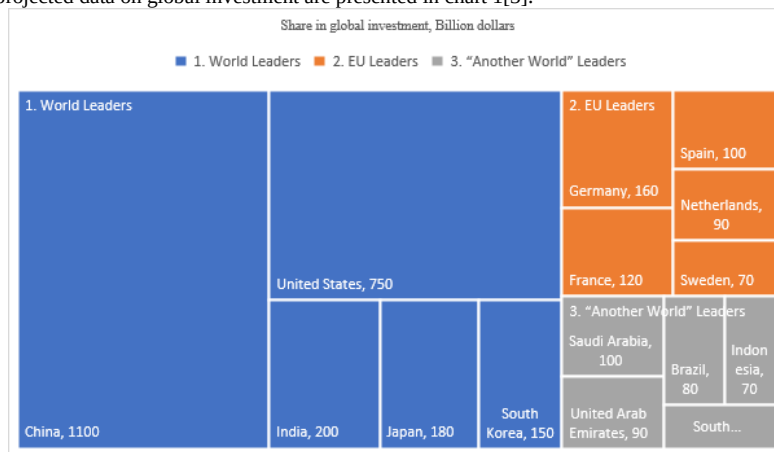


Chart 1. Share in global investment, dollars bln

Source: based on data [3]

The rapid growth of solar and wind energy is crucial for increasing the energy autonomy of developed countries by 2030. According to McKinsey, electrification in industry and transport has become a form of technological competition, where renewable energy and efficiency

determine international competitiveness. The global energy market is shifting toward a transitive geo-economic system, moving from a resource-intensive to an innovative, digitalized model focused on renewables. Technological sovereignty strengthens regionalization and economic nationalism, while digitalization and low-carbon investments create a new multipolar energy market.

Renewable energy development – including solar, wind, energy storage, hydrogen, and digital energy management — gradually reduces the influence of traditional oil and gas exporters. Countries investing in clean technologies gain strategic advantages, reshaping global economic and political influence. Control over solar panels, batteries, semiconductors, and smart grids strengthens positions in global value chains, reduces dependence on fossil fuel imports, and increases energy security.

Technological leadership now drives global energy influence. Innovations in energy technologies are both economic resources and geopolitical tools that can redefine traditional power centers historically based on fossil fuels. All areas of innovation are detailed in Table 2 [4].

Table 2

Directions of innovation in energy	
Direction	Main innovations
Renewable energy sources	Development of solar photovoltaic and wind technologies, high-efficiency turbines, new materials for panels, energy storage systems (batteries).
Energy digitalization	Smart grid, AI-based distribution optimization, smart meters, autonomous demand management systems.
Nuclear energy	New reactor technologies (small modular reactors SMR), improving reactor safety and lifespan.
Electric cars	Innovations in batteries (higher capacity, fast charging), integration into the energy system (Vehicle-to-Grid), development of charging infrastructure.
Energy efficiency and storage	Solutions for energy storage (batteries, hydrogen technologies), increasing equipment efficiency, construction "green technologies".

Source: complied by author based on data [4]

Therefore, the recomposition of productive forces in energy is a deep process of transition to a new technological paradigm, which involves the modernization of production factors and the formation of an economy based on knowledge, innovation, and digital solutions. Scenario forecasting of the prospects of the global energy market showed that the main factor of transformation is the shift of focus from resource dependence. Analysis of investment flows and digitalization of infrastructure shows that low-carbon investments and innovations are becoming key levers for reformatting global spheres of influence. Under the pressure of geopolitics, the energy balance is shaping a multipolar reality.

1. World Energy Investment 2024 Methodology Annex <https://iea.blob.core.windows.net/assets/50cfc402-1b4d-463f-86ee-4f39c42da35d/WorldEnergyInvestment2024MethodologyAnnex.pdf>
2. The hard stuff 2025: Taking stock of progress on the physical challenges of the energy transition <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-hard-stuff-2025-taking-stock-of-progress-on-the-physical-challenges-of-the-energy-transition>
3. Fostering Effective Energy Transition 2025 https://reports.weforum.org/docs/WEF_Fostering_Effective_Energy_Transition_2025.pdf
4. Technological Sovereignty as a Current Energy Security Challenge. Preliminary analysis https://www.researchgate.net/publication/400206928_Technological_Sovereignty_as_a_Current_Energy_Security_Challenge_Preliminary_analysis

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL FACTORS ON THE INTERNATIONALIZATION OF UKRAINIAN HONEY PRODUCERS IN THE EU

Vladyslav Furman

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Master's degree, 2 year, educational program «International Economics»

Supervisor: PhD in Economics, Assistant Professor Butko B.O.

This article examines the impact of geopolitical factors on the internationalization of Ukrainian honey producers in the EU market. Military risks, trade liberalization measures, sanctions policies, and EU integration processes have significantly altered the external economic environment. Particular attention is paid to autonomous trade measures and the modernization of the Deep and Comprehensive Free Trade Area (hereinafter DCFTA), which expanded duty-free quotas and strengthened Ukraine's position in the EU honey market. The study shows that geopolitical changes are driving strategic adaptation and sustainable integration into European value chains.

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ФАКТОРІВ НА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ МЕДУ В ЄС

У статті досліджується вплив геополітичних факторів на інтернаціоналізацію українських виробників меду на ринку ЄС. Військові ризики, заходи з лібералізації торгівлі, політика санкцій та процеси інтеграції з ЄС суттєво змінили зовнішнє економічне середовище. Особлива увага приділяється автономним торговельним заходам та модернізації структури Поглибленої і всеохопної зони вільної торгівлі (далі – ПВЗВТ), яка розширила безмитні квоти та зміцнила позиції України на ринку меду ЄС. Дослідження показує, що геополітичні зміни стимулюють стратегічну адаптацію та стали інтеграцію в європейські ланцюги створення вартості.

The full-scale war with Russia has become one of the most significant factors that led to profound transformations of the international economic environment, which significantly affected the foreign economic activity of Ukrainian enterprises. In these conditions, the agricultural sector acquires special importance, as it provides a significant share of the state's foreign exchange earnings and is one of the key elements of Ukraine's integration into the European economic space. In particular, the honey market demonstrates a stable export orientation and high dependence on external markets, primarily the countries of the European Union.

If until 2022, the export activities of honey producers were characterized by the relative stability of trade regimes, logistics routes and regulatory environment, then modern conditions require a review of exit strategies and consolidation in foreign markets. On the one hand, the blockade of seaports, increased transport costs and risks of disruption of supply chains have complicated export operations. On the other hand, granting Ukraine the status of a candidate country in the EU, the temporary abolition of duties and quotas, as well as the activation of the processes of harmonization of standards have created additional incentives for deepening integration into the European Union market. As a result, not only the adaptation of logistics mechanisms is taking place, but also a change in strategic approaches to internationalization, which is manifested in the transformation of forms of presence in the EU market, the structure of exports and the level of added value of products.

Geopolitical changes in recent years form a complex of interrelated factors that determine the nature of the internationalization of Ukrainian honey producers in the European Union market. The key groups of such factors include military-strategic, trade-economic, institutional-regulatory, and integration (Table 1).

Table 1

Geopolitical factors influencing the internationalization of Ukrainian honey producers

Group of factors	Manifestation of the factor	Influence channel	Implications for internationalization
Military-strategic	Port blockades, military risks	Change of export routes	Reorientation of exports
Sanctions and political	EU sanctions against Russia	Redistribution of import demand in the EU	Strengthening the positions of Ukrainian exporters
Trade and economic	ATMs, emergency brake mechanism, DCFTA modernization	Formation of a stable regime of access to the EU market	Consolidating the long-term presence of Ukrainian exporters
Institutional	Harmonization of standards and requirements	Adaptation of production to EU standards	Increasing competitiveness
Transport and logistics	“Paths of Solidarity” of the EU	Diversification of supply channels	Export stabilization
Integration	EU candidate status	Deepening economic integration	Forming long-term partnerships and strategic presence

Source: compiled by the author based on data [1, 2]

The presented systematization shows that geopolitical factors influence the internationalization of Ukrainian honey producers in a comprehensive way, changing not only the conditions for export, but also the very model of international activity of enterprises. Military-strategic and transport-logistical factors led to the operational restructuring of sales channels and the reorientation of export flows to the European Union market. At the same time, trade and sanction factors contributed to the formation of a more favorable competitive environment for Ukrainian exporters in the EU by reducing access barriers and redistributing demand. Institutional and integration changes are long-term in nature, as they stimulate the adaptation of production to European standards, the development of partnerships and the transition from episodic exports to a stable presence in the international market.

The evolution of the EU trade regime for Ukrainian agricultural products requires special attention. The key geopolitical factor was the transition of the European Union from temporary support mechanisms to the formation of a stable legal framework for cooperation. Autonomous Trade Measures (ATMs) were in effect during 2022–2025, ensuring full liberalization of exports of Ukrainian products. At the same time, due to a significant increase in supply volumes, an “emergency brake” mechanism was introduced, which was activated in 2024, including for honey. A new stage was the modernization of the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), which entered into force on October 29, 2025 and provided for an indefinite cooperation regime. In particular, the volume of duty-free quotas for honey exports was increased by 483% — from 6,000 to 35,000 tons compared to 2021. This indicates a transition from crisis support to structural consolidation of Ukrainian producers in the EU market [1, 2, 3].

Despite military risks, Ukraine became one of the world's top three honey exporters in 2024, supplying 85.8 thousand tons, second only to China and India. The EU market remains strategic: Germany became the largest importer of Ukrainian honey (18.9 thousand tons), and Poland, France, and Belgium were also among the top five key partners [4].

Systematization of the identified factors allows us to form a conceptual model that reflects the mechanism of transformation of the international activities of Ukrainian honey producers under the influence of geopolitical changes (Fig. 1).

This model reflects a multi-level mechanism of influence of geopolitical factors on the process of internationalization of Ukrainian honey producers. At the first level, a set of external factors is formed that change the parameters of the international economic environment. The second level characterizes the transformation of the conditions of functioning of enterprises - a change in the trade regime, logistics architecture and regulatory field of access to the EU market. At the third level, strategic adaptation of business entities takes place, which is manifested in the revision of forms of international presence, increasing the level of added value of products and deepening contractual relations with European partners. The combination of these processes leads to the formation of a new model of internationalization, characterized by greater institutional integration, concentration on the EU market and increased competitiveness of Ukrainian honey producers.

Thus, geopolitical transformations of recent years have become a determining factor in changing the internationalization models of Ukrainian honey producers. Military events, sanctions policy, liberalization of trade with the European Union and deepening integration processes

have formed a new institutional environment for the functioning of export-oriented enterprises. The EU's transition from temporary support mechanisms to a stable legal regime of cooperation, in particular the modernization of the DCFTA and the expansion of duty-free quotas, contributes to the consolidation of Ukrainian honey exporters on the European market. Despite geopolitical risks, Ukrainian producers demonstrate a high level of adaptability, which creates the prerequisites for strengthening Ukraine's competitive positions on the world honey market and further economic integration with the EU.

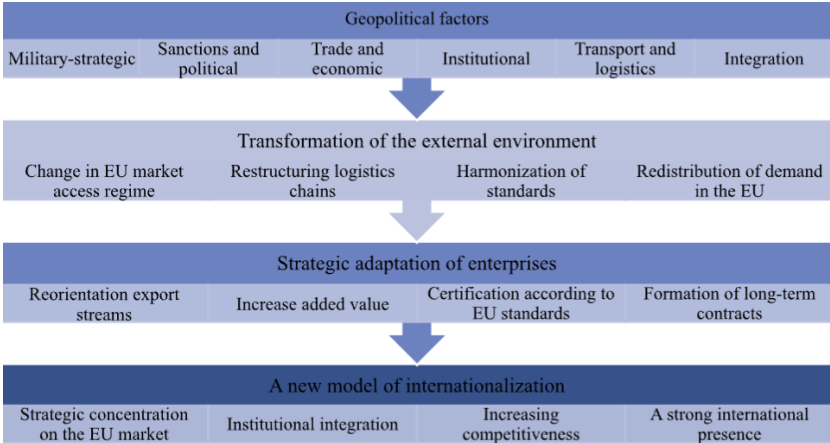


Fig. 1. Model of the influence of geopolitical factors on the internationalization of Ukrainian honey producers
Source: compiled by author based on data [1,2]

1. European Commission. EU–Ukraine trade relations. European Commission. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en
2. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2024/1392 on temporary trade-liberalisation measures for Ukrainian products/ EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1392/oj>
3. Forbes Ukraine. Ukraine and the EU updated the trade agreement: duty-free quotas for honey increased by 483%. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-ta-es-onovili-torgovelnu-ugodu-bezmitni-kvoti-na-med-zrosli-na-483-tsukor-na-400-16102025-33411>
4. Trade Map. Ukraine honey export statistics (HS 0409). URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1
5. State Statistics Service of Ukraine. Foreign Trade of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

This study examines the issue of uneven development in the global economy, as reflected in persistent disparities in access to resources, technologies, financial opportunities, and institutional capacity. The aim is to explore the multidimensional nature of global economic asymmetry and to determine how it shapes the position of countries within the world-system. The article is based on Immanuel Wallerstein's world-system approach and proposes a three-level framework for analysis, including resource and socio-demographic, technological and productive, as well as geopolitical and institutional dimensions. A comparative assessment of the United States, Ukraine, and Venezuela is conducted to illustrate the differences between central, semi-peripheral, and peripheral economies. The results show that the global hierarchy is determined not simply by resource endowment, but by states' ability to transform available potential into innovation, economic efficiency, and institutional stability.

ГЕОЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР АНАЛІЗУ ПРИЧИН АСИМЕТРІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Дослідження розглядає проблему нерівномірного розвитку світової економіки, що відображається у постійних диспропорціях у доступі до ресурсів, технологій, фінансових можливостей та інституційного потенціалу. Метою є вивчення багатовимірної природи глобальної економічної асиметрії та визначення того, як вона формує положення країн у світ-системі. Стаття базується на світ-системному підході Іммануїла Валлерштейна та пропонує трирівневу структуру для аналізу, включаючи ресурсні та соціально-демографічні, технологічні та виробничі, а також геополітичні та інституційні виміри. Порівняльна оцінка Сполучених Штатів, України та Венесуели проводиться для ілюстрації відмінностей між центральними, напівпериферійними та периферійними економіками. Результати показують, що глобальна ієрархія визначається не просто забезпеченістю ресурсами, а здатністю держав перетворювати наявний потенціал на інновації, економічну ефективність та інституційну стійкість.

The contemporary global economy is characterized by profound uneven development, resulting in persistent structural imbalances between countries. These disparities stem from the international division of labor and the unequal distribution of natural, demographic, technological, and institutional resources. From a geoeconomic perspective, such differentiation reflects materialist determinism, according to which geographic and resource endowments significantly shape economic trajectories and development potential.

Numerous theoretical frameworks the likes of I.Wallerstein, S.Huntington, R.Prebisch, A.Frank have attempted to conceptualize global inequality, including civilizational paradigms, dependency theory, and structuralist approaches. However, the most analytically coherent and systemically integrated explanation is provided by Immanuel Wallerstein's world-systems theory, which interprets the global economy as a historically formed capitalist system structured around asymmetric exchange relations. Within this hierarchy, core states specialize in high value-added production and technological innovation, semi-peripheral states combine industrial capacity with structural dependence, and peripheral economies remain primarily exporters of raw materials. The persistence of asymmetry is thus not accidental but structurally embedded in the mechanisms of capital accumulation, unequal exchange, and differential access to institutional power.

Building on the world-systems approach and synthesizing insights from contemporary geoeconomic research, this study develops an integrated framework for assessing global asymmetry through a multi-level matrix of development determinants. Three countries representing different positions in the world hierarchy were selected for empirical analysis: the United States as a core economy, Ukraine as a semi-peripheral state, and Venezuela as a peripheral economy.

The first level of the matrix reflects asymmetry in the distribution and utilization of primary resources, encompassing socio-demographic, energy, and environmental dimensions. Core countries typically exhibit higher human development, more efficient energy systems, and greater environmental capacity for sustainable growth. Semi-peripheral states demonstrate intermediate characteristics, combining industrial potential with structural vulnerabilities. Peripheral economies often rely heavily on raw materials while facing demographic pressures and limited environmental efficiency.

Figure 1. Level I: Resource and Socio-Demographic Asymmetry (USA = 100)

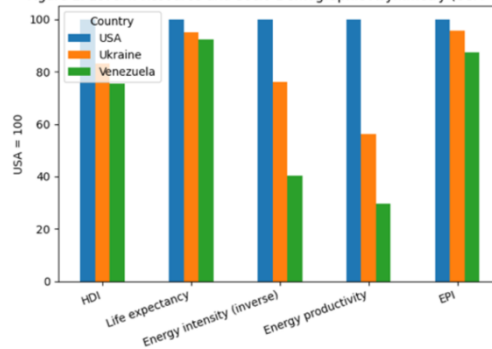


Chart 1. Level I: Resource and Socio-Demographic Asymmetry
Source: made by author based on [3-7]

Figure 2. Level II: Technological and Productive Asymmetry (USA = 100)

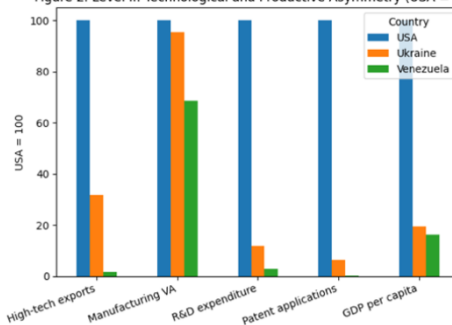


Chart 2. Level II: Technological and Productive Asymmetry
Source: made by author based on [4,8]

The second level captures technological, economic, and financial asymmetries, emphasizing the capacity of countries to transform resources into innovation, productivity, and macroeconomic stability. Core economies maintain leadership through high investment in research and development, diversified industrial structures, and strong financial systems. Semi-peripheral countries show partial industrialization but insufficient innovation capacity, while peripheral states remain dependent on commodity exports and external financing, making them highly vulnerable to global shocks.

The third level concerns geopolitical influence, sociocultural development, and institutional quality. It reflects the ability of states to convert economic capabilities into international authority and strategic power. Core countries dominate global governance structures, maintain strong institutions, and possess significant military and diplomatic leverage. Semi-peripheral states occupy intermediate positions, with limited but growing influence, whereas peripheral countries face institutional weaknesses and restricted participation in global decision-making processes.

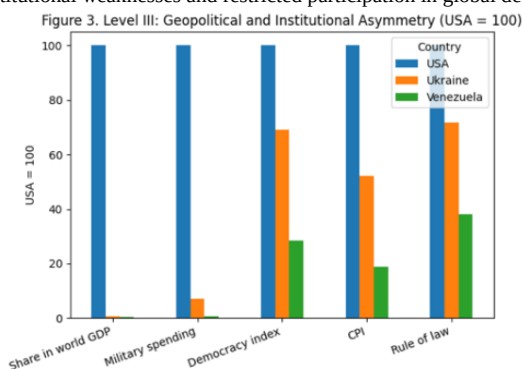


Chart 3. Level III: Geopolitical and Institutional Asymmetry

Source: made by author based on [4,9,10]

Ukraine occupies a semi-peripheral position due to its strong legacy technological base and significant human capital potential, which provide opportunities for modernization despite structural constraints, while the United States represents a core economy with comprehensive advantages across all dimensions of development, including resource efficiency, technological leadership, financial stability, and geopolitical dominance. Venezuela, despite substantial natural resources, demonstrates structural vulnerabilities, low diversification, and institutional fragility typical of peripheral economies, illustrating a clear hierarchical pattern within the global system.

In conclusion, global economic asymmetry is a multidimensional phenomenon shaped not merely by resource availability but by the effectiveness of their transformation into innovation, economic output, and institutional strength. The findings confirm that a country's position in the world system depends primarily on its capacity to create value-added production, maintain macroeconomic stability, and sustain robust institutions, rather than on the mere possession of natural wealth.

1. Wallerstein, I. (2004). *World-Systems Analysis: An Introduction*. Durham: Duke University Press.
2. "Contradictions of Globalization". *Studfile*. URL: <https://studfile.net/preview/13967969/page:2/>
3. United Nations Development Programme (UNDP). *Human Development Report 2025*. New York: UNDP.
4. World Bank. *World Development Indicators*. Washington, DC: The World Bank.
5. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2024). *World Population Prospects 2024*. New York: United Nations.
6. International Atomic Energy Agency (IAEA). *Power Reactor Information System (PRIS)*. Vienna: IAEA.
7. Yale Center for Environmental Law & Policy. *Environmental Performance Index 2024*. New Haven: Yale University.
8. World Intellectual Property Organization (WIPO). *WIPO IP Statistics Data Center*. Geneva: WIPO.
9. World Trade Organization (WTO). *WTO Statistics Database*. Geneva: WTO.
10. Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). *SIPRI Military Expenditure Database*. Stockholm: SIPRI.

THE ECONOMIC IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION: LESSONS FROM CEE COUNTRIES AND STRATEGIC PERSPECTIVES FOR UKRAINE

Dmytro Lyvch

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
PhD Student, 2 year, education program «International Economics»
Supervisor: Doctor of Economics, Professor Volodymyr Virchenko

This article examines the strategic dimensions of Ukraine's integration into the European Union, positioning it as the cornerstone of the country's contemporary international economic strategy. By analyzing the temporal dynamics of the 2004, 2007, and 2013 enlargement waves, the study establishes a benchmark for institutional and economic convergence. The study highlights a "win-win" scenario in which Ukraine gains a foundation for post-war recovery and trade diversification, while the EU strengthens its strategic autonomy and ensures sustainable value chains. Through a comparative analysis of Poland, the Czech Republic, and Croatia, the study demonstrates the transformative impact of the single market on GDP growth and international trade dynamics. Building on the author's previous research, the conclusion is drawn that European integration is the primary tool for overcoming structural imbalances and ensuring Ukraine's long-term global competitiveness and economic sovereignty.

ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ДОСВІД КРАЇН ЦСЄ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті досліджуються стратегічні виміри інтеграції України до Європейського Союзу, позиціонуючи її як наріжний камінь сучасної міжнародної економічної стратегії країни. Аналізуючи часову динаміку хвиль розширення 2004, 2007 та 2013 років, дослідження встановлює орієнтир для інституційної та економічної конвергенції. Дослідження наголошує на «виграшному» сценарії, де Україна отримує основу для післявоєнного відновлення та диверсифікації торгівлі, тоді як ЄС зміцнює свою стратегічну автономію та забезпечує стійкі ланцюги доданої вартості. За допомогою порівняльного аналізу Польщі, Чехії та Хорватії демонструється трансформаційний вплив єдиного ринку на зростання ВВП та динаміку міжнародної торгівлі. Спираючись на попередні дослідження автора, робиться висновок, що європейська інтеграція є основним інструментом для подолання структурних дисбалансів та забезпечення довгострокової глобальної конкурентоспроможності та економічного суверенітету України.

Ukraine's international economic strategy has undergone a fundamental shift, moving from a multi-vector approach to a prioritized focus on European integration as a mechanism for institutional and economic survival. This journey, which began with the Partnership and Cooperation Agreement (1994) and was advanced by the DCFTA in 2014, reached a historical turning point in 2022. The transition from a "neighbor" to a "candidate" signifies that Ukraine is now following a well-trodden path of institutional convergence, mirroring the successful trajectories of its Western neighbours.

Existing academic literature and policy briefs [1, 2] emphasize that EU accession provides the most effective institutional anchor for transition economies. For Ukraine, whose economy faced a 29.2% GDP contraction in 2022, the integration path serves as a roadmap for structural modernization. The alignment with the *acquis communautaire* is expected to improve the business climate, thereby addressing the pre-existing weaknesses of low FDI and commodity-dependent exports [3].

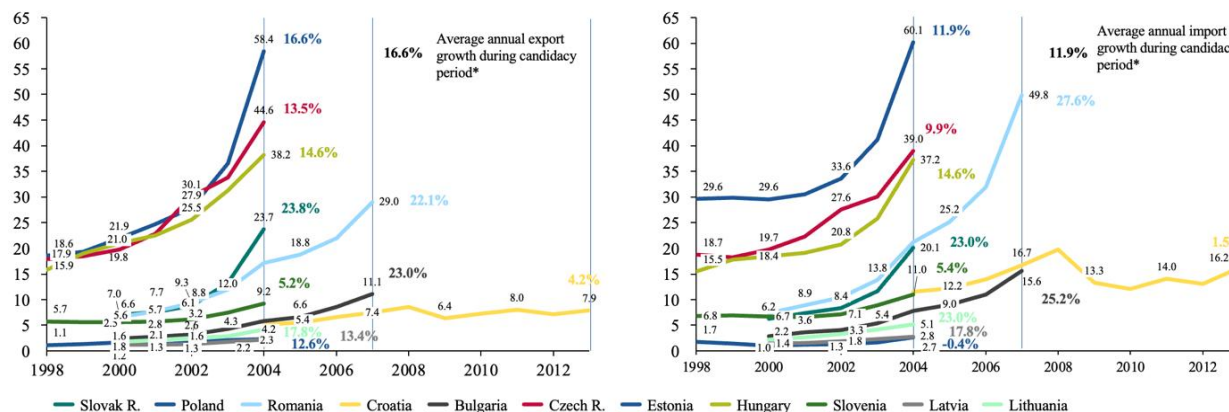
Given the experience of other countries, obtaining a full EU membership might take another decade for Ukraine and requires a well-planned approach. Historical data from previous enlargement waves indicates that while the process is rigorous (requires both institutional transformation and economic convergence), it follows a somewhat predictable temporal pattern. According to the study of international experience conducted by EasyBusiness' NGO experts, the average number of years from signing the Association Agreement to obtaining the candidate status is 7.3 years (~8 years in the case of Ukraine) and the average number of years from the candidate status to a full membership status is 8.4 years [4].

Ukraine's rapid progress from application to opening negotiations aligns with these precedents, suggesting that a decade-long horizon remains the primary benchmark for a country's international economic realignment.

The impact of EU accession is fundamentally a two-way process (win-win scenario). For Ukraine, it is the only viable path to escape a commodity-based export model and attract the FDI necessary for post-war reconstruction. For the EU, Ukraine's integration enhances strategic autonomy, providing a resilient partner in energy security, food supplies, and critical raw materials. This mutual integration strengthens the European value-added chains, where Ukraine's skilled labor and production potential complement the EU's capital and technological leadership.

The analysis of experience of the current EU members is based on the three most recent EU enlargements – 2004, 2007, and 2013. The countries were chosen due to trade and tariff data availability for older enlargements as well as due to the relevance of the more recent cases for the further EU enlargements. Before examining individual countries, it is essential to analyze the aggregate impact of EU membership on the CEE region. The "Big Bang" enlargement of 2004 served as a massive catalyst for economic convergence. Over the last 20 years, the gap between CEE nations and Western Europe has narrowed significantly. For instance, in 2004, the average GDP per capita (PPP) of CEE accession countries was roughly 45-50% of the EU average; by 2024, many have surpassed 80%, with some even exceeding 90% [5].

Although EU members' trade dynamics improved during the candidate status period, selected New Member States (Poland, the Czech Republic, Hungary, and Slovakia) have experienced the highest export growth to the EU during their EU candidate status among examined countries. The extreme growth in trade for countries that joined the EU in 2004 is explained by the increase in the market size (plus 10 members). Other countries, such as Croatia, Estonia, Latvia, Lithuania, Cyprus, and Malta demonstrated the slowest export growth to the EU among all comparable countries. In terms of imports dynamics, Estonia, Latvia, Lithuania, Cyprus, and Malta demonstrated almost the same tendencies of the slowest growth in the imports from the EU, while Poland, the Czech Republic, Hungary, Romania, and Slovakia almost doubled their imports from the EU [6].



This regional "catching-up" was driven by the removal of trade barriers and massive capital inflows. However, the specific strategies used to achieve this varied by country:

- Poland (the industrial powerhouse). Poland utilized EU membership to transform into a manufacturing hub. Its GDP per capita rose from 45% (2004) to 80% (2024) of the EU average. By focusing on chemicals and light industry, Poland saw a 6-fold increase in export value, proving that deep integration into the Single Market is the most effective tool for industrial modernization.
- Czechia (high-tech value chain integration). Czechia focused on becoming a central node in the European automotive and electrical sectors. With exports growing 5.5 times since 2004, Czechia demonstrates how an international economic strategy based on high-tech manufacturing can thrive under the "four freedoms" of the EU.
- Croatia (post-conflict integration model). Highly relevant to Ukraine, Croatia's accession in 2013 showed that even recent entrants can achieve rapid results. The elimination of high tariffs (e.g., in aquaculture from 8.6% to 0%) led to exponential growth in specialized sectors, highlighting that trade liberalization is the strongest driver of sectoral competitiveness.

The comparative analysis of CEE countries leads to several strategic conclusions for Ukraine's international economic strategy: (1) success depends on the quality of regulatory alignment ("Internal Market Treatment"), which allows seamless participation in European value chains; (2) there is a need in a sectoral pivot / shift in strategic focus from raw materials to high-growth sectors like chemicals and materials; (3) EU membership might act not only as political partnership, but also serve as the ultimate de-risking tool – the strategy must move from aid-dependency to investment-led growth, ensuring long-term prosperity and global competitiveness.

Overall, the Ukrainian government should also promote value-added chain participation by improving product complexity, trade conditions, and intensity of FDIs. Ukraine should intensively learn from the experience of the current EU members: (1) complete economic reforms - Ukraine already has a large proportion of trade with the EU that is comparable to examined countries in later stages of their candidacy period. However, Ukraine still lags in terms of reform implementation that would facilitate the trade even further; (2) run sectoral transformation - heavy industry, the materials sector, and the light industry have been the largest sectors to be traded between the EU and new EU candidates. Ukraine needs to develop the mentioned industries as those industries' products are likely to be highly demanded by the EU; (3) follow best practices - Ukraine should be specifically interested in the case of Croatia which experienced a similar elimination of most of the trade tariffs after receiving an EU candidate status. Hence, the Ukrainian government could learn from other countries' experiences of joining the EU; (4) eliminate non-tariff barriers - in terms of tariff barriers, the current EU-Ukraine AA with the DCFTA is already beneficial. Hence, Ukraine should focus more on the elimination of non-tariff barriers which implies the faster implementation of its Association Agreement obligations within the non-tariff measures sections.

Ultimately, the path to the EU is not just an external policy goal; it is the fundamental framework for Ukraine's new international economic strategy, ensuring that the country becomes an integral and indispensable part of the European economic architecture.

1. Battaglia, A., et al. (2024). *The Benefits and Opportunities of Ukraine's EU Accession*. Tony Blair Institute for Global Change. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/the-benefits-and-opportunities-of-ukraines-eu-accession>
2. Lehne, S. (2025). *EU Enlargement in the Age of Geopolitics*. Carnegie Endowment. URL: <https://carnegieendowment.org/europe/strategic-europe/2025/05/eu-enlargement-in-the-age-of-geopolitics?lang=en>
3. Lyvch, D. (2025) / *The impact of the EU integration on Ukraine's economy in the context of a post-war recovery*. Shevchenkivska Vesna, Taras Shevchenko National University of Kyiv. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/%D0%A8%D0%92-%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf
4. Lyvch, D., Shaipova, Y., Kostyba, O. (2023). *Copenhagen criteria: how to determine Ukraine's progress toward EU membership*. European Pravda. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/01/31/7155001/>
5. World Bank (2026). *World Development Indicators*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
6. International Trade Center (2026). *ITC Trade Map*. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
7. Lyvch, D., Shapovalenko, K. (2022). *Overcoming obstacles: how Ukraine's integration into the EU single market will take place*. European Pravda. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/11/14/7150291/>

Секція 5

Моделювання та інформаційні технології в економіці: сучасні виклики та нові вектори розвитку

МОДЕЛЮВАННЯ РИНКОВОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ФОНДОВОГО ІНДЕКСУ ДО ЗМІН ГЛОБАЛЬНИХ ЦІН НА ЕНЕРГОНОСІЇ МЕТОДАМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Антипович Владислав Олексійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Ляшенко О.І.

MODELING THE MARKET VULNERABILITY OF A GLOBAL STOCK INDEX TO CHANGES IN GLOBAL ENERGY PRICES USING MACHINE LEARNING METHODS

This study investigates the relationship between global energy price fluctuations and the dynamics of the global stock index The Global Dow USD (GDOW) using machine learning methods. The empirical analysis covers the period from January 2014 to February 2026 and incorporates daily data on major energy commodities, including Brent and WTI crude oil, natural gas, and coal. Several modeling approaches are applied, including regression models for return forecasting, directional classification models, and models designed to detect stress events associated with significant index drawdowns. The results show that energy price indicators provide only limited predictive power for point forecasting of daily stock index returns; however, they significantly improve the ability of machine learning models to identify episodes of increased market vulnerability. The findings suggest that energy price dynamics are more useful as early-warning indicators of stress regimes and market fragility than as predictors of short-term stock market returns.

Умови глобальної полікризи актуалізують потребу в інструментах, здатних виявляти канали передавання зовнішніх шоків на фінансові ринки. Одним із таких каналів є динаміка цін на енергоносії, яка може впливати як на поточну дохідність фондових індексів, так і на формування режимів підвищеної ринкової напруги. У цьому дослідженні оцінено прогностичний потенціал цін на нафту Brent, WTI, природний газ і вугілля щодо динаміки глобального фондового індексу The Global Dow USD (GDOW) на основі моделей машинного навчання. Аналіз охоплює період 01.01.2014-27.02.2026 та базується на прогнозуванні з горизонтами 1, 5, 10 і 30 днів. Цільову змінну визначено як The Global Dow USD (GDOW). Методологічно дослідження поєднує три напрями моделювання. Перший напрям охоплює регресійне прогнозування майбутніх дохідностей GDOW за допомогою ElasticNet, RandomForest і XGBoost. Другий напрям передбачає бінарну класифікацію напрямку руху індексу. Третій напрям орієнтований на виявлення режимів ринкової вразливості, тобто епізодів суттєвого падіння індексу на заданому горизонті. Простір ознак включав лаги дохідності самого індексу, показники локальної волатильності, одноденні зміни цін на енергоносії, спред Brent-WTI та режимну змінну post-2022. Відбір моделей здійснювався на валідаційній вибірці, тоді як підсумкова оцінка виконувалася на тестовому періоді.

Результати регресійного моделювання свідчать, що енергетичні фактори самі по собі не забезпечують сильного точкового прогнозу щоденних дохідностей, однак формують стійкий прогностичний сигнал у поєднанні з власною динамікою індексу. На горизонті 1 день модель RandomForest перевершила наївний baseline за RMSE, досягнувши 0.006741 проти 0.006844, і стала єдиною моделлю з додатним коефіцієнтом детермінації $R^2=0.0176$. На горизонті 5 днів найкращий RMSE показала модель XGBoost, тоді як на горизонтах 10 і 30 днів першість перейшла до ElasticNet. Отже, зв'язок між енергетичними змінними, інерційними характеристиками GDOW та майбутньою динамікою індексу є обмеженим, але не нульовим, причому на багатоденних горизонтах прогностичний сигнал проявляється чіткіше, ніж у моделях короткострокового точкового прогнозування.

Таблиця 1

Ключові результати регресійного прогнозування дохідності GDOW				
Горизонт	Найкраща модель за RMSE	RMSE моделі	RMSE Naive	R^2 найкращої моделі
h = 1	RandomForest	0.006741	0.006844	0.0176
h = 5	XGBoost	0.017641	0.018106	0.0066
h = 10	ElasticNet	0.024268	0.024811	-0.0563
h = 30	ElasticNet	0.037722	0.040751	-0.2364

У задачі бінарної класифікації напрямку руху індексу GDOW найкращий результат за показником точності (accuracy) на всіх досліджуваних горизонтах продемонструвала базова модель, що завжди прогнозує клас більшості, що свідчить про значний вплив дисбалансу класів. Водночас моделі машинного навчання продемонстрували лише слабкий додатковий сигнал за метриками Balanced Accuracy та ROC-AUC: найкращі значення ROC-AUC становили 0.531 на горизонті 1 день, 0.544 на горизонті 5 днів, 0.538 на горизонті 10 днів та 0.573 на горизонті 30 днів.

Таблиця 2

Показники класифікації напрямку руху GDOW				
Горизонт	Majority Accuracy	Найкраща ML-модель за ROC-AUC	ROC-AUC	Balanced Accuracy
h = 1	0.5904	RandomForestClassifier	0.5312	0.5184
h = 5	0.6518	XGBoostClassifier	0.5435	0.5184
h = 10	0.6811	LogisticRegression	0.5383	0.5204
h = 30	0.7757	LogisticRegression	0.5726	0.5120

Найбільш змістовний результат отримано у постановці задачі, орієнтованій на виявлення епізодів ринкової напруги, тобто подій значного падіння індексу. Саме в цій задачі енергетичні індикатори виявилися суттєво кориснішими як інструмент раннього попередження про ринкову вразливість, ніж як інструмент точного короткострокового прогнозування. На горизонті 10 днів LogisticRegression досягла ROC-AUC 0.8506, Balanced Accuracy 0.775 та F1 0.5333, що вказує на високу здатність розрізняти стресові та нестандартні ринкові режими.

Водночас RandomForestClassifier на цьому самому горизонті показала accuracy 0.9009 і precision 0.8077, тобто виявилася придатною для більш консервативних сценаріїв раннього попередження з меншим рівнем хибних спрацювань. На горизонті 30 днів сигнал послаблюється, однак LogisticRegression зберігає ROC-AUC 0.635, що свідчить про наявність нетривіальної прогностичної інформації навіть у довшому вікні спостереження.

Таблиця 3

Результати класифікації стресових епізодів GDOW						
Горизонт	Модель	Accuracy	Balanced Accuracy	ROC-AUC	F1	Precision
h = 10	LogisticRegression	0.8486	0.7750	0.8506	0.5333	0.4404
h = 10	RandomForestClassifier	0.9009	0.6427	0.8165	0.4330	0.8077
h = 30	LogisticRegression	0.6206	0.5527	0.6350	0.2039	0.8966
h = 30	RandomForestClassifier	0.6150	0.5496	0.5912	0.2197	0.7632

Окреме моделювання майбутньої волатильності дало змішані результати. Хоча деякі моделі поліпшували RMSE порівняно з NaiveVol baseline, усі значення R^2 залишилися від'ємними, що не дозволяє розглядати цей напрям як основний емпіричний результат. На горизонтах 5 і 10 днів найкращий RMSE демонстрував RandomForest, а на горизонті 30 днів – ElasticNet, однак ці переваги мають радше допоміжний характер. Відповідно, блок волатильності доцільно позиціонувати як периферійний, а не центральний сюжет дослідження.

Інтерпретаційний аналіз на основі SHAP підтверджує, що енергетичні фактори є важливими, але не домінуючими предикторами. Основний внесок у прогнози формують лагові характеристики самого індексу, режимні змінні та показники волатильності, тоді як цінові сигнали з енергетичних ринків виконують роль додаткового підсилювача при виявленні нестійких режимів. Отже, отримані результати не підтримують версію гіпотези про можливість точного прогнозування дохідності GDOW на основі енергоносіїв, але підтверджують доцільність використання таких змінних у системах раннього попередження про ринкову нестійкість та епізоди різкого падіння індексу.

Таким чином, у межах секції, присвяченої моделюванню та інформаційним технологіям в економіці, найбільш переконливим є висновок про те, що глобальні цінові шоки на ринках енергоносіїв мають обмежену прогностичну силу для точкового прогнозування дохідності глобального фондового індексу, але суттєво підвищують якість раннього виявлення режимів ринкової напруги. Саме тому практична цінність побудованих моделей полягає не стільки у передбаченні щоденного руху індексу, скільки у виявленні фаз підвищеної вразливості, що можуть бути використані для задач моніторингу ризику, антикризового аналізу та побудови систем раннього попередження у фінансово-економічних дослідженнях.

1. Investing.com – Brent Oil [Електронний ресурс] // Investing.com: [сайт]. – Режим доступу:
<https://www.investing.com/commodities/brent-oil>
2. Investing.com – Crude Oil WTI [Електронний ресурс] // Investing.com: [сайт]. – Режим доступу:
<https://www.investing.com/commodities/crude-oil>
3. Investing.com – Natural Gas [Електронний ресурс] // Investing.com: [сайт]. – Режим доступу:
<https://www.investing.com/commodities/natural-gas>
4. Investing.com – Coal ETF (NYSE) [Електронний ресурс] // Investing.com: [сайт]. – Режим доступу:
<https://www.investing.com/etfs/coal-nyse>
5. Investing.com – The Global Dow USD Historical Data [Електронний ресурс] // Investing.com: [сайт]. – Режим доступу:
<https://www.investing.com/indices/the-global-dow-usd-historical-data>

BIG DATA AS A TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

This paper explores the strategic role of Big Data in strengthening the resilience of Ukraine's national economy amid ongoing geopolitical and economic shocks. By transitioning to evidence-based policy, the government and corporate sectors actively utilize high-frequency data, predictive analytics, and spatial mapping to optimize macroeconomic forecasting, evaluate infrastructure damage, ensure food security, and enhance cyber resilience. The study highlights the effectiveness of digital ecosystems like "Diia.City", and "Trembita" in adapting to complex conditions, minimizing resource losses, and facilitating post-war economic recovery and European integration.

Сучасна архітектура національної економіки України функціонує в умовах невизначеності, яка генерується складним комплексом екзогенних та ендогенних шоків. Серед руйнівних факторів виокремлюються воєнна агресія, пошкодження енергетичної та логістичної інфраструктури, волатильність сировинних ринків та структурна трансформація ринку праці. У цьому контексті класична парадигма лінійного економічного зростання поступається місцем концепції резильєнтності – здатності складної соціально-економічної системи абсорбувати удари, зберігати базову функціональність та адаптуватися до нових умов з мінімальними довгостроковими втратами. Традиційні інструменти макроекономічного регулювання, які спираються на ретроспективну статистику, демонструють свою обмеженість через наявність статистичного часового лагу між настанням події та її офіційним відображенням у звітах. Це призводить до запізнених управлінських рішень. Подолання цієї проблеми полягає у переході до державної політики, що базується на об'єктивних доказах (evidence-based policy), де основним технологічним драйвером виступають великі дані (Big Data). У сучасному економічному розумінні – це багаторівнева екосистема збору, структурування та предиктивного аналізу потокових високошвидкісних даних, яка перетворює цифрові сліди (електронні транзакції, геолокацію, показники споживання електроенергії) на оперативні макроекономічні індикатори. Застосування алгоритмів машинного навчання мінімізує асиметрію інформації між економічними агентами та регуляторами.

Національний банк України для забезпечення макрофінансової стабільності розробив гібридні моделі моніторингу, що поєднують макроекономіку з аналізом великих даних. Стратегічний перехід до гнучкого інфляційного таргетування вимагає високої точності в оцінці стану економіки. Для оцінки попиту регулятор агрегує щоденні транзакційні дані з POS-терміналів, показники мобільності та обсяги генерації електроенергії [1]. Такі індикатори формують основу моделей nowcasting, дозволяючи формувати точні оновлені прогнози ВВП та інфляції. Здатність центрального банку оперативно калібрувати інструменти на основі агрегованих цифрових потоків трансформувє державну політику в проактивну.

Складним завданням для економіки є проведення інвентаризації руйнувань в умовах відсутності безпечного доступу до територій. Аналітична команда Київської школи економіки спільно з урядом впровадила методологію оцінки збитків, яка спирається на стандарти Світового банку та використовує дистанційне зондування Землі, ГІС та масиви мікроданих. Автоматизоване виявлення контурів пошкоджених будівель здійснюється завдяки радарним супутникам Sentinel-1 та Sentinel-2 із застосуванням логарифмічних співвідношень інтенсивності та текстурного аналізу [2]. Глибинна аналітика формує базис для відновлення країни через цифрову програму «Відновлення», що надає компенсації за пошкоджене майно. Понад 97 тисяч громадян отримали виплати на суму понад 9,7 мільярда грн для ремонтів, а понад 21 тисяча – житлові сертифікати загальною вартістю 31,1 мільярда грн за знищене житло. Програма генерує макроекономічний мультиплікатор: кошти витрачаються виключно в авторизованих партнерів, що стимулює прозорий товарообіг та будівельну галузь.

Оптимізація соціальних витратів забезпечується використанням системи електронної взаємодії «Трембіта», яка об'єднує відомчі реєстри та зафіксувала понад 10 мільярдів транзакцій обміну даними. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України розгорнуло Єдину інформаційну систему соціальної сфери, акумулюючи інформацію про отримувачів підтримки. Алгоритми Big Data здійснюють автоматизовану крос-верифікацію виплат внутрішньо переміщеним особам, виявляючи осіб за кордоном, наявність дубльованих записів або відсутність факту руйнування житла. Ця верифікація вивільняє бюджетні кошти, а загальний антикорупційний ефект від цифровізації послуг оцінюється у 7,4 мільярда гривень.

Управління аграрним сектором також знало цифрової трансформації. Консорціум NASA Harvest розробив систему дистанційного картування, що охоплює понад 5 мільйонів контурів сільськогосподарських угідь. Поєднання оптичних знімків та радарів із синтезованою апертурою дозволяє класифікувати культури, оцінювати стан посівів через вегетаційні індекси та моделювати врожайність [3]. Сектор інформаційних технологій продемонстрував високий рівень стійкості завдяки географічній мобільності та інтеграції у хмарні мережі. За підсумками 2024 року галузь генерує 3,5%-3,7% ВВП та прогнозовано забезпечить близько 6,45 мільярда доларів експортних надходжень. Збереження кадрового потенціалу в понад 300 тисяч фахівців підтримується функціонуванням податкового простору «Дія.City». До нього долучилося понад 3400 компаній, зокрема понад 400 підприємств оборонних технологій.

У сфері логістики та роздрібної торгівлі великі дані оптимізують ланцюги постачання. Логістичні компанії впроваджують AI-системи, які аналізують трафік та геометрію зруйнованої мережі для формування маршрутів, що скорочує витрати на паливе на 33%. Роздрібні мережі використовують предиктивну аналітику для гіперперсоналізації пропозицій та точкового управління запасами, що мінімізує ризики дефіциту товарів. У фінансовому секторі алгоритми машинного навчання трансформували антифрод-системи, дозволяючи проактивно виявляти аномалії в поведінці користувачів. Великі банки автоматично блокують значну частку шахрайських атрибутів, знижуючи вартість залучення клієнта та зберігаючи довіру до цифрового банкінгу.

Важливим кроком стало ухвалення законодавства про хмарні послуги, що дозволило державі зберігати критичні реєстри у захищених міжнародних дата-центрах. Крім того, публікація відкритих даних стимулює економічну прозорість. Відповідно до європейського звіту 2024 року, Україна посідає 3-тє місце в Європі за рівнем зрілості відкритих даних із показником 96%, що значно випереджає середній європейський показник. Подальше поглиблення цифрової трансформації, подолання дефіциту фахівців та стандартизація метаданих гарантуватимуть стабільний розвиток національної екосистеми Big Data, що є фундаментом для повноцінної інтеграції в європейський цифровий ринок.

1. Інфляційний звіт (жовтень 2024 року). Національний банк України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9

2. Report on Damages to Infrastructure from the Destruction caused by Russia's Military Aggression against Ukraine as of November 2024. Kyiv School of Economics. 2024. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf

3. Farming Amidst a War: Satellite Data Reveals Productive Yet Challenging Season for Ukraine. – Режим доступу: <https://www.nasaharvest.org/news/farming-amidst-war-satellite-data-reveals-productive-yet-challenging-season-ukraine>

NEURAL NETWORK METHODS FOR LOGISTICS ROUTE OPTIMIZATION

This paper examines the application of neural network and metaheuristic approaches for solving the traveling salesperson problem in logistics route optimization. The study compares the effectiveness of classical optimization methods, Hopfield neural networks and the ant colony optimization algorithm using real geographical data of Ukrainian cities.

У практиці економічної діяльності досить часто виникає необхідність побудови оптимальних маршрутів між кількома пунктами з подальшим поверненням до початкової точки. Подібні задачі є типовими для сфери транспортної логістики, зокрема при організації доставки товарів, плануванні маршрутів інкасаторських служб або кур'єрських перевезень. У таких ситуаціях необхідно сформувати замкнений маршрут, у якому кожен пункт відвідується лише один раз, водночас мінімізуючи витрати часу, довжину маршруту або загальні транспортні витрати. У теорії оптимізації ця проблема відома як задача комівояжера (Traveling Salesman Problem, TSP). Її розв'язання має важливе практичне значення, оскільки дає змогу зменшити витрати на транспортування, підвищити ефективність логістичних операцій та забезпечити більш раціональне використання ресурсів підприємств [1].

Наукова новизна дослідження полягає у здійсненні порівняльного аналізу ефективності різних підходів до розв'язання задачі комівояжера, зокрема класичних оптимізаційних методів, нейромережевих моделей та метаевристичних алгоритмів, із використанням реальних географічних даних українських міст.

Вихідною інформацією для дослідження стали відстані між містами, отримані з відкритих картографічних ресурсів і навігаційних сервісів. На основі цих даних було сформовано симетричну матрицю відстаней, що стала базою для побудови економіко-математичної моделі маршруту. Розрахунок географічних відстаней здійснювався за допомогою бібліотеки геору, а обробка матриць виконувалася із використанням бібліотеки NumPy в програмному середовищі Python. Використані дані є максимально наближеними до реальних умов функціонування логістичних компаній і відображають типові завдання, що виникають у сфері вантажних перевезень та кур'єрської доставки.

У межах дослідження було проаналізовано можливості застосування штучної нейронної мережі Хопфілда, реалізованої у середовищі Python. Під час експериментів було встановлено, що при розв'язанні задач великої розмірності (матриця 100×100) цей підхід має певні обмеження. Зокрема, мережа часто застрягала у локальних мінімумах енергетичної функції, що ускладнювало отримання оптимального результату та значно збільшувало час обчислень. З цієї причини для демонстрації роботи методу розмірність задачі було зменшено до 20 міст. У такій постановці нейронна мережа Хопфілда змогла сформувати допустимий маршрут загальною довжиною 3030 км, який починається і завершується у місті Київ [3,4].

Для розв'язання задачі більшої розмірності було використано алгоритм мурашиної колонії (Ant Colony Optimization, ACO). Даний метод базується на моделюванні поведінки мурах, які здатні знаходити найкоротші шляхи між мурашником і джерелами їжі, залишаючи феромонні сліди на пройдених маршрутах. У межах моделі віртуальні мурахи послідовно формують можливі маршрути між містами, а накопичення феромонів поступово спрямовує пошук у бік більш коротких шляхів. Реалізація алгоритму також була виконана у середовищі Python. У результаті виконання 200 ітерацій для задачі, що включає 100 міст, було отримано маршрут із загальною довжиною 7 492 км. Проведені експерименти показали стабільну збіжність алгоритму та отримання близьких до оптимальних рішень при повторних запусках моделі [2].

З метою додаткового порівняння ефективності різних підходів задачу комівояжера також було розв'язано із використанням надбудови Solver у програмному середовищі Microsoft Excel. За результатами обчислень було отримано маршрут довжиною 8 246 км. Час розрахунку становив приблизно одну хвилину, що свідчить про високу швидкість роботи даного інструмента. Водночас слід зазначити, що отримане рішення значною мірою залежить від початкових параметрів моделі і не завжди гарантує знаходження глобального оптимуму.

Для наочнішого представлення результатів дослідження на рис.1 наведено графічне зображення оптимального маршруту, отриманого за допомогою методу мурашиної колонії.

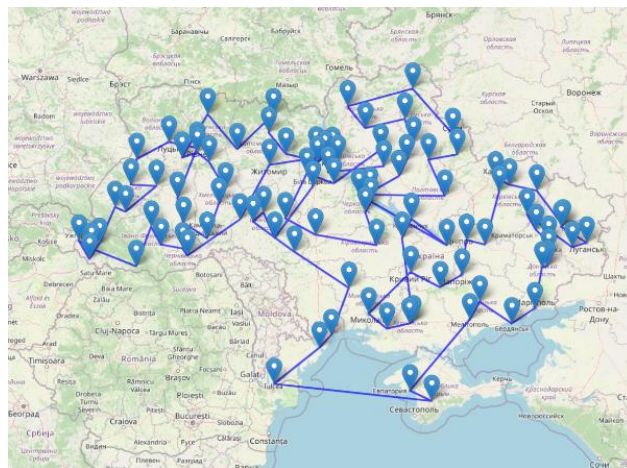


Рис.1. Оптимальний маршрут комівояжера для 100 міст

Джерело: розроблено автором у програмному середовищі Python

Отже, для кращого розуміння порівняльний аналіз всіх, вище розглянутих методів, наведено в табл. 1.

Порівняльний аналіз використаних методів

Критерій	Розв'язувач в Microsoft Excel	Штучна нейронна мережа Хопфілда	Метод мурашиної колонії
Розмірність задачі	100 міст	20 міст	100 міст
Загальна відстань маршруту	8 246	3 030 км	7 492 км
Час обчислення	Швидкий (1-2 хвилини)	Тривалий (10-15 хвилин)	Помірний (5-7 хвилин)
Оптимальне рішення	Може знайти локальний оптимум, але не завжди глобальний, залежить від початкових умов	Часто застрягає в локальних мінімумах енергетичної функції	Використовує механізми феромонів і евристики для наближення до глобального оптимуму
Масштабованість	Обмежена - кількість змінних швидко зростає, і стає складно налаштувати модель	Погана - збільшення міст призводить до експоненціального росту нейронів та неможливості мінімізувати енергію	Висока - метод добре масштабований, справляється зі складністю через паралельну природу алгоритму
Простота реалізації	Дуже проста	Середня - потребує розуміння нейронних мереж, роботи з енергією, налаштування ваг	Середня - реалізація потребує програмування, але є готові бібліотеки та приклади

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи, кожен із підходів має свої переваги та недоліки залежно від поставлених цілей. Microsoft Excel є найпростішим у реалізації та найшвидшим за часом обчислення, однак демонструє обмежені можливості масштабування та не завжди забезпечує оптимальне рішення. Штучна нейронна мережа Хопфілда добре підходить для задач невеликої розмірності, дозволяє знаходити локальні оптимуми, але потребує значних обчислювальних ресурсів і складна в реалізації. Метод мурашиної колонії показує найкращі результати за якістю рішення та масштабованістю, однак потребує більше часу на обчислення й складніший у реалізації та налаштуванні.

1. Федоренко, І. К., Черняк, О. І., & Карагодова, О. О. Дослідження операцій в економіці. Київ: Знання, 2007. 558 с.
2. Шестерняк М. М. Роль і місце евристичних методів в системі економічного аналізу за умов невизначеності та економічних загроз. 2020
3. Hopfield J. J. Artificial neural networks. IEEE Circuits and Devices Magazine. 2018. Vol. 4, no. 5. P. 3-10. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1109/101.8118>
4. Lee K. Y., Sode-Yome A., June Ho Park. Adaptive Hopfield neural networks for economic load dispatch. IEEE Transactions on Power Systems. 1998. Vol. 13, no. 2. P. 519–526. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1109/59.667377>

ІННОВАЦІЙНИЙ ПЕРЕХІД СПОЖИВАННЯ ТОВАРІВ ПЕРШОЇ НЕОБХІДНОСТІ ЗА ПІДПИСКОЮ

Василяшко Мирослав Романович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економічна кібернетика»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Затонацька Т.Г.

INNOVATIVE TRANSITION OF CONSUMPTION OF BASIC GOODS BY SUBSCRIPTION

This article is devoted to changes in advertising and marketing of consumer attachment to the brand, the transition to a different type of market model of last-mile delivery to the consumer in connection with the spread of home assistant robots under a partnership program with manufacturers of essential goods.

Попереду нас очікує чергова битва за споживачів, зміни в частках ринку для компаній. Перехід на інший тип ринкової моделі доставки останньої милі до споживача. Зміна реклами та маркетингу прив'язки споживача до бренду. Завдяки активному розвитку робототехніки та штучному інтелекту, нові та нові сфери звичного життя будуть проникати цифрові рішення. В недалекому майбутньому роботи помічники по домашніх справах стануть більш універсальні для більшої кількості задач та новим мостом взаємодії не тільки брендів виробників електроніки, але і більш звичних брендів побутової хімії, продуктів та інших товарів першої необхідності. Вже зараз в домах ми маємо окремі роботизовані блоки: робот пилосос, робот для миття вікон, робот газонокосарка. Для інших блоків як робота на кухні та в пральні достатньо одного нового робота помічника, який буде використовувати вже автоматизовані процеси прання та миття посуду, навіть приготування їжі можливе автоматичне за умов приготування стандартизованих наборів та їх купівлі.

Незважаючи на значний розвиток нових моделей гуманоїдних роботів помічників, залишається проблема в доступності цього рішення для широкої аудиторії. Через ціну, страх до нової технології, страх «моторошної долини», невизначеність материнської компанії та ремонту. Вирішення цих проблем можна забезпечити співпрацею декількох компаній. Перша це виробник та розробник роботів помічників, друга це бренд виробник товарів першої необхідності, третя бренд виробництва електроніки. Розробник роботів має технологію; виробник товарів інвестує в розробника роботів та субсидує ціну через модель передплати на товари, робот дешевше, якщо ти зобов'язуєшся купувати їхній порошок/їжу певний період; виробник електроніки має широку мережу дилерських центрів та може забезпечити пост продажну підтримку робота на місці, а також експертизу в масовому виробництві, допомагає впровадити типові блоки для легшого обслуговування.

Модель підписки не новинка на ринку, потроху з'являються в класичних сферах роботи магазинів, ресторанів та інших бізнесів. Ось кілька прикладів впровадження елементів підписки або схожих моделей:

1. Програми лояльності з платною підпискою наприклад «Власний Рахунок Плюкс» від «Сільпо». Це найближчий масовий приклад. Користувач платить щомісячну плату, щоб отримувати ексклюзивні знижки на конкретні групи товарів першої необхідності, кешбек та безкоштовну доставку. Хоча це не підписка на товари напряму, це підписка на вигідні умови їх придбання.
2. Спеціалізовані підписки наприклад Club 4 Paws. Офіційний магазин корму для тварин пропонує послугу регулярної доставки. Клієнт обирає корм і частоту, і отримує його автоматично зі знижкою.
3. Підписки на безкоштовну доставку наприклад SMART підписка Rozetka + Prom. Користувач платить фіксовану суму за пів року чи рік, щоб отримувати безкоштовну доставку мільйонів товарів, включаючи бакалію та побутову хімію, що значно полегшує регулярні покупки.
4. Підписка на готову їжу наприклад Eater, Timeeat та інші. Користувач платить за приготовану їжу на один чи декілька прийомів з щоденною доставкою. Меню Без повтору 4 Тижня. Підрахунок КБЖВ.

Мережі супермаркетів (АТБ, «Сільпо», Novus) розвивають свої власні торгові марки (BTM) у категоріях першої необхідності. Це створює базу клієнтів для майбутніх підписок. Роздрібні мережі мають: налагоджені ланцюги постачання, дрібну регіональну присутність, доставку до дверей. Так як виробники товарів зараз представляють собою величезні корпорації з десятками брендів в різних категоріях то буде відбуватися боротьба, хто зможе запропонувати вигідніші умови для кінцевого користувача та захоче ризикувати інвестиціями в нову галузь. Для виробників це можливість обійти класичні торгові мережі та збільшити відсоток прибутку на одиницю в майбутньому. Для торгових мереж можливість вивести власні бренди з ніши дешевих аналогів та зберегти за собою контроль ринку. Найбільш ймовірні країни для впровадження проєкту: Китай, Японія, Австралія та США. Тому що Китай вже має виробничу базу та систему робо доставки, але стоїть на порозі регіональної війни; Японія бо має великий обсяг людей яким потрібен домашній робот помічник, який також має бути компаньйоном, але має багато локальних особливостей що не будуть потрібні в інших регіонах; Австралія має гарні економічні показники та чудово підходить для технологічних випробувань перед запуском в США та Європі, але має маленький попит на таких помічників; США мають найвищу купівельну спроможність та культура споживання, але має складну систему законодавства, різна в різних штатах, щодо відповідальності за продукцію та захисту даних. Впровадження на ринок Європи буде проблематичним через жорсткі регулювання персональних даних та штучного інтелекту.

Розглянуто сценарій, який потребує ще додаткових передумов: закінчення кризи оперативної пам'яті, розробка безпечних роботів для домашніх умов з широкими функціями та сертифікація його, відсутності глобальної економічної кризи. Запуск таких помічників не змінить ринок моментально, але стане новою альтернативою традиційним фізичним магазинам та альтернативою інтернет торгівлі.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ВАЛЮТНОГО КУРСУ З УРАХУВАННЯМ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ

Германенко Ольга Олексіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економічна кібернетика»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шпирко В.В.

COMPARATIVE ANALYSIS OF MACHINE LEARNING METHODS FOR EXCHANGE RATE FORECASTING USING MACROECONOMIC INDICATORS

This study represents a comparative analysis of machine learning methods used to forecast the USD/UAH exchange rate incorporating macroeconomic indicators. Daily NBU data for 2015–2025 (~2,700 observations) and exogenous variables (CPI, NBU discount rate, Fed funds rate, DXY index, international reserves) were taken into account to evaluate five models: ARIMA, Random Forest, XGBoost, LSTM, and hybrid LSTM-XGBoost. As a result, the hybrid model achieves MAPE of 1.21% on a 1-day horizon, outperforming all benchmarks by 8–15% when macroeconomic predictors are included.

Прогнозування валютного курсу залишається одним із найважливіших питань фінансової аналітики. Точність прогнозів є край необхідним як на макrorівні – для бюджетної та монетарної політики держави, так і на мікрорівні для інших суб'єктів економічної діяльності – для ефективного управління валютними ризиками. Так як доведено обмежену точність традиційних економетричних підходів (ARIMA, GARCH) під час моделювання нелінійних залежностей валютних ринків [1, с. 2–4], **актуальним** стає застосування методів машинного навчання [2, с. 3; 3, с. 5–7].

Метою дослідження є порівняльний аналіз ефективності класичних та ML-моделей для прогнозування курсу USD/UAH з урахуванням макроекономічних індикаторів.

У ході аналізу використано щоденні дані офіційного курсу USD/UAH за 2015–2025 рр. (~2700 спостережень) з бази НБУ. Екзогенні змінні: ІСЦ, облікова ставка НБУ, ставка ФРС, індекс DXY, міжнародні резерви, торговельний баланс. Вибірка розподілена: 80% – навчальна (01.2015–12.2022), 20% – тестова (01.2023–01.2026) [4, с. 25–28].

Для порівняльного аналізу обрано п'ять моделей різних класів: ARIMA – бенчмарк; Random Forest та XGBoost – ансамблеві методи з оцінкою важливості предикторів; LSTM – рекурентна нейромережа [3, с. 8–12]; гібридна LSTM-XGBoost, де LSTM захоплює часові патерни, а XGBoost – нелінійні зв'язки з макрoфакторами [5, с. 75–80]. Якість оцінювалась за MAE, RMSE, MAPE, R^2 та напрямковою точністю (DA).

Результати порівняльного аналізу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння точності прогнозних моделей (горизонт 1 день, тестова вибірка)

Модель	MAE	RMSE	MAPE, %	R^2	DA, %	Топ-предиктори
ARIMA(2,1,2)	1.42	1.89	3.85	0.871	54.2	–
Random Forest	0.78	1.05	2.11	0.936	61.8	DXY, ставка НБУ
XGBoost	0.65	0.88	1.76	0.952	63.5	DXY, резерви
LSTM	0.58	0.79	1.58	0.961	65.1	–
LSTM-XGBoost	0.44	0.61	1.21	0.978	68.7	ставка НБУ, DXY

Джерело: розраховано автором у Python (statsmodels, scikit-learn, xgboost, tensorflow)

Інформація, подана в таблиці, відображає найкращі результати гібридної моделі LSTM-XGBoost за всіма метриками: MAPE 1,21%, $R^2=0,978$, DA=68,7%. Порівняно з ARIMA, зниження MAPE становить 68,6%. Ансамблеві методи (RF, XGBoost) дають змогу кількісно оцінити внесок предикторів: найвпливовішими є індекс DXY, облікова ставка НБУ та обсяг міжнародних резервів. Включення до аналізу макроекономічних змінних підвищує точність на 8–15% порівняно з моделями лише на історичних даних курсу [2, с. 6–8; 4, с. 30–33].

Результати дослідження можуть бути використані для побудови СПІР у сфері валютного ризик-менеджменту та стратегічного фінансового планування.

Ключові слова: валютний курс, прогнозування, LSTM, XGBoost, ARIMA, макроекономічні індикатори, USD/UAH, гібридна модель.

1. Ali M.K. et al. Hybrid LSTM+DQN framework for foreign exchange market prediction. Scientific Reports. 2025. Vol. 15. Art. 7109
2. Bousmaha I., Hamou R.M. AI and exchange rate forecasting. Frontiers in Applied Mathematics and Statistics. 2025. Vol. 11. Art. 1654093
3. Ghahremani S., Nguyen U.T. Prediction of foreign currency exchange rates using attention-based LSTM. Machine Learning with Applications. 2025. Vol. 20. Art. 100628
4. Ozdemir L., Gokmenoglu K. Forecasting exchange rates using ML models: RF vs XGBoost. Int. Business Research. 2025. Vol. 18(2). P. 21–38
5. Dautel A.J. et al. Forex exchange rate forecasting using deep recurrent neural networks. Digital Finance. 2020. Vol. 2. P. 69–96

ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ
ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ НА ПЛАТФОРМІ META ADS

Горчук Олександр Павлович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Економічна кібернетика»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Шпирко В.В.

PREDICTION OF ADVERTISING CAMPAIGN PERFORMANCE USING MACHINE LEARNING ON META ADS PLATFORM

This paper analyzes machine learning methods for forecasting key performance indicators of advertising campaigns on Meta Ads. Various models, including linear regression, tree-based ensembles, and sequence models, are compared on historical campaign data. Predictive accuracy, feature importance, and practical applications for budget allocation and bid optimization are discussed. The study demonstrates that ensemble and sequence models outperform baseline approaches, enabling more effective campaign planning and real-time decision-making in digital advertising.

З розвитком цифрового маркетингу та збільшенням обсягів онлайн-реклами з'являється потреба у точному прогнозуванні ефективності рекламних кампаній. Особливо актуально це для платформ з «чорними ящиками» алгоритмів, таких як Meta Ads, де пряме розуміння того, як система розподіляє бюджет та визначає покази оголошень, обмежене. В умовах обмеженої прозорості алгоритмів та великого обсягу поведінкових даних рекламодавці потребують надійних прогнозних моделей для оцінки ключових показників кампаній — CTR, CPA, конверсій і витрат [1, с.12-15].

Для дослідження були використані агреговані історичні дані рекламних кампаній Meta Ads: щоденні покази, кліки, витрати, конверсії, таргетинг-параметри, час доби та географія. На основі цих даних було побудовано нові ознаки: частки кліків за креативами, рухомі середні CTR, лаги конверсій та часові характеристики. Прогнозування здійснювалося за допомогою кількох моделей: лінійної регресії, дерев рішень, ансамблевих моделей XGBoost та послідовних моделей LSTM. Для оцінки прогнозної точності використовувалися RMSE та MAPE, а також аналіз важливості ознак і SHAP-інтерпретація для моделей-чорних ящиків [2, с.45-47].

Аналіз показав, що прості лінійні моделі дають базові прогнози, проте не враховують складні нелінійні взаємодії між таргетингом, креативами та часом доби. Ансамблі забезпечили кращий баланс між точністю і інтерпретованістю на табличних даних, скоротивши MAPE для прогнозу CTR приблизно на 18% порівняно з лінійною регресією. LSTM виявилися ефективними для прогнозування конверсій у часових рядах із вираженою сезонністю, проте вимагали більших обсягів даних та ретельної валідації [3, с.22-26]. Найважливішими ознаками прогнозу виявилися лаги CTR, показники engagement rate креативів та часові характеристики (день тижня, година) [Табл.1].

Таблиця 1

Фактичні та прогнозовані KPI рекламних кампаній					
KPI	Фактичне (поточний період)	Прогноз (наступний період)	Зміна (%)	Одиниці виміру	Модель
CTR (середній)	1.8	2.1	16.7	%	XGBoost
CTR (мін.)	0.9	1.1	22.2	%	XGBoost
CTR (макс.)	3.4	3.7	8.8	%	XGBoost
Витрати	7980	8671	6.3	USD	XGBoost
Покази	444684	404762	-8.9	шт.	XGBoost
Кліки	6509	7230	6.3	шт.	XGBoost
Конверсії	150	180	20	шт.	LSTM
CPA	53.3	47.2	-11.5	USD	XGBoost
CPM	18.2	21.1	16.7	USD	Лінійна регресія

Для практичного застосування результати дозволяють прогнозувати CPA та оптимізувати розподіл бюджету між кампаніями. Ансамблеві моделі ефективні для табличних даних і короткострокового прогнозування, послідовні моделі — для часових рядів та виявлення сезонних закономірностей. Через обмежену прозорість платформи Meta Ads рекомендується поєднувати прогнозні моделі з A/B-тестуванням і багатоваріантним тестуванням креативів, щоб уникнути несподіваних результатів від змін алгоритмів [Рис.1].

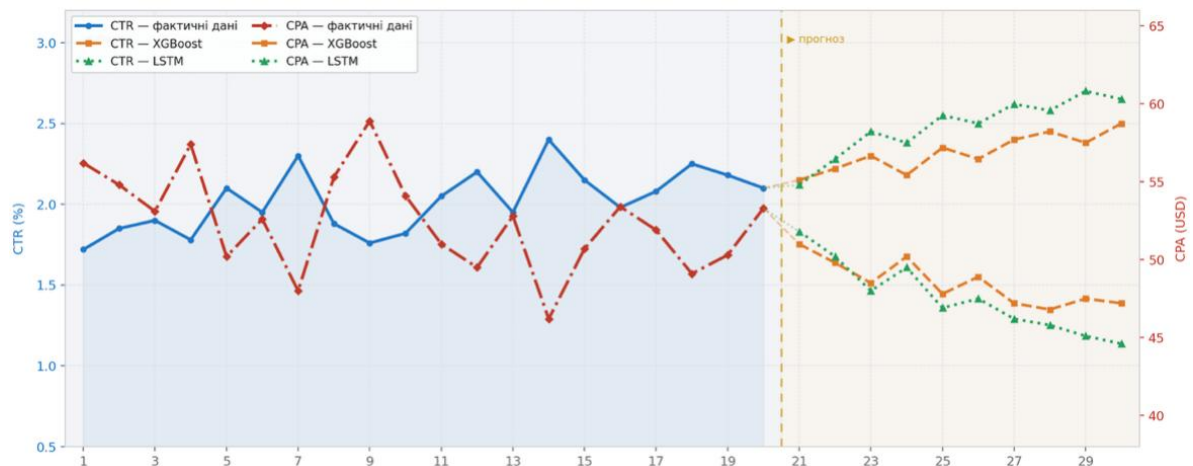


Рис. 1. Прогноз CTR та CPA

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на адаптацію моделей до змін алгоритмів Meta Ads (concept drift), комбінування структурованих та мультимодальних даних (текст креативів, зображення) і оцінку економічного ефекту впровадження прогнозних моделей у реальних кампаніях [3, с.23; 4, с.35]. Це дозволить підвищити точність прогнозів, покращити ROI і забезпечити більш ефективне управління рекламними бюджетами.

Прогнозування ефективності рекламних кампаній за допомогою машинного навчання дозволяє підвищити точність планування бюджетів, скоротити витрати та підвищити конверсію. Комбінація ансамблевих та послідовних моделей забезпечує найкращу продуктивність у різних сценаріях використання даних. Реалізація цих методів на практиці потребує постійного моніторингу та адаптивного перенавчання моделей для врахування змін алгоритмів платформи [1-5].

1. Bishop C. M. Pattern Recognition and Machine Learning. — Springer, 2023
2. Chen J., Zhang H. Predicting online advertising effectiveness: A machine learning approach // Journal of Advertising Research, 2025
3. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. — MIT Press, 2024
4. Witten I. H., Frank E., Hall M. A. Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques. — Morgan Kaufmann, 2022
5. Zhang Y., Zheng Y. Machine learning for online advertising: A survey // IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 2023

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ
НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ARIMA-GARCH

Грембовська Ірина Володимирівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Економічна кібернетика»
Науковий керівник: к. ф.-м. н., доц. Кравець Т.В.

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELLING AND FORECASTING OF FINANCIAL ASSET VOLATILITY
BASED ON ARIMA-GARCH MODELS

The present study investigates the application of ARIMA-GARCH models to financial asset volatility modelling. Econometric methods are applied to logarithmic return series of selected financial assets, including Tesla stock, the S&P 500 index and gold, to identify volatility patterns and evaluate forecasting performance. The analysis demonstrates that model efficiency depends on asset characteristics and market dynamics. The findings underscore the significance of volatility modelling in risk analysis and confirm the relevance of quantitative approaches in financial decision-making.

Волатильність фінансових активів є умовною дисперсією дохідностей і відображає інтенсивність цінкових коливань. Її коректне визначення впливає на якість рішень у сфері управління ризиками, ціноутворення похідних інструментів та формування інвестиційних портфелів [1]. Різні типи активів мають принципові відмінності механізмами формування ризику. Акції окремих компаній характеризуються високою чутливістю до інформації та демонструють виражену реакцію на корпоративні події та настрої інвесторів, що викликає чітку кластеризацію волатильності.

Фінансові часові ряди характеризуються гетероскедастичністю, тобто зміною дисперсії з часом. Також відзначаються кластеризацією волатильності, тобто великі коливання дохідностей зосереджені у суміжних часових інтервалах [5]. Для адекватного опису цих властивостей стандартні лінійні моделі є недостатніми, оскільки дисперсія в них вважається сталою, тоді як фінансові ряди демонструють її стійку мінливість у часі. Комбінований підхід ARIMA-GARCH поєднує моделювання умовного середнього та умовної дисперсії та широко застосовується у сучасній фінансовій економетриці [6].

Метою дослідження є моделювання та аналіз волатильності фінансових активів за допомогою моделей класу ARIMA-GARCH для оцінювання динаміки ринкового ризику та підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень.

Емпіричною базою дослідження стали щоденні ціни закриття акцій Tesla, індексу S&P 500 та золота за період 2 січня 2015 - 29 грудня 2023 р.. Для аналізу використано логарифмічні дохідності, стаціонарність яких підтверджено розширеним тестом Дікі-Фуллера.

Модель ARIMA(p, d, q) використовується для опису умовного середнього часового ряду та усунення автокореляції залишків через авторегресійні члени, диференціювання і компоненти ковзного середнього. Перед побудовою моделі дисперсії перевіряється наявність ARCH-ефекту - статистично значуща залежність квадратів залишків від попередніх значень підтверджує наявність кластеризації волатильності та доцільність застосування GARCH-класу [6]. Параметри підбирались методом повного перебору за допомогою інформаційних критеріїв AIC і BIC: перший балансує між точністю та складністю специфікації, другий штрафует за надлишкову кількість параметрів, що разом дозволяє отримати адекватну та збалансовану модель. В усіх специфікаціях використано t-розподіл залишків, який здатен краще відобразити товсті хвости і знижує ризик недооцінки екстремальних коливань [1].

Стандартний GARCH припускає симетричну реакцію дисперсії на шоки, що не відповідає емпіричній природі більшості фінансових активів. Для врахування асиметрії розглянуто три модифікації. EGARCH моделює логарифм умовної дисперсії та безпосередньо включає знак шоку, що дозволяє фіксувати ефект важеля - явище, за якого негативні шоки викликають інтенсивніше зростання волатильності, ніж позитивні відхилення аналогічної величини [4]. GJR-GARCH вводить окремий параметр для від'ємних залишків, диференційовано оцінюючи їх вплив на дисперсію [2]. APARCH моделює степеневу функцію умовної дисперсії, що забезпечує гнучке підлаштування чутливості волатильності до масштабу відхилень і є ефективною за нестандартної нелінійної структури ризику [3]. Адекватність кожної специфікації перевірялась тестами Ljung-Box та ARCH-LM [6]. Коефіцієнти при дисперсії минулих періодів відображають інерційність волатильності, параметри при залишках - швидкість реакції на нову інформацію. Оскільки моделі GARCH-класу є параметричними, структурні зміни або різкі зміни ринкового режиму можуть знижувати стійкість оцінок і обмежувати точність прогнозування.

Якість прогнозу в моделях GARCH-класу залежить не лише від підбору специфікації, а й від того, наскільки сам актив відповідає припущенням моделі - тому відмінності в результатах між активами можна пояснити різною природою їх волатильності, а не лише рівнем адекватності застосованих моделей.

Для акцій Tesla порівнювались дві специфікації ARIMA(3,0,3)-EGARCH з t-розподілом (табл.1).

Таблиця 1

Порівняння моделей прогнозування волатильності акцій Tesla						
Метрика	MAE	MSE	RMSE	MAPE, %	SMAPE, %	RMSPE, %
ARIMA(3,0,3)-EGARCH(1,2)	0,24	0,09	0,30	30,13	24,88	43,94
ARIMA(3,0,3)-EGARCH(1,1)	0,43	0,28	0,53	14,28	13,20	18,44

Джерело: розраховано автором

Для акцій Tesla специфікація EGARCH показала високу узгодженість прогнозованої дисперсії з фактичною динамікою волатильності. Модель коректно відтворює кластеризацію коливань, фіксуючи підвищені фази ризику фіксуються без систематичного запізнення. Асиметричний параметр виявився статистично значущим, що підтверджує ефект важеля. Це характерно для технологічних компаній, де ринкові очікування та інформаційні сигнали мають особливо виражений вплив на сприйняття ризику інвесторами. Отримані результати підтверджують, що EGARCH є обґрунтованим вибором для активів із чіткою асиметрією та стійкою структурою волатильності.

Здійснено графічне зіставлення фактичної та прогнозованої волатильності (рис.1).

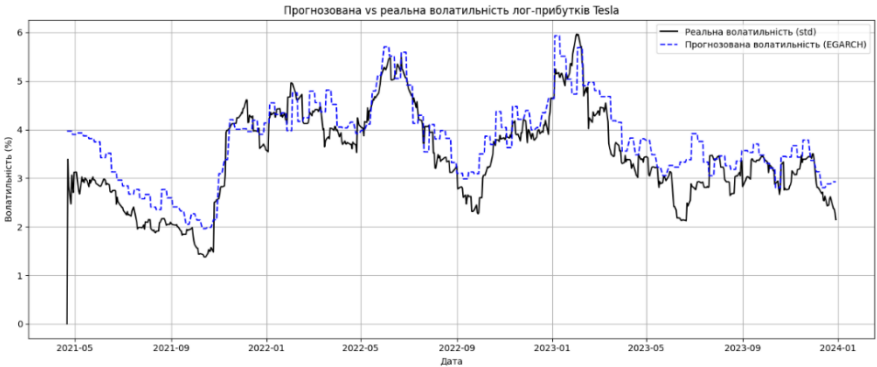


Рис. 1. Динаміка умовної волатильності логарифмічних дохідностей акцій Tesla (ARIMA(3,0,3)-EGARCH(1,1), t-розподіл)

Джерело: побудовано автором

Графічний аналіз показав, що моделі добре відтворюють інерційність волатильності та здатні реагувати на різкі стрибки ризику без систематичних відхилень. Особливо це помітно у пікові періоди 2022 року та на початку 2023 року.

Для індексу S&P 500 та золота найкращими виявилися відповідно моделі ARIMA(3,0,2)-APARCH(1,1) та ARIMA(0,0,1)-EGARCH(2,1) з t-розподілом залишків. Порівняно з Tesla рівень узгодженості для цих активів нижчий, що пояснюється їхніми структурними особливостями. Індекс S&P 500 є агрегованим показником, тому окремі шоки згладжуються, а волатильність має менш виражену стійкість. Коливання золота переважно формуються під впливом зовнішніх факторів невизначеності, які не повністю відображаються у минулих значеннях залишків, через що зміни умовної дисперсії мають більш нерегулярний характер.

Отримані результати показують, що ефективність підходу ARIMA-GARCH залежить від того, наскільки обрана модель відповідає особливостям конкретного активу. Для інструментів із вираженою асиметрією та кластеризацією волатильності доцільно використовувати EGARCH, для активів із складнішою нелінійною динамікою - APARCH. Для захисних активів перспективним є розширення моделі через включення екзогенних змінних. Використання t-розподілу залишків підвищує стійкість оцінювання та дозволяє краще враховувати екстремальні ринкові коливання. Таким чином, гнучкий вибір модифікації GARCH-моделі є основною умовою отримання статистично узгоджених і економічно інтерпретованих результатів прогнозування волатильності.

1. Bhowmik R., Wang S. Stock market volatility and return analysis: a systematic literature review. *Entropy*. 2020. Vol. 22, No. 5. P. 522. URL: <https://www.mdpi.com/1099-4300/22/5/522> (дата звернення: 24.02.2026).
2. Hentschel L. All in the family: Nesting symmetric and asymmetric GARCH models. *Journal of Financial Economics*. 1995. Vol. 39, No. 1. P. 71–104. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X9400821H> (дата звернення: 24.02.2026).
3. Laurent S. Analytical derivatives of the APARCH model. *Computational Economics*. 2004. Vol. 24, No. 1. P. 51–57. URL: <https://www.researchgate.net/publication/5144559> (дата звернення: 24.02.2026).
4. Malmsten H. Evaluating exponential GARCH models. *SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance*. 2004. No. 564. URL: <https://swopec.hhs.se/hastef/papers/hastef0564.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).
5. Merabet F., Zeghdoudi H., Yahia R. A., Saba I. Modelling of oil price volatility using ARIMA-GARCH models. *Advances in Mathematics: Scientific Journal*. 2021. Vol. 10, No. 5. P. 2361–2380. URL: <https://www.research-publication.com/amsj/uploads/papers/vol-10/iss-05/AMSJ-2021-N05-06.pdf> (дата звернення: 24.02.2026).
6. Srihari G., Kusuma T., Chetanraj D. B., Senthil Kumar J. P., Ravi Aluvala. Predictive modeling of return volatility in sustainable investments: an in-depth analysis of ARIMA, GARCH, and ARCH techniques. *Investment Management and Financial Innovations*. 2024. Vol. 21, No. 1. P. 213–228. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19644/IMFI_2024_01_Srihari.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТА ESG МЕТРИК ДЛЯ НАЙБІЛЬШИХ КОМПАНІЙ США

Заболотній Дмитро Олександрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економічна кібернетика»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Камінський А.Б.

MODELING THE DYNAMICS OF INVESTMENT AND ESG METRICS FOR THE LARGEST US TECHNOLOGY COMPANIES

The article examines the relationship between investment characteristics and ESG metrics of the largest US technology companies. Based on market data on stock prices, profitability and risk indicators were calculated, and ESG ratings of companies were integrated. To analyze investment performance, portfolio optimization was applied using the Markowitz model, and an efficient portfolio frontier was constructed. The results obtained made it possible to assess the impact of ESG indicators on the risk-return profile of the investment portfolio.

У сучасних умовах трансформації глобальних фінансових ринків все більшого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у процес прийняття інвестиційних рішень. ESG-метрики (Environmental, Social, Governance) дедалі частіше використовуються інвесторами для оцінювання довгострокової стійкості компаній та їх інвестиційної привабливості. Водночас актуальним є питання кількісного моделювання взаємозв'язку між фінансовими характеристиками активів та ESG-метриками.

У межах дослідження було проаналізовано інвестиційні характеристики акцій найбільших технологічних компаній США: Amazon (AMZN), Apple (AAPL), Microsoft (MSFT), Visa (V) та Disney (DIS). На основі історичних даних було розраховано ключові показники ризику, очікуваної доходності та ESG-метрик.

Результати розрахунків показали, що рівень ризику (стандартне відхилення доходності) суттєво відрізняється між досліджуваними активами. Найвищий рівень волатильності спостерігається у акцій Amazon – 6,51%, що свідчить про підвищену мінливість їх доходності. Натомість найнижчий рівень ризику характерний для Microsoft – 4,29%, а також Visa – 4,37% та Apple – 4,52%, що вказує на відносно стабільніші фінансові результати цих компаній. Для компанії Disney рівень ризику становить 5,02%, що займає проміжне положення серед досліджуваних активів.

Очікувана доходність активів також має різну динаміку. Найвищий показник очікуваної доходності продемонструвала Visa (0,01%), що свідчить про більш сприятливе співвідношення ризику та прибутковості у досліджуваній період. Для інших компаній значення очікуваної доходності є від'ємними, зокрема Amazon (-1,08%), Disney (-1,04%), Apple (-0,0045) та Microsoft (-0,44%), що може бути пов'язано з короткостроковими коливаннями ринку.

Аналіз ESG – метрик засвідчив, що досліджувані компанії характеризуються відносно високим рівнем дотримання принципів сталого розвитку. Інтегральний ESG-індекс за даними LSEG Data & Analytics становить:

Visa – 3,50 (найвищий показник),

Apple – 3,40,

Amazon – 3,33,

Microsoft – 3,17,

Disney – 2,63.

Більш детальний аналіз складових ESG дозволив встановити, що найвищі екологічні показники (E) має Visa - 4,5, що відображає активну політику компанії у сфері екологічної відповідальності. У соціальному вимірі (S) відносно високі значення мають Amazon та Microsoft - по 3,3, тоді як у компоненті корпоративного управління (G) лідером є Apple - 4,5, що свідчить про високий рівень прозорості управління та ефективність системи корпоративного контролю.

У межах дослідження також було здійснено портфельну оптимізацію на основі моделі Марковіца, що дозволило сформувати портфель з мінімальним рівнем ризику. За результатами оптимізації ризик мінімального портфеля становить приблизно 0,0406, а очікувана доходність - близько -0,21%. Це свідчить про те, що диверсифікація активів дозволяє зменшити загальну волатильність портфеля порівняно з окремими активами.

Побудова ефективної межі портфеля показала, що існує множина оптимальних комбінацій активів, які забезпечують найкраще співвідношення ризику та доходності. При зростанні очікуваної доходності відбувається пропорційне збільшення ризику портфеля, що відповідає класичним положенням портфельної теорії.

Результати моделювання підтверджують, що інтеграція ESG-метрик разом із традиційними фінансовими показниками дозволяє більш комплексно оцінювати інвестиційну привабливість компаній та формувати ефективні інвестиційні портфелі. Порівняння фінансових показників та ESG-метрик показує, що компанії з відносно високими ESG-метриками характеризуються більш стабільними параметрами ризику. Зокрема, Microsoft та Apple, які мають високі показники корпоративного управління та соціальної відповідальності, демонструють нижчу волатильність порівняно з іншими компаніями.

Це свідчить про те, що інтеграція принципів сталого розвитку може позитивно впливати на стабільність діяльності компаній та знижувати інвестиційні ризики.

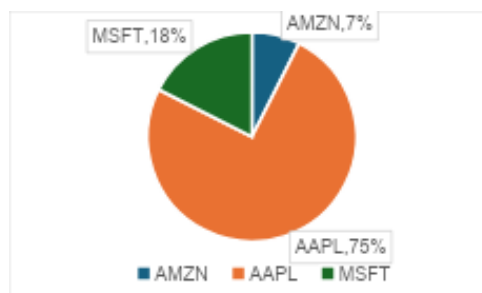
Таким чином, поєднання фінансових показників із ESG-метриками дозволяє здійснювати більш комплексну оцінку інвестиційної привабливості компаній та формувати ефективні інвестиційні портфелі.

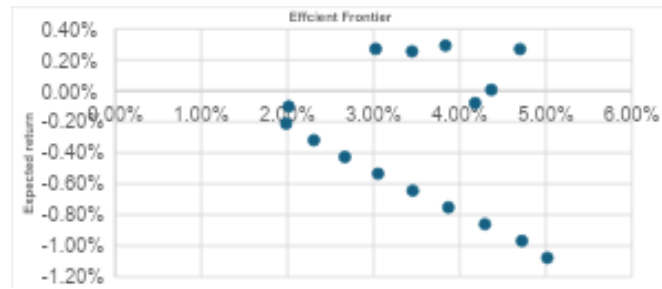
Таблиця 1

Показники портфелю за мінімальних ризиків

Amazon.com Inc	7,44%
Apple Inc	74,81%
Microsoft Corp	17,51%
Visa Inc	0,12%
Walt Disney Co	0,00116

Джерело: складено автором на основі даних [1,2]





Джерело: складено автором на основі даних [1,2]

1. Investing.com [Електронний ресурс] [сайт]. - Режим доступу: <https://www.investing.com/>
2. LSEG Data & Analytics [Електронний ресурс]: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.lseg.com/en/data-analytics>
3. Harry Markowitz's Modern Portfolio Theory: The Efficient Frontier. [Електронний ресурс] [сайт]. - Режим доступу: <https://guidedchoice.com/modern-portfolio-theory/>
4. The history of ESG: A journey towards sustainable investing [Електронний ресурс] [сайт]. - Режим доступу: <https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history>

PORTFOLIO RISK OPTIMIZATION: THE IMPACT OF CRYPTOCURRENCY SHARE ON THE SUSTAINABILITY AND EFFECTIVENESS OF STRATEGIES

This paper quantitatively assesses the impact of introducing a crypto sleeve (liquid coins) on portfolio efficiency, tail risks, and resilience under increased systemic risk. Based on daily adjusted prices for 09.03.2023-09.03.2026 for a universe of 42 assets (30 stocks + 12 crypto), returns, annual volatility, tail moments, and covariance are calculated; long-term optimized portfolios (Sharpe maximum and with crypto ceilings) are constructed, a crypto share grid (0-20%), rebalancing modeling, and stress tests (-40% crash, correlation spike) are performed.

Вибірка використовує щоденні спостереження (1845 рядків на серію акцій). Річний аналіз передбачає 252 торгові дні. Для оцінки коваріації застосовувався оцінювач скорочення для зменшення шуму вибірки та покращення умов для оптимізації [4, с. 365-366]. Оптимізація використовувала цільове відношення середнього до дисперсії за обмежень лише на довгі періоди для створення портфелів з максимальним значенням Шарпа та обмеженою капіталізацією; для глобальної перевірки надійності використовувалася вибірка межі Монте-Карло (3000) та сітка криптоакцій. Кількісна оцінка невизначеності використовувала бутстреп-ресемплінг для довірчих інтервалів Шарпа та ковзну повторну оптимізацію (крок 21d) для оцінки варіації в часі. Моделювання ребалансування використовувало щомісячні та щоквартальні графіки з тертям на кожну угоду; Стресові сценарії спричинили (i) миттєвий шок у -40% для всіх цін на криптовалюти та (ii) вимушений сплеск кореляції криптовалют-акцій (цільовий $\rho = 0,8$), з коваріаційними матрицями, що проєктуються до позитивної напіввизначеності, коли це необхідно [4, с. 366-408][7, с. 122-125].

Таблиця 1

Репрезентативна статистика активів (вибрана вибірка; річна) - згрупований об'єкт: акції (спостереження, річний % доходності, річний об'єм %)

Asset	Annual return %	Annual vol %
NVDA	38,36	31,18
AAPL	9,26	16,39
GOOGL	19,55	18,61
MSFT	8,39	15,1
AMZN	14,37	19,97
META	22,12	22,99
TSLA	19,91	37,17
BRK-B	7,52	10,2
WMT	16,15	13,18
JPM	13,86	14,94
XOM	7,16	14,59
V	6,24	12,17

Джерело: складено автором на основі даних [1][3, с. 222].

Криптовалюти в одному вікні демонструють значно вищу річну доходність, суттєво більшу волатильність та більші хвости порівняно з акціями великої капіталізації.

Таблиця 2

Результати оптимізації (лише довгі позиції, коваріація скорочення, $gf = 2\%$)

Portfolio	Ann. return %	Ann. vol %	Sharpe	Sortino	CVaR95 (daily %)	Max drawdown %
Stocks_only	15,28	8,47	1,567	1,96	-1,161	-15,77
Stocks_crypto (unconstrained)	21,26	8,91	2,162	4,476	-0,992	-12,61
Crypto_cap_2%	15,44	8,06	1,667	2,697	-1,099	-14,95
Crypto_cap_15%	18,59	7,88	2,106	3,922	-0,946	-12,43

Джерело: розраховано на основі вхідних даних ринкової ціни та результатів оптимізації [8][1][4, с. 405-409].

Необмежений максимальний коефіцієнт Шарпа призначає $\approx 23,0\%$ криптовалютам, що суттєво підвищує очікувану річну прибутковість ($\approx 15,3\% - 21,3\%$), спричиняючи лише незначне збільшення вимірної волатильності ($\approx 8,47\% - 8,91\%$); коефіцієнт Шарпа суттєво зростає ($\approx 1,57 - 2,16$) у вибірці. Застосування невеликих криптовалютних капіталізацій (2%) все ще покращує коефіцієнт Шарпа порівняно з базовим рівнем лише для акцій, тоді як 15% капіталізація фіксує найбільше покращення за Шарпом і зменшує вимірні хвостові втрати порівняно з необмеженим розподілом. Закономірності зберігаються на фронтірних ринках Монте-Карло, де багато портфелів з високим коефіцієнтом Шарпа включають ненульові крипто-рукави, але точки Шарпа з найвищою щільністю зосереджені на акціях криптовалют з помірним коефіцієнтом [4, с. 383-388][6, с. 409-410].

Таблиця 3

Крипто-часткова свіпінг-оптимізація (правило розподілу з періодичною нормалізацією; вибрані рядки)

crypto_share	annual return (ann_return)	annual vol (ann_vol)	sharpe
0	5,29%	6,02%	0,545
0,06	5,66%	5,76%	0,636
0,12	6,04%	6,04%	0,67
0,2	6,55%	7,12%	0,639

Джерело: результати свіпінгу, розраховані на основі ринкових даних та правил розподілу [8][1].

Бутстреп (100 повторних вибірок) оптимізації Макса Шарпа за цільових криптолімітів дає приблизно медіану Шарпа та 95% інтервали: 0% крипто - медіана $\approx 1,86$ (95% ДІ [1,31, 2,51]); 5% ціль - медіана $\approx 2,11$ (95% ДІ [1,60, 2,80]); 15% ціль - медіана $\approx 2,34$ (95% ДІ [1,84, 3,04]). ПФовторна оптимізація (252-денне вікно, крок 21d) показує медіанну вагу криптовалют $\approx 20,94\%$ (середнє значення $\approx 20,34\%$) у всіх вибірках, що вказує на стійку, але чутливу до режиму схильність до виділення матеріального крипто-рукава; невизначеність зростає для більших допустимих лімітів [4, с. 410-411].

Результати транзакційних витрат, ребалансування та групового стресу. Щомісячне ребалансування з коефіцієнтом тертя на угоду (10 bps) збільшує змодельований оборот ($\approx 3,39$) порівняно з щоквартальним ребалансуванням ($\approx 2,09$), водночас забезпечуючи подібну чисту прибутковість у вибірці для оптимізованих сумішей акцій та криптовалют у цьому вікні; ці високі чисті прибутки у вибірці зумовлені реалізованою прибутковістю активів та чутливі до прослізання та оподаткування. Шок у -40% для всіх криптовалют у середині вибірки збільшує просідання портфеля для власників криптовалют, але для цієї вибірки оптимізований портфель акцій та криптовалют зафіксував максимальне просідання ($\approx -12,61\%$), менше, ніж просідання лише акцій ($\approx -15,77\%$) через ребалансування та міжактивні зміщення. За

нав'язаного сплеску кореляції (криптовалюта-акції до $\rho = 0,8$) оптимізатор перерозподіляє кошти в бік активів з меншою волатильністю, а скориговані на ризик вигоди зменшуються порівняно з сприятливими режимами; регуляризація коваріації має вирішальне значення для підтримки доцільності за таких прогнозів [5, с. 77-83][2].

Трирічне вікно суттєво впливає на оцінки очікуваної прибутковості; прибутковість криптовалют є нестационарною, а поведінка поза вибіркою може відрізнятися від висновків у вибірці. Криптовалюти демонструють «товсті хвости», крихкість ліквідності, операційний ризик обміну та ризик регуляторних подій, які не повністю враховуються щоденною прибутковістю; режими кореляції можуть змінюватися під час системних криз, руйнуючи переваги диверсифікації. Ризик оцінки зберігається, незважаючи на скорочення; фахівці повинні поєднувати скорочення з бутстреп- або байєсівськими інтервалами та проводити аналіз серйозних сценаріїв (включаючи спільні шоки акцій та криптовалют та дефіцит ліквідності). Вимоги до управління включають чіткі обмеження експозиції (рекомендований тактичний діапазон 2-15%), зберігання у кількох зберігачів, автоматизовані ліміти ліквідності та виконання, обов'язкові стрес-тести та консервативну політику ребалансування для інституційних мандатів [4, с. 385-398][7, с. 125][3, с. 221-227].

Розгляд криптовалютного впливу як тактичного рукава (початкова ціль 2-15%; 10-15% часто охоплює більшість прибутків Шарпа у вибірці, обмежуючи при цьому хвостовий вплив). Використовуйте оцінку коваріації скорочення та довірчі інтервали бутстрепа; обов'язково встановлюйте щоквартальне ребалансування порогів для великих мандатів для контролю ризику обороту та виконання; впроваджуйте багатодісне зберігання та автоматизовані ліміти ліквідності; та вимагайте періодичних серйозних стрес-тестів: (i) криптошок -40%, (ii) одночасний шок акцій зі сплеском кореляції, (iii) ліміти продажу, зумовлені ліквідністю [4, с. 408-411][2].

У межах досліджуваного вікна та з використанням коваріації скорочення, скромний, регульований рукав криптовалют суттєво покращив скориговану на ризик дохідність у вибірці та часто зменшив реалізовану просідання порівняно з базовим рівнем лише для акцій. Через залежність від вибірки, операційні обмеження та ризик режиму, активне розгортання вимагає переоцінки оновлених даних, суворого управління та серйозного стрес-тестування.

1. CoinGecko - CoinGecko - ринкові ціни та дані ліквідності криптовалют [Електронний ресурс] // CoinGecko: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.coingecko.com/>
2. IMF - література з поширення макрошоків та криз [Електронний ресурс] // Imf: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.imf.org/>
3. Katsiampa Paraskevi - Katsiampa P. (2019). Volatility co-movement between Bitcoin and Ether. Finance Research Letters. [Стаття] // Scencedirect: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612318305580>
4. Ledoit & Wolf - Ledoit O., Wolf M. - A well-conditioned estimator for large-dimensional covariance matrices [Стаття] // Scencedirect: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047259X03000964>
5. Markowitz, Harry - Markowitz H. - Portfolio Selection [Стаття] // Jstor: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/2975974>
6. Sharpe, William F. - Sharpe W. F. - Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk [Стаття] // Jstor: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/2977928>
7. Taleb, Nassim Nicholas - Taleb N. N. - The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable [Книга] // Jstor: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/23491821>
8. Yahoo Finance - Yahoo Finance - історичні ціни акцій та скориговані дані закриття [Електронний ресурс] // Yahoo Finance: [сайт]. - Режим доступу: <https://finance.yahoo.com/>

REGIONAL DISPROPORTION OF HUMAN LABOR IN UKRAINE

This paper examines the regional disproportions in the demand for human capital within the context of Ukraine's post-war economic transformation. The study highlights stark spatial asymmetries: the collapse of industrial and agricultural labor markets in the Eastern and Southern macro-regions, the entropic challenges of adapting relocated businesses in the Western and Central regions, and the high adaptability yet hyper-competitive environment in the capital region. Instead of "one-size-fits-all" recovery strategy, it emphasizes the imperative of digitalization to enhance productivity and municipal governance, alongside proactive social inclusion policies aimed at integrating veterans, persons with disabilities, and women into the workforce. Ultimately, a decentralized, digitalized, and highly inclusive approach is essential to maximize the distinct resource potential of each region during future reconstruction.

Людський капітал є одним з основних чинників економічного зростання та ключовим фактором інноваційної трансформації поствоєнної економіки України. В умовах безпрецедентного макроекономічного шоку, спричиненого повномасштабним вторгненням, традиційні моделі регіонального розвитку та методи лінійного прогнозування виявилися нежиттєздатними. Проблема втрати та міграції населення активно піднімається у сучасному науковому дискурсі. Зокрема, дослідження В. Хаустової та О. Решетняк [1], а також Ю. Ульянченка [2] формують концептуальні засади регіональної трансформації. Аналітичні звіти Центру Разумкова [4], KSE [5] та MOM [6] деталізують демографічну кризу: падіння коефіцієнта народжуваності до 0,7, скорочення працездатного населення на 39,2% та зростання рівня професійної неактивності до 58,6%. Проблема посилюється жорстким професійно-кваліфікаційним дисбалансом: економіка гостро потребує робітничих професій, інженерів та медиків, тоді як значна частина офіційних безробітних має досвід у сфері неспеціалізованих послугах [7].

Однак, попри ґрунтовність наявних досліджень, їх суттєвим обмеженням є статичність оцінок та переважне фокусування на макроекономічних трендах відбудови. Значною мірою поза увагою дослідників залишається інструментарій предиктивної аналітики в умовах екстремальної невизначеності. Більшість праць констатують поточну кризу, але не пропонують гнучких механізмів передбачення кадрових потреб. Традиційні методи екстраполяції минулих трендів не здатні врахувати асиметричну секторальну релокацію бізнесу та масову зміну професійного профілю населення. У літературі бракує комплексних підходів із застосуванням сценарних аналізів, які б оцінювали не просто кількісний дефіцит працівників, а дефіцит специфічних компетенцій, враховуючи здатність людей адаптуватися до нових галузей. Саме ця методична прогалина створює простір для подальшого наукового дослідження.

Метою даного дослідження є оцінка регіональних диспропорцій людського капіталу в Україні та розробка методологічного підходу до прогнозування кадрових потреб на основі багатоваріантного сценарного аналізу. Наукова гіпотеза полягає в тому, що сценарне моделювання регіонального розвитку ринку праці на основі професійних кластерів підвищує точність прогнозування потреб у робочій силі та дозволяє визначити регіони з найвищим потенціалом економічного відновлення, оскільки враховує міжсекторальну мобільність і суміжність навичок між кластерами.

Регіональний дисбаланс яскраво підтверджує необхідність такого підходу. Східний та Південний макрорегіони зазнали тотального руйнування індустріальної бази [2]. Прямолінійне прогнозування показало б тут абсолютний колапс ринку праці. Проте застосування сценарного аналізу, від песимістичного сценарію затяжних бойових дій до оптимістичного сценарію швидкої відбудови, у поєднанні з кластерним підходом дозволяє виявити прихований потенціал. Наприклад, завдяки суміжності навичок, які розкривають міжсекторальна мобільність, компетенції робітників зруйнованої важкої промисловості можуть бути швидко й ефективно адаптовані для потреб оборонного будівництва, розмінування або відновлювальної логістики.

Натомість Західний та Центральний макрорегіони стали осередками релокованого бізнесу. Промислові підприємства зі Сходу стикаються тут із гострим дефіцитом специфічних технічних кадрів, оскільки місцева економіка історично орієнтувалася на туризм та сферу послуг [6]. Моделювання професійних кластерів для цих територій дозволить створити сценарії цільової перекваліфікації: визначити, які саме "м'які" та "тверді" навички працівників сфери послуг є суміжними з потребами легкого машинобудування чи агропереробки, щоб оптимізувати освітні програми. Столичний регіон, своєю чергою, вимагає розробки сценаріїв, орієнтованих на утримання висококваліфікованих талантів в умовах гіперконкуренції та швидкої цифровізації бізнес-процесів [4].

Враховуючи прогнозовану потребу у додаткових 4,5 млн працівників до 2030-х років, критичним інструментом реалізації таких сценаріїв стає цифровізація у вигляді проєктів, таких як "Дія" та "Громада 4.0" [3], яка здатна формувати масиви великих даних для точного кластерного аналізу на рівні професійних груп. Паралельно, масштабне залучення до ринку праці ветеранів, осіб з інвалідністю та жінок у традиційно "чоловічі" спеціальності [5] суттєво розширює межі міжсекторальної мобільності, що має бути закладено у базовий сценарій відновлення.

У підсумку, архітектура поствоєнного регіонального розвитку має спиратися на відмову від жорсткого прив'язування працівника до однієї професії. Застосування сценарного аналізу на основі професійних кластерів професійних груп на основі суміжності навичок дозволить органам публічного управління гнучко реагувати на шоки, визначати точки економічного зростання та збалансувати ринок праці навіть в умовах жорсткого демографічного дефіциту.

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Інноваційна трансформація поствоєнної економіки України: детермінація цілепокладання та регіональні особливості. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 102–110. - Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-102_110.pdf

2. Ульянченко Ю. О., Амосов О. Ю. Чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів (територій) України в умовах загрози і подолання наслідків військової агресії. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 142–148. - Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-142_148.pdf

3. Прохорова В. В., Божкова В. В. Особливості розвитку регіональних економічних систем на засадах цифровізації в умовах повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 142–148. - Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-142_148.pdf

4. Центр Разумкова. Людський капітал — виклики для відновлення України. 2024. - Режим доступу: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf

5. Київська школа економіки (KSE). Довідник з людського капіталу України. 2025. - Режим доступу: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

6. Міжнародна організація з міграції (МОМ). Зайнятість, мобільність та динаміка ринку праці в Україні. 2024. - Режим доступу: <https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment%20-%20Mobility%20and%20Labour%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf>

7. Державна служба зайнятості. Основні тренди ринку праці. 2026. - Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ПРОФЕСІЙ: ВІД ІЄРАРХІЧНИХ СТРУКТУР ДО МЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ НАВИЧОК

Котов Володимир Володимирович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ставицький А.В.

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO OCCUPATIONAL CLASSIFICATION: FROM IERARCHICAL STRUCTURES TO NETWORK SKILL MODELS

*Modern occupational classification is shifting from traditional, static hierarchies like ISCO-88 and Ukraine's DK 003:2010 toward dynamic, skills-based network models such as ESCO and O*NET. While these global frameworks allow for flexible "professional profiles" and career transitions based on shared competencies, Ukraine faces the unique challenge of adapting such models to its specific socio-economic context, including the reintegration of veterans and post-war reconstruction needs.*

На сучасному ринку праці традиційні ієрархічні системи класифікації професій стрімко втрачають релевантність. Професія перестає бути статичним «контейнером» і перетворюється на динамічну сукупність компетенцій, що вимагає переходу від деревоподібних структур до мережових моделей навичок. Мета даної тези полягає в обґрунтуванні необхідності та розробці концептуальних засад переходу до адаптивної мережової моделі класифікації навичок, яка б відповідала специфічним умовам сучасного українського ринку праці та потребам повоєнної відбудови.

Критичний аналіз еволюції систем класифікації демонструє поступовий, але неповний відхід від жорстких ієрархічних структур. Історично класифікатор ISCO (International Standard Classification of Occupations) створювався для потреб державного управління та базувався на двох осях: рівні кваліфікації та спеціалізації навичок [1]. В українському контексті Національний класифікатор ДК 003:2010 базується саме на методології ISCO-88 [2], розробленій в 1988 році, де кожна професія жорстко прив'язана до ієрархічної групи. Обмеженням цього підходу є його статичність: він забезпечував стабільність у стаціонарній економіці, але виявився занадто громіздким та неефективним для опису крос-функціональних переходів у нових технологічних секторах [3].

Спробою подолати ці обмеження стала європейська система ESCO, яка додала до ієрархії 5-й рівень — мережовий. Навички тут виступають спільними вузлами для різних професій, створюючи гнучкі "професійні профілі" [4]. Ще більш радикальним є перехід до американської моделі O*NET, фундаментом якої є "Контент-модель". O*NET розглядає професію не як точку в ієрархії, а як складний профіль у багатомірному просторі характеристик працівника, його здібності, інтереси, тощо, та такі вимоги до роботи, як наявність базових та крос-функціональних навичок та міжсекторального контексту [5]. Така структура дозволяє виявляти високий відсоток ідентичності навичок між формально різними професіями, оптимізуючи найм персоналу за рахунок того, що зменшується час та витрати на перенавчання шукачів роботи.

Ринок праці може швидше адаптуватися до шоків та розбіжності попиту та пропозицій на різні професійні категорії за рахунок більш чіткої та прозорої системи переведення кадрів з суміжних професій.

Проте, огляд літератури [6] та існуючих практик виявляє суттєву прогалину: жодна з передових мережових моделей не може бути імplementована в Україні у чистому вигляді. Ключовим недоліком та обмеженням існуючих досліджень O*NET та ESCO є їхня орієнтація на стабільні, високорозвинені ринки праці. Існує щонайменше три причини, чому пряме копіювання цих систем в Україні є неможливим:

- Нерелевантність методів збору даних: Моделі типу O*NET спираються на регулярні опитування в умовах прогнозованої економіки. Український ринок праці наразі перебуває у стані безпрецедентного структурного шоку. Парсинг європейських вакансій у підході ESCO також не відображає українських реалій, де через гострий дефіцит кадрів роботодавці масово формують гібридні вакансії, поєднуючи компетенції, які у західних класифікаторах традиційно вважаються несумісними.
- Відсутність фокусу на кризових компетенціях: Західні онтології розроблялися для умов мирного часу. Вони не мають достатнього рівня деталізації для опису унікального досвіду адаптивності та стійкості, здобутого українцями в умовах війни, постійних блекаутів та кризового менеджменту.
- Проблема трансляції військового досвіду: Найголовніше обмеження полягає у нездатності існуючих моделей адекватно відобразити масову появу специфічних навичок серед ветеранів. Системи США та ЄС не здатні ефективно мапити такі навички, як управління БПЛА, складна логістика в умовах невизначеності чи тактична медицина, на цивільні професії. Наприклад, перенесення навичок аеророзвідки у сферу точного землеробства чи моніторингу інфраструктури, тощо.

Виходячи з цього, наукова гіпотеза дослідження полягає в тому, що застосування мережової моделі навичок, концептуально адаптованої до українського контексту, з урахуванням військового досвіду, гібридних ролей та потреб відбудови, дозволить виявити приховані об'єднуючі фактори різних професійних категорій. Це забезпечить значно вищу ефективність та швидкість реінтеграції ветеранів та ВПО на цивільний ринок праці порівняно з існуючою ієрархічною системою ДК 003:2010.

Відповідно, дане дослідження обґрунтовує відмову від прямого запозичення класу універсальних стаціонарних мережових моделей, до яких належать розглянуті вище системи O*NET та ESCO. Хоча структурний та математичний апарат цих західних моделей був детально проаналізований і є еталонним для прогнозованих економік, їхня базова архітектура спирається на довгострокову ринкову стабільність. Відмова від цього класу моделей дозволяє уникнути методологічної помилки - спроби описати турбулентний ринок праці інструментами, створеними в гомогенних умовах, та перейти до розробки динамічних та кризових мережових моделей.

Таким чином, простором для подальшої наукової роботи є збір локальних даних, створення методології для мережових рівнів кластеризації професій та оновлення українського класифікатора професій на основі суміжності навичок. Це вимагає відмови від прямого копіювання західних моделей на користь створення власної адаптивної онтології, яка зможе перекласти специфічний досвід українців на мову затребуваних цивільних компетенцій відбудови.

1. Occupations // ILOSTAT. - Режим доступу: <https://ilostat.ilo.org/methods/concepts-and-definitions/classification-occupation/>
2. Державна служба статистики України. Класифікатор професій ДК 003:2010 // Держстат. - Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/work/klass200n.htm>
3. Mishra A., et al. A Transformer-Based Intelligent System for Hierarchical Occupational Classification in the Labor Market // ResearchGate. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/397697873_A_Transformer-Based_Intelligent_System_for_Hierarchical_Occupational_Classification_in_the_Labor_Market
4. European Commission. The two-pillar structure of ESCO // ESCO: - Режим доступу: <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/two-pillar-structure-esco>
5. U.S. Department of Labor. O*NET OnLine // Employment and Training Administration: - Режим доступу: <https://www.dol.gov/agencies/eta/onet>
6. М. Груза, О. Колеснік, Підтримка оновлення українського класифікатора професій та приведення його у відповідність до стандарту ISCO 08, Фонд міжнародної солідарності, 2024. - Режим доступу: <https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/inception-report-ebd-ua.pdf>

EMPIRICAL ANALYSIS OF COMPANY VALUE DRIVERS BASED ON QUANTILE REGRESSION: AN INDUSTRY APPROACH

The article examines the impact of ESG factors on the market value of companies, taking into account industry specifics and the heterogeneity of this impact across different segments of the value distribution. Using data from public companies in five sectors of the economy and applying quantile regression and nonlinear models, the study finds that ESG effects are asymmetric and industry-specific. The results indicate that incorporating ESG indicators increases the accuracy of business valuation and can be applied in strategic financial decision-making, particularly in M&A processes.

У сучасних дослідженнях корпоративних фінансів значна увага приділяється впливу ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) на фінансові результати та ризики компаній. Емпіричні дослідження європейських ринків капіталу свідчать, що ESG-ризиків можуть мати суттєвий негативний вплив на показники сталого розвитку компаній, причому цей ефект має асиметричний характер залежно від темпів їхнього зростання [1]. Зокрема, для компаній із високими темпами розвитку негативний вплив ESG-ризиків проявляється значно сильніше, тоді як для підприємств із нижчими темпами зростання він є менш вираженим.

Разом із тим низка досліджень підтверджує нелінійний характер взаємозв'язку між ESG-показниками та фінансовою ефективністю компаній. Зокрема, встановлено U-подібні або інверсно U-подібні залежності між рівнем інтеграції ESG-практик та показниками прибутковості або ризик-скоригованої дохідності компаній [2]. Крім того, інтеграція ESG-практик може опосередковано впливати на фінансові результати через підвищення корпоративної ефективності та покращення управлінських процесів підприємств [3].

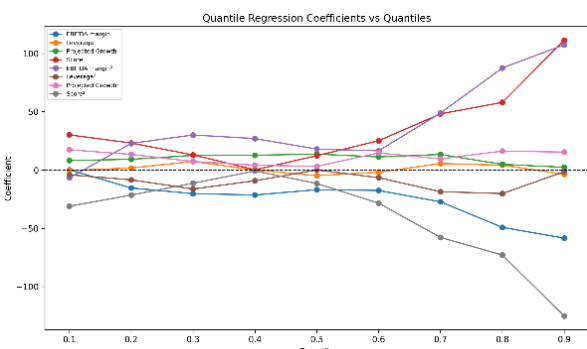
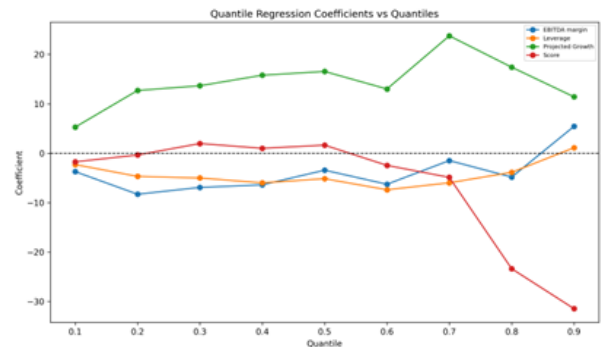
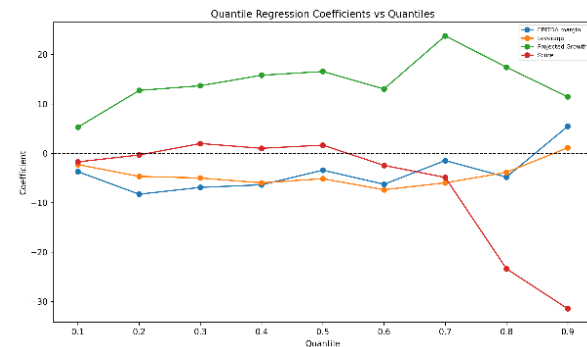
Традиційні економетричні підходи, зокрема метод найменших квадратів (Ordinary Least Squares, OLS), дозволяють оцінити лише середній ефект факторів на залежну змінну. Такий підхід є обмеженим у ситуаціях, коли взаємозв'язки між змінними відрізняються у різних частинах розподілу досліджуваного показника. У контексті аналізу вартості компаній це означає, що вплив ESG-факторів може суттєво відрізнятися для підприємств з низькою, середньою та високою ринковою оцінкою. Застосування квантильної регресії дозволяє подолати це обмеження та дослідити неоднорідність ефектів у різних сегментах розподілу.

Дослідження впливу ESG-факторів на ринкову вартість компаній здійснюється з урахуванням галузевої специфіки. Емпірична база дослідження охоплює 1796 публічних компаній п'яти секторів економіки (охорона здоров'я, машинобудування, металургія, нафтогазова промисловість і технології). Дані отримано з баз Capital IQ, Bloomberg, а також від ESG-провайдерів MSCI, Sustainalytics, LSEG Refinitiv, S&P Global та CDP. Для аналізу застосовано регресійні методи та кластеризацію на основі самоорганізаційних карт Кохонена (Self-Organizing Maps, SOM). Отримані результати підтверджують статистично значущий, але галузево диференційований вплив ESG-факторів на ринкову вартість компаній та свідчать, що врахування ESG-показників підвищує точність оцінювання бізнесу і може використовуватися у стратегічних фінансових рішеннях, зокрема у процесах злиттів і поглинань (M&A) [4].

У межах емпіричного аналізу розглянуто кілька типів регресійних моделей, які дозволяють дослідити вплив фінансових та ESG-факторів на вартість компаній у різних сегментах розподілу. Насамперед застосовано лінійну квантильну регресію, яка дає змогу оцінити вплив таких змінних, як EBITDA margin, Leverage, Projected Growth та ESG Score у різних квантилях розподілу вартості компаній та виявити неоднорідність їхнього впливу залежно від ринкової позиції підприємств.

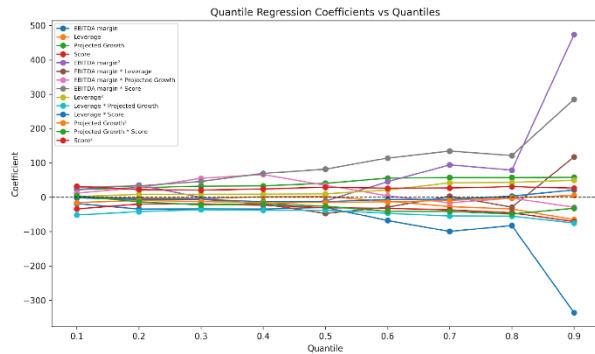
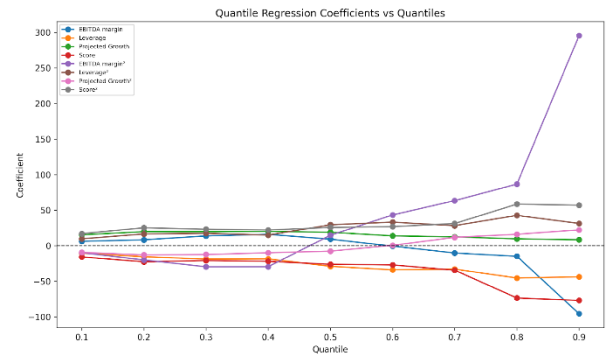
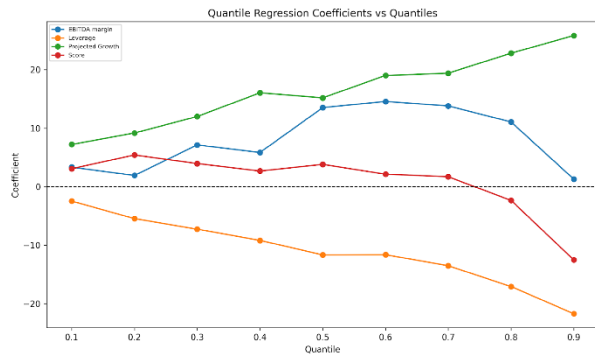
Далі використано квадратичну квантильну модель, у якій до базових змінних додаються квадратичні члени. Це дозволяє ідентифікувати можливі нелінійні ефекти, зокрема ефект насичення ESG або спадної граничної віддачі від ESG-інвестицій.

Крім того, застосовано квантильну регресію з інтеракційними змінними, у якій використовуються перехресні взаємодії між фінансовими показниками та ESG-факторами (наприклад, $EBITDA \times ESG$; $Leverage \times ESG$). Такий підхід дозволяє проаналізувати, як ESG-фактори модифікують вплив ключових фінансових характеристик компаній і дає змогу більш повно дослідити гетерогенність детермінант вартості підприємств у різних квантилях розподілу.



Для компаній металургійного сектору результати квантильної регресії свідчать про неоднорідний вплив досліджуваних факторів на вартість підприємств. Зокрема, змінна Projected Growth демонструє виражену позитивну динаміку до приблизно 0,7 квантиля, після чого її вплив поступово зменшується, що може свідчити про U-подібний або S-подібний характер реакції ринку на стратегічні та ESG-ініціативи компаній. Водночас ESG Score у верхніх квантилях набуває різко негативних значень, що може вказувати на ефект переінвестування або так званого *greenwashing*, коли надмірні витрати на ESG-практики не забезпечують відповідного економічного ефекту та можуть знижувати прибутковість бізнесу. Показники Leverage та EBITDA margin демонструють відносно незначні коливання вздовж квантилів, однак зберігають переважно негативний знак. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що для металургійної галузі оптимальний рівень ESG-інвестицій є обмеженим, а надмірне дотримання ESG-стандартів за певних умов може знижувати фінансову ефективність компаній.

Джерело: розраховано автором на підставі емпіричних даних [4].



У технологічному секторі результати квантильної регресії свідчать про наявність нелінійних та взаємодіючих ефектів між фінансовими показниками, темпами зростання та ESG-факторами. Вплив Projected Growth є позитивним і посилюється у верхніх квантилях, що підтверджує ключову роль очікуваного зростання у формуванні вартості технологічних компаній. Водночас ESG Score демонструє змінний ефект: у нижніх і середніх квантилях він є помірно позитивним, тоді як у верхніх квантилях вплив зменшується, що може свідчити про нелінійну реакцію ринку на ESG-інвестиції. Показники EBITDA margin та Leverage зберігають відносно стабільний вплив, однак їх значущість змінюється залежно від рівня ринкової оцінки компаній. Отримані результати підтверджують, що для технологічного сектору взаємодія між фінансовими та нефінансовими факторами має складний характер, а застосування квантильної регресії дозволяє більш точно ідентифікувати ці ефекти у різних сегментах розподілу вартості компаній.

Джерело: розраховано автором на підставі емпіричних даних [4].

Використання квантильної регресії дозволяє виявити неоднорідність впливу ESG-факторів на вартість компаній. На відміну від методу найменших квадратів, який оцінює середній ефект, квантильний підхід дає змогу дослідити, як змінюється сила впливу ESG у різних сегментах розподілу вартості компаній. Отримані результати свідчать, що позитивний ефект ESG є значно сильнішим у верхніх квантилях розподілу, що підтверджує гіпотезу про наявність ESG-premium для компаній-лідерів. Результати показують, що ESG не є універсальним драйвером вартості, однак виступає фактором посилення конкурентних переваг для компаній, які вже займають сильні ринкові позиції.

Проведений емпіричний аналіз показує, що ESG-показники не можуть розглядатися як універсальний індикатор вартості компаній, а їхній вплив доцільно аналізувати у взаємозв'язку з ключовими фінансовими характеристиками, зокрема EBITDA margin, рівнем фінансового левереджу та очікуваними темпами зростання (Projected Growth), а також з урахуванням позиції компанії у розподілі ринкової вартості.

Результати квантильної регресії свідчать, що у нижніх квантилях розподілу вартості ESG-показники можуть підвищувати довіру інвесторів і полегшувати доступ компаній до капіталу, що робить доцільним використання стратегій зростання, спрямованих на покращення ESG-профілю. Водночас у верхніх квантилях важливо контролювати співвідношення ESG-витрат і фінансової рентабельності, оскільки надмірні інвестиції у нефінансові ініціативи можуть знижувати ринкові мультиплікатори.

Для довгострокових інвесторів ефективною стратегією є диверсифікація ESG-експозиції між різними галузями. Поєднання відносно стабільних секторів, таких як охорона здоров'я та машинобудування, із більш динамічними галузями, зокрема технологічним сектором та енергетикою в умовах енергетичного переходу, дозволяє збалансувати інвестиційні ризики та потенціал прибутковості.

1. Lupu I., Hurduzeu G., Cosoveanu G., Filip R. ESG Reporting and Systemic Risk: Evidence from European Markets // *Amfiteatru Economic*. 2025. Vol. 27. No. 869. DOI: 10.24818/EA/2025/70/869.

2. Wang Y., Sonenshine R. The Nonlinear Impact of Environmental, Social, Governance on Stock Market Performance Among US Manufacturing and Banking Firms // *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18. No. 6. Article 293. DOI: 10.3390/jrfm18060293.

3. Mahanta A., Sahu N., Behera P., Kumar P. Variations in Financial Performance of Firms with ESG Integration in Business: The Mediating Role of Corporate Efficiency Using DEA // *Green Finance*. 2024. Vol. 6. P. 518–562. DOI: 10.3934/GF.2024020.

4. Лейфура М.В., & Баженова, О.В. (2025). ESG-фактори та їх вплив на ринкову вартість компаній: галузевий аналіз. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 24с. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22>

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ДОВІРУ ТА ФІНАНСОВИЙ СТРЕС У КРАЇНАХ G7: КАНАЛИ ПЕРЕДАЧІ ТА ДИЗАЙН ЕМПІРИКИ

Линько Павло Юрійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Економічна кібернетика»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Баженова О.В.

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL RISK ON TRUST AND FINANCIAL STRESS IN G7: TRANSMISSION CHANNELS AND EMPIRICAL DESIGN

This paper outlines how news-based Geopolitical Risk (GPR) affects confidence and financial stress in G7 economies via behavioral, financial, energy and trade-logistics channels, and summarizes a PKQR-based design with market modules and security-index integration.

Геополітичний ризик (GPR) - новинний індикатор інтенсивності загроз/подій (війни, теракти, ескалації напруги), що впливає на економічні рішення через очікування, ціни активів і ланцюги постачання. Для розвинених економік G7 ключовими є чотири канали передачі: поведінковий (довіра), фінансовий (волатильність, премії за ризик, зв'язність ринків), енергетичний (шоки нафти/газу) та торговельно-логістичний. Асиметрія ефектів і міжкраїнова гетерогенність вимагають розподільного підходу до ідентифікації впливу.

Основна специфікація - панельна квантильна регресія (PKQR) для CCI/BCI з лагованим GPR та фіксованими ефектами країна/час. Очікування: негативні $\beta(\tau)$ для CCI найсильніші у нижніх квантилях (10–30-ті); для BCI ефекти гетерогенні між країнами G7. Для фінансового виміру додаються TVP-VAR/connectedness/wavelet модулі з фокусом на динамічних spillovers і порівнянні епізодів 2014 vs 2022. Енергетичний канал тестується через взаємодію GPR×волатильність нафти/газу.

Пакет перевірок включає декомпозицію GPR → GPRT (загрози) / GPRA (події), альтернативні лаги/трансформації, підвибірки pre/post-2020, out-of-sample (rolling/expanding) прогнози з оцінюванням RMSE/MAE та, за потреби, тестом Diebold–Mariano. У якості джерел використовуються офіційні місячні/країнові ряди GPR, опитники довіри (CCI/BCI), індикатори фінансового стресу, ринкові котирування та проксі енергетичної волатильності.

У G7 шоки GPR асиметрично знижують споживчу довіру (найбільше - у «нижніх» станах), а вплив на бізнес-довіру суттєво різниться між країнами. На ринках GPR підвищує волатильність і посилює зв'язність; епізоди 2022 р. демонструють сильніші та синхронніші реакції порівняно з 2014 р. Інтеграція GPR (GPRT/GPRA) до композитного індексу економічної безпеки підвищує прогностну спроможність індикаторів слабкості/нестабільності, тоді як якісна комунікація політики зменшує персистентність шоків довіри.

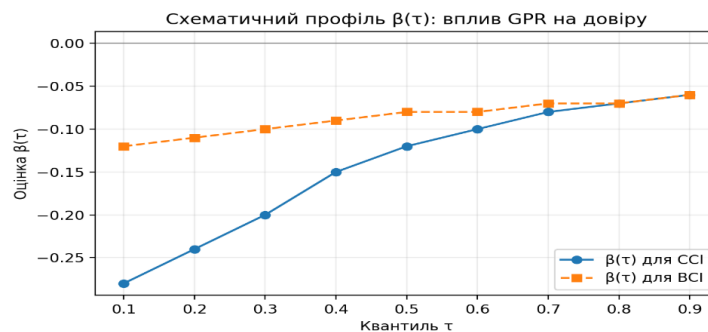


Рис. 1. Схематичний профіль $\beta(\tau)$ для впливу GPR на індикатори довіри

Поведінкові результати доповнюємо ринковим блоком: часово-мінлива зв'язність (connectedness) між ринками G7 відображена на матриці spillovers (рис. 2).

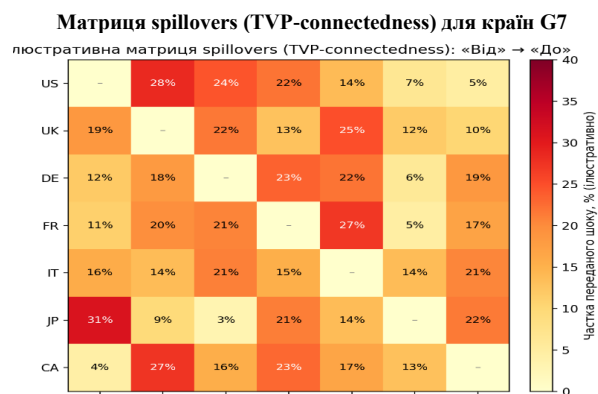


Рис. 2. Ілюстративна матриця spillovers між ринками G7 (Від → До)

Примітка: матриця подає умовні частки передачі шоку (рядки: джерело «Від», стовпці: отримувач «До»)

Розподільний підхід (PKQR) дозволяє ідентифікувати «уразливі» стани довіри, де вплив GPR максимальний.

Часо-мінливі ринкові зв'язки (TVP-/connectedness/wavelet) дають змогу відстежувати синхронізацію реакцій в епізодах ескалації.

Інтеграція GPRT/GPRA у композитні індекси безпеки підвищує раннє виявлення фаз слабкості.

1. Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring Geopolitical Risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194–1225. DOI: 10.1257/aer.20191823. de Wet, M.C. (2024).

2. The Nexus Between Geopolitical Risks and Confidence Measures in G7 Countries. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Panazan, O., & Gheorghe, C. (2024)

3. Impact of Geopolitical Risk on G7 Financial Markets: A Comparative Wavelet Analysis between 2014 and 2022. *Mathematics*, 12(3), 370

THE IMPACT OF FINTECH ON STIMULATING CORPORATE INNOVATION

This paper investigates the impact of financial technology (FinTech) on corporate innovation in Ukraine. Using panel data from 200 Ukrainian companies between 2018 and 2022, the study reveals that FinTech development significantly boosts patent activity, especially for highly innovative firms, while deregulation further amplifies this positive effect.

У XXI столітті глобальні економіки дедалі активніше трансформуються під впливом цифрових технологій. FinTech виступає не лише як каталізатор підвищення ефективності фінансової системи, а й як рушій модернізації корпоративного середовища, відкриваючи нові можливості для фінансування інновацій. Традиційна фінансова система часто ускладнює фінансування інноваційних проєктів через інформаційну асиметрію, жорсткі вимоги до застави та неефективний розподіл ресурсів. З появою FinTech банки та фінтех-компанії можуть швидко оцінювати кредитні ризики бізнесу за допомогою новітніх технологій (великих даних, штучного інтелекту), що спрощує доступ підприємств до капіталу. Метою дослідження є емпіричне обґрунтування гіпотези про позитивний вплив розвитку фінансових технологій на інноваційну активність українських підприємств.

Гіпотеза (H1): FinTech позитивно впливає на інноваційну діяльність підприємств.

Гіпотеза 2 (H2): банківська дерегуляція підсилює/знижує позитивний вплив FinTech на інновації підприємств.

Для аналізу було сформовано панельну базу даних, що охоплює понад 1000 спостережень для 200 українських компаній за період 2018–2022 років. Інноваційна активність вимірювалася кількістю поданих патентних заявок, а рівень розвитку FinTech — спеціально побудованим регіональним індексом. З метою ідентифікації нерівномірності ефекту FinTech у регіональному контексті та перевірки гіпотези про гетерогенність інноваційної активності залежно від рівня цифрової фінансової інфраструктури було здійснено класифікацію підприємств за значеннями регіонального FinTech-індексу. Для цього було використано третій піділ, що дозволяє розбити вибірку на три рівнозначні групи по 350 підприємств у кожній (табл.1). Такий підхід забезпечує симетричне представлення компаній із низьким, середнім та високим рівнем доступу до FinTech-рішень.

Таблиця 1

Класифікація компаній за рівнем FinTech Index (третілі)				
Група компаній (за FinTech Index)	Середнє значення патентів	Кількість компаній	Середнє ROA	Середній Size
Нижній третіль (до 2.7)	0.43	350	0.084	7.89
Середній третіль (2.7–3.2)	0.71	350	0.109	8.02
Верхній третіль (понад 3.2)	1.25	350	0.137	8.25

Джерело: складено автором на основі даних [1-2]

Емпіричне оцінювання із застосуванням моделі фіксованих ефектів (FE) підтвердило основну гіпотезу дослідження: розвиток фінтех інфраструктури в регіоні статистично значуще стимулює інноваційну активність підприємств (коефіцієнт 0.3472; $p = 0.010$). Додатково встановлено, що вищий рівень прибутковості компаній (ROA) асоціюється з більшою інтенсивністю інноваційних інвестицій, тоді як значне боргове навантаження чинить стримувальний вплив. Результати моделі різниці в різницях (DID) свідчать, що банківські реформи після 2020 року зумовили позитивний і статистично значущий ефект для інноваційної діяльності компаній, які вже функціонували в умовах розвинутої FinTech-інфраструктури. Водночас оцінки квантильної регресії демонструють неоднорідність цього впливу залежно від рівня інноваційної активності підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Основні результати квантильної регресії			
Квантиль	FinTech Index	p-value	Інтерпретація
0.25	0.101	0.091	Низький, незначущий ефект у найменш інноваційних компаній
0.50	0.154	0.021	Значущий позитивний вплив у компаній із середнім рівнем інноваційності
0.75	0.223	0.008	Найвищий і статистично значущий ефект серед інноваційно активних компаній

Джерело: складено автором на основі даних [1-2]

Результати моделі демонструють суттєві розбіжності у величині та значущості впливу FinTech Index залежно від квантилю (табл.2). У нижньому квантилі (0.25), що відповідає найменш інноваційно активним компаніям, коефіцієнт при FinTech Index становить 0.101 з $p\text{-value} = 0.091$, тобто ефект є позитивним, але статистично незначущим на рівні 5%. Це свідчить про обмежену здатність підприємств з низьким рівнем інноваційності використовувати можливості, які створює FinTech-інфраструктура — ймовірно, через брак організаційного потенціалу, фінансових ресурсів або інституційної спроможності до впровадження інновацій.

У медіанному квантилі (0.50) спостерігається підвищення сили ефекту: коефіцієнт при FinTech Index дорівнює 0.154, а $p\text{-value} = 0.021$, що вказує на статистичну значущість впливу на рівні 5%. Це означає, що для компаній із середнім рівнем інноваційної активності доступ до розвинених цифрових фінансових сервісів справді є стимулюючим фактором для подальшого нарощування патентної активності.

Найвищий рівень впливу зафіксовано у верхньому квантилі (0.75), де підприємства демонструють найвищу інтенсивність подання патентів. Тут коефіцієнт FinTech Index досягає 0.223, а $p\text{-value} = 0.008$, що вказує на високий рівень статистичної значущості. Це дозволяє зробити висновок, що компанії, які вже є інноваційно активними, здатні краще інтегрувати фінансові технології у власні інноваційні стратегії, використовувати FinTech як канал мобілізації ресурсів, а також як інфраструктурну підтримку процесів НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт).

Гіпотеза H1 підтверджується, але не однорідно: лише компанії з середнім і високим рівнем інновацій демонструють істотне зростання патентної активності. Результати квантильної регресії показують, що FinTech є особливо ефективним каталізатором інновацій саме у тих компаній, які вже мають інноваційний потенціал, що має важливі наслідки для таргетування політики підтримки. Отримані результати підтверджують, що реформи у банківському секторі після 2020 року мали позитивний і статистично значущий ефект на інноваційну активність компаній, які вже мали доступ до розвинутої FinTech-інфраструктури. Це свідчить про ефективність політичних рішень у сфері цифрових фінансів і доцільність комплексного підходу до реформ.

1. Opendatabot – Дані українських компаній та аналітика [Електронний ресурс] // Opendatabot: [сайт]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/>

2. YouControl – Аналітична система для перевірки компаній [Електронний ресурс] // YouControl: [сайт]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/>

3. Giebel M., Kraft P. – FinTech and corporate innovation: Evidence from panel data [Електронний ресурс] // Journal of Banking & Finance. – 2020. – Vol. 112. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105220>

4. Hsu P. H., Tian X., Xu Y. – Financial development and innovation: Cross-country evidence [Електронний ресурс] // Journal of Financial Economics. – 2014. – Vol. 112(1). – P. 116–135. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.12.002>

АВТОМАТИЗАЦІЯ РЕКРУТИНГУ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
В СКОРОЧЕННІ ЧАСУ НАЙМУ ТА ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ПІДБОРУ

Носко Роман Борисович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черноус Г.О.

AUTOMATION OF RECRUITMENT: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN REDUCING TIME-TO-HIRE
AND IMPROVING SELECTION QUALITY

In the context of a global polycrisis, economic resilience heavily relies on optimized human resource management. This paper explores the integration of Artificial Intelligence (AI), Applicant Tracking Systems (ATS), and chatbots in recruitment. By reducing time-to-hire and enhancing candidate selection quality, AI-driven automation helps enterprises maintain operational stability despite market turbulence. Furthermore, the study critically examines algorithmic bias risks and emphasizes the need for statistical validation and human oversight to ensure fair, efficient, and resilient hiring processes.

Глобальна полікриза, що супроводжується економічною дестабілізацією, демографічними спадами та геополітичними шоками, вимагає від сучасних підприємств безпрецедентного рівня економічної резильєнтності. Здатність бізнесу адаптуватися до турбулентного середовища та зберігати безперервність операційної діяльності критично залежить від якості людського капіталу [1]. У ситуації жорсткого дефіциту кадрів на ринку праці, зокрема в IT-секторі, традиційні методи рекрутингу втрачають ефективність. Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом забезпечення стійкості кадрових процесів, перетворюючи рекрутинг з адміністративної функції на стратегічний механізм управління ризиками. Інтеграція інтелектуальних систем значно підвищує ефективність залучення талантів завдяки оптимізації скринінгу, кращому прогнозуванню професійної відповідності кандидата та здатності обробляти масиви даних швидше за людину.

Проте, незважаючи на беззаперечну стратегічну цінність для бізнесу, застосування ШІ-технологій у підборі персоналу генерує нові етичні виклики, що можуть нівелювати здобуті переваги. Масштабна автоматизація супроводжується ризиками алгоритмічної упередженості, непрозорості прийняття рішень («чорна скринька» алгоритмів) та загрозами порушення конфіденційності даних кандидатів [2]. Щоб технології ШІ дійсно сприяли стійкості компанії, а не створювали додаткові репутаційні загрози, їх впровадження вимагає суворого етичного управління. Лише збалансований підхід, який гарантує справедливості, підзвітності алгоритмів та захист приватності, дозволяє трансформувати швидкість машинного навчання у довгострокову економічну резильєнтність підприємства.

Сучасна екосистема автоматизованого підбору персоналу базується на трьох основних інструментах: інтелектуальних системах управління кандидатами (ATS), чат-ботах та алгоритмах автоматичного скринінгу. Дослідження доводять, що впровадження ШІ-рішень дозволяє масштабувати процеси найму в умовах обмежених ресурсів, суттєво знижуючи витрати на підбір завдяки мінімізації рутинних адміністративних завдань та оптимізації розподілу робочого часу HR-фахівців [3]. Автоматизація дозволяє миттєво обробляти тисячі заявок, формуючи ширший і якісніший пул кандидатів без залучення додаткового персоналу. Більше того, використання предиктивної аналітики на етапі скринінгу знижує ризик швидкого звільнення новачків, що також є вагомим фактором економії бюджету компанії. Порівняльна характеристика традиційних та автоматизованих методів підбору за ключовими критеріями ефективності та ризиками наведена нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів рекрутингу в умовах полікризи

Критерій оцінки	Традиційний (ручний) найм	Базові системи ATS	Інтелектуальний ШІ-скринінг та чат-боти
Time-to-Hire	Низька швидкість (дні/тижні)	Середня швидкість (години)	Висока швидкість (миттєвий аналіз)
Cost-per-Hire	Високі (оплата годин рекрутера)	Середні (вартість ліцензій)	Низькі (висока масштабованість)
Ризик упередженості	Високий (суб'єктивний людський фактор)	Низький (строгий пошук за ключовими словами)	Середній/Високий (алгоритмічний bias)
Економічна резильєнтність	Низька (вразливість до кадрового голоду)	Середня (стандартизація бази даних)	Висока (адаптивність, безперервність 24/7)

Джерело: складено автором на основі даних [3, 4]

Системи ATS нового покоління використовують технології обробки природної мови (NLP) для глибокого аналізу резюме. Вони здатні не просто фіксувати ключові слова, а розуміти контекст досвіду кандидата, формуючи предиктивні оцінки його успішності на посаді. За даними емпіричних досліджень, використання ШІ для автоматичного скринінгу здатне скоротити час закриття вакансії більш ніж на 50% [4]. Це є критично важливим фактором економічної резильєнтності, оскільки тривала відсутність працівника на ключовій посаді під час кризи збільшує фінансові втрати компанії.

Чат-боти та віртуальні асистенти беруть на себе етап первинної комунікації, забезпечуючи безперервність процесу найму 24/7. На відміну від традиційного статичного анкетування, інтелектуальні розмовні системи здатні вести динамічний діалог, адаптуючи свої запитання залежно від відповідей співрозмовника. Сучасні моделі використовують технології обробки природної мови (NLP) та складні методи аналізу тональності тексту (sentiment analysis) для виявлення прихованих поведінкових патернів. Це дозволяє ще до етапу живого інтерв'ю об'єктивно оцінювати рівень мотивації, емоційний інтелект та специфіку комунікативних soft-skills кандидатів [5]. Більше того, ШІ-алгоритми здатні агрегувати ці текстові дані для предиктивного прогнозування культурної сумісності (cultural fit) фахівця з корпоративними цінностями компанії. Автоматизація цього масштабного пулу рутинних завдань – від планування співбесід до базового скринінгу – вивільняє до 80% робочого часу рекрутерів. Завдяки цьому фокус уваги HR-фахівців зміщується з адміністративного навантаження на стратегічну взаємодію з ключовими талантами, глибоку експертну оцінку та посилення бренду роботодавця.

З позиції економіко-математичного моделювання, інтеграцію нових AI-алгоритмів доцільно супроводжувати A/B тестуванням для статистично значущого порівняння якості найму між автоматизованим та ручним скринінгом. Математичне калібрування систем прийняття рішень має на меті мінімізувати ймовірність статистичних помилок першого та другого роду, коли ШІ хибно відхиляє висококваліфікованого спеціаліста або пропускає нерелевантного кандидата [6]

Незважаючи на переваги, ШІ-рекрутинг несе ризики алгоритмічної упередженості. Оскільки моделі навчаються на історичних даних, вони можуть реплікувати приховані дискримінаційні стереотипи. В умовах полікризи такі алгоритмічні помилки можуть призвести до серйозних наслідків для підприємства.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що автоматизація рекрутингу за допомогою ШІ є потужним драйвером забезпечення економічної резильєнтності бізнесу. Проте для досягнення максимальної ефективності ШІ повинен функціонувати як система підтримки прийняття рішень. Лише синергія швидкості алгоритмічних обчислень, статистичного контролю упередженості моделей та експертної оцінки фахівця здатна забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку праці.

1. Wang Y. Artificial intelligence in recruitment: a qualitative analysis and requirements for promoting fairness. *TU Wien Repository*, 2025. <https://doi.org/10.34726/hss.2025.86887>.

2. Sholikhah E., Suharto S., Ilham R. The Application of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection: Ethical Challenges and Effectiveness. *JUMBIWIRA Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(1), 2025. С. 426-435. 10.56910/jumbiwira.v4i1.2733.

3. Singh V. K., Sinha K. Exploring the Impact of AI Tools on Recruitment: Efficiency and Fairness in Hiring Practices. *RJ Wave*, 2025. С. 10-25. URL: <https://www.rjwave.org/jaaftr/viewpaperforall.php?paper=JAAFR2510018> (дата звернення 23.02.2026).

4. Yahya N. M. A., Ravi A. The Role of Artificial Intelligence in Reducing Hiring Time and Improving Candidate Fit: Evidence from IT Firms. *Journal of Informatics Education and Research*, 5(2), 2025. С. 6014-6022. URL: <https://jier.org/index.php/journal/article/view/3133/2545> (дата звернення 23.02.2026).

5. Madanchian, M. From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. *Appl. Sci.* 2024, 14, 11750. <https://doi.org/10.3390/app142411750>.

6. Hawrysz, Liliana. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CANDIDATE SCREENING: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*. 2025. 203-217. 10.29119/1641-3466.2025.228.11.

THE INFLUENCE OF INFORMATIONAL SENTIMENT ON STOCK RETURN PREDICTABILITY

The article examines the impact of informational sentiment on short-term stock return forecasting using Apple and Tesla. It shows that adding sentiment indicators to traditional price variables improves model accuracy and confirms that investor sentiment is a statistically significant predictor of next-day returns, particularly during periods of high market uncertainty, volatility spikes, and intensified information flows.

У сучасній економіці поряд із традиційними чинниками дедалі більшого значення набувають інформаційні фактори, що формують очікування інвесторів. Розвиток цифрових комунікацій і зростання ролі онлайн-платформ сприяли тому, що новини, аналітичні публікації та повідомлення в соціальних мережах стали невід'ємною частиною ринкового середовища, безпосередньо впливаючи на поведінку його учасників. У цьому контексті варто звернути увагу на інформаційний сентимент – узагальнену характеристику емоційної тональності текстових повідомлень, що відображає домінуючі настрої щодо певної компанії або ринку загалом. У межах цього дослідження було висунуто гіпотезу, що зміни в інформаційному сентименті можуть передувати коливанням дохідності акцій, впливаючи на очікування майбутніх прибутків. Інтеграція кількісного показника сентименту в економетричні моделі може дозволити виявити статистично значущий зв'язок між інформаційним середовищем і динамікою активів, підвищуючи точність прогнозування динаміки на фондовому ринку.

Для емпіричного аналізу були обрані компанії Apple та Tesla, що зумовлено їх значною присутністю в інформаційному просторі та різницею бізнес-моделей. Базою дослідження стали повідомлення користувачів соціальної мережі для інвесторів StockTwits [1]. Загальний обсяг вибірки становить близько 120 тисяч повідомлень за 2020-2021 роки – період високої ринкової турбулентності через COVID-19, інформаційної невизначеності та інтенсивного новинного потоку. На основі щоденних цін акцій [2, 3] розраховано показники дохідності, що дозволило синхронізувати інформаційний потік із ринковою динамікою. Дослідження зосереджене саме на дохідності, оскільки вона є стаціонарною величиною, безпосередньо відображає зміну вартості активу та ринкову реакцію на нову інформацію, що дає коректну економетричну інтерпретацію впливу сентименту. Інформаційний сентимент обчислювався за допомогою моделі FinBERT для аналізу фінансових текстів. Повідомлення зі StockTwits очищувалися, токенизувалися та перетворювалися у вектори, після чого модель оцінювала ймовірності позитивної, негативної та нейтральної тональності. Показник *sentiment_score* визначався як різниця між ймовірностями позитивного та негативного класів, агрегувався на денному рівні як середнє значення, потім обраховувалась його зміна (*d_sentiment_score*).

Аналіз числових характеристик виявляє суттєві відмінності між Apple та Tesla. Для Apple медіана *sentiment_score* близька до нуля, а більшість значень зосереджена в межах $-0,02 \dots +0,02$ із поодинокими викидами до $-0,10$ та $+0,11$. Денна зміна ціни закриття зазвичай становить ± 4 -5 доларів, що свідчить про помірну волатильність і відносно стабільний інформаційний фон. Для Tesla розподіл сентименту є ширшим (викиди до $\pm 0,08$) і супроводжується значно більшою ціновою амплітудою: типові зміни *Open* близько ± 15 доларів, екстремальні – до ± 50 , а денна дохідність коливається в межах $-0,10 \dots +0,15$. Це відображає потенційну підвищену чутливість акції до інформаційних сигналів і більшу роль очікувань інвесторів у формуванні короткотермінових рухів. Графічний аналіз показує, що різкі негативні зміни сентименту часто збігаються зі спадом або передують локальним мінімумам протягом 1-2 торгових днів, тоді як позитивні викиди корелюють із фазами відновлення або прискорення зростання. Це вказує на те, що інформаційний фон не лише супроводжує ринкові рухи, а може виконувати роль короткострокового випереджального індикатора.

Наступним етапом дослідження стала побудова регресійних моделей із використанням робастних стандартних похибок, що дає змогу врахувати автокореляцію та гетероскедастичність. Залежною змінною виступала щоденна дохідність акцій (*return*), а пояснювальною змінною – лагована на один день зміна інформаційного сентименту (*d_sentiment_lag1*). Оцінювання показало позитивний і статистично значущий вплив зміни сентименту на дохідність обох компаній. Для Apple коефіцієнт при *d_sentiment_lag1* становить 0,0914 ($p = 0,004$), для Tesla – 0,0833 ($p = 0,007$). Це означає, що зростання позитивного інформаційного настрою в попередній торговий день асоціюється зі збільшенням дохідності в поточному періоді. Отримані результати свідчать про наявність короткострокового прогностичного ефекту зміни сентименту та підтверджують статистично стійкий зв'язок між інформаційним фоном і ринковою дохідністю. Це обґрунтовує доцільність включення показників зміни інформаційних настроїв до моделей прогнозування фондового ринку.

У межах підготовки до побудови прогностичних моделей одноступенної дохідності було реалізовано поетапну процедуру очищення та структуризації даних, спрямовану на збереження економічного змісту часового ряду та мінімізацію впливу випадкових екстремальних коливань. Аномальні спостереження ідентифікувалися за допомогою алгоритму Isolation Forest у п'яти ітераціях із використанням різних комбінацій рівневих та різницевих ознак (*Open*, *High*, *Low*, *Close*), що дозволило одночасно виявити нетипові цінові рівні та надмірні міжденні стрибки. Викиди замінювалися локальним середнім сусідніх значень, що знижує шум без руйнування трендової компоненти. Додатково застосовано вінзоризацію 1%-99%, причому порогові значення визначалися виключно на тренувальній вибірці (80% даних) і переносилися на всю сукупність. Це забезпечує відсутність витоку інформації та коректність оцінювання прогностичної здатності моделей. На основі очищених даних сформовано вектор пояснювальних змінних X_t . До нього включено лаги дохідності за 1, 2, 3 і 5 днів, що дозволяє врахувати негайну реакцію ринку, інерційність та типовий тижневий цикл прийняття інвестиційних рішень без суттєвої мультиколінеарності. Ковзні середні за 5 і 20 днів моделюють коротко- та середньостроковий тренд, а відповідні ковзні стандартні відхилення відображають локальний рівень ризику. Експоненційне згладжування надає більшої ваги останнім спостереженням і формалізує адаптивність очікувань. Частотна декомпозиція з використанням 12 компонент Фур'є дозволяє відокремити низькочастотну трендову складову від циклічних і високочастотних коливань, що підвищує структурну інформативність моделей без надмірного ускладнення. Усі регресори формуються на основі інформації, доступної в момент t , а залежною змінною є наступна одноступенна вінзоризована дохідність. Формально модель задається як $y_{t+1} = f(X_t) + \epsilon_{t+1}$, де y_{t+1} – вінзоризована дохідність у момент $t+1$; X_t – вектор факторів, сформованих на основі інформації, доступної в момент t ; ϵ_{t+1} – випадкова похибка. Таким чином, дохідність у момент $t+1$ пояснюється комбінацією інерційних, трендових, ризикових та циклічних факторів, сформованих у момент t . Розширена специфікація включає змінні сентименту та набуває вигляду $y_{t+1} = f(X_t, S_{t+1}) + \epsilon_{t+1}$, де S_{t+1} охоплює рівень сентименту (загальний інформаційний фон), його першу різницю (інтенсивність інформаційного імпульсу), лаги (відкладену реакцію ринку), ковзні середні, експоненційно згладжене значення (стійку тенденцію інформаційного середовища) та спектральні компоненти (стійкі та циклічні зміни настроїв). Така структура рівняння дозволяє інтегрувати ринкову динаміку та інформаційний фактор у єдину економетрично коректну систему прогнозування одноступенної дохідності.

У моделюванні використано чотири підходи: OLS як базову лінійну модель, Lasso для автоматичного відбору змінних, Random Forest для моделювання складних нелінійних взаємозв'язків та Gradient Boosting для послідовного уточнення прогностичних помилок. Порівняння конфігурацій із включенням і без включення сентимент-факторів (див. табл. 1 та 2) дозволяє кількісно оцінити їхній внесок у точність прогнозування за показниками MSE та RMSE. Результати для Apple свідчать про систематичний, але диференційований ефект включення сентименту. Для *Close return* середнє скорочення RMSE становило 7,06% (MSE – 14,68%), що вказує на стабільне покращення точності прогнозу закриття. Для *High return* середнє зниження RMSE дорівнювало 3,65% (MSE – 7,51%), тоді як для *Low return* ефект був найбільш вираженим – 8,01% за RMSE (MSE – 16,89%), що підтверджує підвищену роль інформаційного фону в періоди негативних або турбулентних рухів. Для *Open return* покращення було мінімальним – лише 1,94% за RMSE (MSE – 4,02%), що свідчить про слабшу чутливість відкриття до інформаційних факторів. У розрізі моделей найбільший ефект спостерігався в нелінійних алгоритмах: Gradient Boosting знижував RMSE для *Close* на 10,37%, для *Low* – на 13,32%, тоді як Random Forest забезпечував зменшення на 8,05% і 11,45% відповідно. У лінійних моделях покращення було помірним: для OLS скорочення RMSE становило близько 6-7%, для Lasso – переважно 1-3%. Для Tesla ефект включення сентименту є більш масштабним. Для *Close return* середнє скорочення RMSE становило 5,02% (MSE – 10,54%). Для *High return* зниження RMSE дорівнювало 7,15% (MSE – 14,87%), що є одним із найвищих серед усіх типів дохідності. Для *Low return* середній ефект був помірним – 2,55% (MSE – 5,25%), а для *Open return* – 6,25% (MSE – 13,15%). Найбільш суттєві покращення

спостерігалися в окремих моделях: для *Open* Random Forest знижував RMSE на 14,32%, для *Close* Gradient Boosting – на 13,09%, для *High* Lasso – на 11,22%. Водночас у *Low* для Gradient Boosting зафіксовано незначне погіршення (–1,20% RMSE), що відображає специфіку волатильних періодів і чутливість алгоритму до структури даних. Загалом, отримані результати підтверджують, що включення інформаційного настрою систематично знижує прогнозну помилку, причому ефект є більш вираженим у нелінійних ансамблевих моделях, що свідчить не лише про наявність прямого лінійного зв'язку між змінами інформаційного фону та доходністю, а й про складні нелінійні взаємодії, які краще виявляються Random Forest та Gradient Boosting. Стабільне зниження MSE та RMSE означає, що настрой містить додаткову прогностичну інформацію. Моделі з урахуванням інформаційного фону швидше адаптуються до змін і точніше відтворюють амплітуду коливань, що підтверджує стійкий взаємозв'язок між інформаційним середовищем і ринковою динамікою та обґрунтовує доцільність інтеграції настрою в сучасні моделі прогнозування.

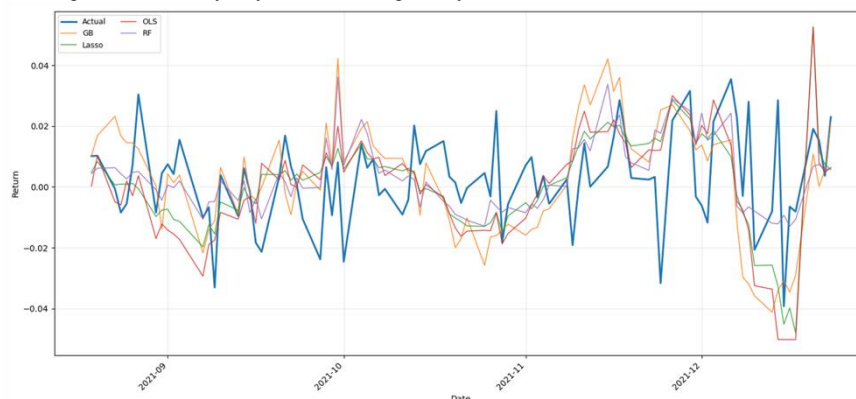


Рис. 1. Візуалізація прогнозованої та реальної динаміки доходності акцій Apple за Close-цінами (моделі із настроєм)
Джерело: створено автором на основі даних [1, 2, 3]

Таблиця 1

With sentiment			Without sentiment			Difference between models		
Model	MSE	RMSE	Model	MSE	RMSE	Model	MSE	RMSE
RF	0,00024599	0,01568413	RF	0,00028721	0,01694726	RF	16,76%	8,05%
Lasso	0,00030412	0,01743898	Lasso	0,00032193	0,01794245	Lasso	5,86%	2,89%
OLS	0,0003735	0,01932607	OLS	0,0004269	0,02066162	OLS	14,30%	6,91%
GB	0,00041907	0,02047108	GB	0,00051049	0,02259398	GB	21,82%	10,37%

Джерело: розрахунки автора на основі даних [1, 2, 3]



Рис. 2. Візуалізація прогнозованої та реальної динаміки доходності акцій Tesla за Close-цінами (моделі із настроєм)
Джерело: створено автором на основі даних [1, 2, 3]

Таблиця 2

With sentiment			Without sentiment			Difference between models		
Model	MSE	RMSE	Model	MSE	RMSE	Model	MSE	RMSE
RF	0,00139987	0,03741478	RF	0,00155813	0,03947318	RF	11,31%	5,50%
Lasso	0,00189335	0,0435126	Lasso	0,0019102	0,04370585	Lasso	0,89%	0,44%
OLS	0,00207461	0,04554788	OLS	0,00211755	0,04601681	OLS	2,07%	1,03%
GB	0,00226647	0,04760743	GB	0,00289857	0,0538384	GB	27,89%	13,09%

Джерело: розрахунки автора на основі даних [1, 2, 3]

1. Finance.yahoo.com. AAPL – акції Apple Inc. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.yahoo.com/quote/AAPL/>
2. Finance.yahoo.com. TSLA – акції Tesla Inc. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.yahoo.com/quote/TSLA/>
3. Stocktwits.com. StockTwits – соціальна платформа для трейдерів і інвесторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stocktwits.com>

DIGITALIZATION OF UKRAINE'S FINANCIAL SECTOR: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTING FINTECH SOLUTIONS

The purpose of this study is to conduct a comprehensive examination of the digitalization process in Ukraine's financial sector, to identify its key challenges and prospects for the implementation of fintech solutions under current conditions, and to assess the impact of digitalization on the financial and economic security of the state. Particular attention is paid to the role of digitalization in the context of armed aggression against Ukraine, where ensuring access to financial resources and maintaining the stability of the financial system are of critical importance.

To achieve this purpose, several interrelated objectives are addressed. First, the study analyzes the specific features and difficulties of financial sector digitalization in wartime, when the availability of financial services and resources is vital. Second, it identifies the advantages and disadvantages of implementing fintech solutions, as well as their influence on the efficiency and convenience of financial services for both individuals and businesses. Third, a comparative analysis of the digitalization of Ukraine's financial sector and that of the European Union is conducted, which makes it possible to outline opportunities for integration and adaptation of European experience. Finally, the study explores the relationship between digitalization, cybersecurity, and financial security, which together constitute essential components of Ukraine's economic security.

Метою даного дослідження є комплексне вивчення процесу цифровізації фінансового сектору України, визначення його ключових викликів та перспектив впровадження фінтех-рішень у сучасних умовах. Особлива увага приділяється оцінці впливу цифровізації на фінансову та економічну безпеку держави, що набуває особливої актуальності в умовах збройної агресії проти України.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються кілька взаємопов'язаних завдань. По-перше, здійснюється аналіз особливостей та складнощів цифровізації фінансового сектору України в умовах воєнного часу, коли доступ до фінансових ресурсів та стабільність фінансової системи мають критичне значення. По-друге, визначаються переваги та недоліки впровадження фінтех-рішень, а також їхній вплив на ефективність і зручність фінансових послуг для населення та бізнесу. По-третє, проводиться порівняльний аналіз розвитку цифровізації фінансового сектору України та країн Європейського Союзу, що дозволяє окреслити можливості інтеграції та адаптації європейського досвіду. Досліджується взаємозв'язок між цифровізацією, кібербезпекою та фінансовою безпекою, які виступають ключовими складовими економічної безпеки України.

Таким чином, дослідження спрямоване на формування цілісного уявлення про цифровізацію фінансового сектору як стратегічний процес, що забезпечує доступність фінансових ресурсів, підвищує ефективність функціонування фінансової системи та водночас створює нові виклики у сфері безпеки.

Сучасний фінансовий сектор України перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлено як глобальними тенденціями цифровізації, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з війною та економічною нестабільністю. Цифрові фінансові технології (FinTech) стали ключовим інструментом забезпечення доступності фінансових послуг, підвищення їхньої ефективності та прозорості. Водночас процес цифровізації супроводжується низкою проблем — від кіберзагроз і регуляторних бар'єрів до недостатньої інфраструктури та обмеженого фінансування. Дослідження показують, що цифровізація фінансового сектору є не лише технологічним трендом, а й важливим чинником економічної безпеки держави. Вона забезпечує стійкість фінансової системи навіть у періоди збройної агресії, дозволяючи громадянам та бізнесу здійснювати платежі, отримувати державну допомогу та підтримувати економічну активність.

Враховуючи викладене фінтех — це впровадження технологій в фінансову сферу. Фінтех в Україні еволюціонує як технологічна складова фінансових послуг. Він охоплює мобільні додатки, електронні гроші, блокчейн, хмарні технології та штучний інтелект. Кожна з цих технологічних структур дозволяє фінансовим установам підвищувати ефективність роботи, забезпечувати швидший доступ до послуг, аналізувати дані позичальників та прогнозувати ринкову поведінку клієнтів.

Також не можливо не додати про розвиток економічної безпеки України з впровадженням цифровізації в фінансовий сектор. Вона забезпечує доступ до фінансових ресурсів навіть в умовах бойових дій, що дозволило країні зберегти функціонування фінансової системи у перші тижні війни. Крім того, цифрові сервіси — інтернет-банкінг, електронні гаманці, цифрові карти — забезпечують швидкість, прозорість та зручність фінансових операцій, зменшують використання готівки та витрати бізнесу. Це сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності банків. Підсумовуючи те, що було сказано до цього можна додати, що цифровізація фінансових послуг стала невідомим чинником економічної стійкості держави. Вона забезпечує швидкість, прозорість та зручність розрахунків, зменшує витрати бізнесу й населення, а також сприяє зниженню використання готівки. В умовах війни цифрові інструменти дозволили підтримати функціонування фінансової системи, забезпечити доступ громадян і підприємств до ресурсів та зберегти економічну активність. Дослідження показують наскільки актуальні стали безготівкові банківські операції в 2025 році.



Рис.1. Розподіл безготівкових операцій з використання платіжних карток в Україні та її межах за 2025 рік [1]

Також порівняємо для порівняння можемо переглянути дані Франції щодо безготівкових операцій. Згідно зі статистикою за 2024 рік, використання інноваційних засобів платежу, таких як миттєві кредитні перекази та мобільні платежі, вже міцно закріпилося у Франції. Основним засобом безготівкових розрахунків для населення залишається банківська картка, яка успішно інтегрувала інновації та адаптувалася до нових потреб. Цифровізація платежів у Франції розвинена більшою мірою, ніж у інших європейських країнах, навіть якщо певні особливості, такі як використання чеків, зберігаються, хоча й у маргінальному обсязі. Водночас використання готівки варіюється залежно від країни, але домогосподарства у Франції та в єврозоні загалом залишаються прихильними до можливості здійснювати платежі готівкою.

У 2024 році безготівкові (тобто не готівкові) засоби платежу були використані у 32,7 мільярда транзакцій усіма економічними агентами (домогосподарствами, бізнесом, державними адміністраціями) у Франції, що на 5,2% більше за обсягом порівняно з 2023 роком. У грошовому вираженні суми обмінів зросли на 3,4% у річному вимірі та досягли 34 730 мільярдів євро. Ця тенденція також простежується у платежах домогосподарств у магазинах, які зросли на 3,2% у річному вимірі та становили 803 мільярди євро у 2024 році за оцінками опитування SPACE. [2]

У 2024 році

1^{ше} місце

Франція посіла перше місце в Європі за обсягами безготівкових платежів, причому картки відіграють провідну роль (на їх частку припадає 6 із 10 безготівкових платежів)

25%

частка транзакцій із використанням карток у загальній кількості карткових платежів у єврозоні

+46.5%

зростання кількості миттєвих кредитових переказів порівняно з 2023 роком

Структура основних безготівкових способів оплати у Франції

(% від загальної кількості транзакцій)



Джерело: Banque de France, Структура безготівкових платіжних інструментів (дані 2024 року).

Обсяг: Платежі фізичних осіб, корпорацій та установ, за винятком фінансових та грошово-кредитних установ.

Рис. 2. Розподіл основних засобів безготівкової оплати у Франції за 2024 рік. [2]

Згідно з останніми статистичними даними, використання миттєвих кредитних переказів різко зросло у 2024 році як за обсягом (600 мільйонів транзакцій, +46,5%), так і за вартістю (231 мільярд євро, +30,6%). Це зростання пояснюється розширенням сфер застосування миттєвих переказів для населення, адже середня сума переказу знизилася з 583 євро у 2020 році до 387 євро у 2024 році. Перехід від стандартних кредитних переказів до миттєвих є одним із головних чинників, оскільки річне зростання потоків миттєвих переказів перевищує показники стандартних переказів у абсолютному вираженні з 2022 року. У 2024 році миттєві кредитні перекази становили 10% від загального обсягу кредитних переказів, здійснених у Франції. [2]

Переходячи до викликів і перспектив можна сказати, що першим викликом стала війна що супроводжується зростанням кіберризиків. У дослідженні про безготівкові розрахунки зазначено, що протягом 2023 року CERT-UA зафіксувала 2543 кібератаки, що на 16% більше, ніж у 2022 році. Прикладом є атака російських хакерів на інфраструктуру мобільного оператора «Київстар» у грудні 2023 року, яка спричинила серйозні збої у зв'язку та роботі терміналів.[3] Також як виклик можна зазначити існування проблеми регуляторного та інституційного характеру. У дослідженні цифрового банкінгу наголошується, що український фінтех-сектор стикається з політичною та економічною нестабільністю, відтоком кадрів, недостатнім фінансуванням та жорсткими законодавчими обмеженнями з боку НБУ.

Дослідження підтвердило стратегічне значення цифровізації фінансового сектору України в умовах збройної агресії. Встановлено, що цифрові інструменти забезпечують безперервний доступ до фінансових ресурсів та підтримують економічну активність навіть у кризових умовах. Також визначено переваги впровадження фінтех-рішень, серед яких — підвищення ефективності та зручності фінансових послуг, можливість користування банківськими продуктами у віддалених регіонах, зменшення тіншового сектору та формування прозорості економіки.

Здійснено порівняльний аналіз розвитку цифровізації фінансового сектору України та країн Європейського Союзу, що дозволило окреслити перспективи інтеграції та адаптації європейського досвіду.

1. Національний банк України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-iv-kvartal-2025-roku>

2. BANQUE DE FRANCE [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://www.banque-france.fr/en/recherche?search_api_fulltext=statistics+of+cashless+transactions

3. Стаття Forbes [Електронний ресурс] - <https://forbes.ua/company/telekom-chornobil-15032024-19815>

4. Стаття зі Scopus [Електронний ресурс] - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123001889>

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПОРТФЕЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ ЄС ТА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Соколова Вікторія Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економічна кібернетика»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Камінський А.Б.

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PORTFOLIO OF EU AND UK IT COMPANIES

This research examines the incorporation of Environmental, Social, and Governance (ESG) standards into portfolio construction specifically for the IT industry across the European Union and the UK. The study introduces a dual-phase mathematical framework that utilizes Kohonen Self-Organizing Maps (SOM) for asset clustering, followed by quadratic programming for precise capital distribution. Through an empirical assessment of daily market and ESG metrics spanning from 2024 to 2026, the findings demonstrate that sustainable investment strategies significantly mitigate systematic risks while enhancing overall portfolio performance.

Модернізація світової фінансової системи спричинила зміну парадигми: від класичної моделі максимізації прибутку до комплексної стратегії сталого розвитку. Для ІТ-компаній ЄС та Великої Британії, що функціонують у правовому полі Директиви CSRD, врахування ESG-критеріїв трансформувалося з добровільної ініціативи у обов'язковий стандарт звітності. У технологічній галузі фокус уваги зміщується з екологічного складника на соціальну відповідальність (S) та корпоративне управління (G), зокрема в контексті кібербезпеки, інвестицій у таланти та вдосконалення управлінських структур.

Класична модель Г. Марковіца, що ґрунтується на оптимізації співвідношення ризику та дохідності, у сучасних умовах трансформується у багатовимірну структуру. В межах цієї парадигми нефінансові показники сталого розвитку стають релевантними детермінантами ринкової оцінки активів та виконують функцію індикаторів системних ризиків. Це зумовлює необхідність модифікації стандартних цільових функцій шляхом інтеграції до них екзогенних змінних екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG). Впровадження таких параметрів у математичний апарат дозволяє підвищити точність оцінки волатильності та забезпечити стабільність інвестиційного портфеля в довгостроковій перспективі [1,2].

На першому етапі дослідження було застосовано механізм інтелектуального відбору через самоорганізовані карти Кохонена (SOM), що дозволило здійснити нелінійну кластеризацію активів. Ця процедура допомогла виокремити «стійке ядро» цінних паперів, для яких характерне поєднання високих ESG-рейтингів та низького рівня волатильності. На другому етапі реалізовано структурну оптимізацію відібраного кластера шляхом побудови моделі квадратичного програмування.

Практична реалізація моделі здійснена на базі щоденних котирувань та нефінансової звітності Vodafone Group і 44 технологічних гігантів Європи за період 2024–2026 років. Результати комп'ютерного моделювання засвідчили, що поєднання нейромережових алгоритмів із методами математичної оптимізації дозволяє сформувати Парето-оптимальну структуру портфеля. Такий підхід забезпечує високу якість управління (коефіцієнт Шарпа) та підвищує резистентність інвестиційного капіталу до ринкових шоків у цифрову епоху.

1. Markowitz H. M. Portfolio Selection [Електронний ресурс] // The Journal of Finance: [сайт]. — 1952. — Vol. 7, No. 1. — P. 77–91. — Режим доступу: <https://doi.org/10.1002/9780470404324.hof002001>

2. Kaminskyi A., Nehrey M. ESG-Score effect in risk assessment of direct and portfolio investment [Електронний ресурс] // The journal of V. N. Karazin Kharkiv National University: [сайт]. — 2022. — № 15. — P. 38–44. — Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/364242344_ESG-SCORE_EFFECT_IN_RISK_ASSESSMENT_OF_DIRECT_AND_PORTFOLIO_INVESTMENT_EVIDENCE_FROM_CEE_MARKETS

3. MSCI. ESG ratings methodology. Powering better investment decisions [Електронний ресурс] // MSCI: [сайт]. — Режим доступу: <https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI+ESG+Ratings+Methodology.pdf>

INSTITUTIONAL ASPECTS OF IMPLEMENTING BLOCKCHAIN-BASED SOLUTIONS IN THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM

The paper examines the institutional aspects of implementing blockchain-based solutions in the public procurement system in the context of public sector digital transformation. It is argued that formal digitalization of procurement procedures does not eliminate information asymmetry, transaction costs, or opportunistic behavior. Public procurement is conceptualized as an institutional market characterized by multiple state roles. The study emphasizes that blockchain should be regarded as an element of institutional design, the effectiveness of which depends on its alignment with the legal and governance framework.

Цифрова трансформація системи державних закупівель розглядається сьогодні як один із ключових інструментів підвищення прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних фінансових ресурсів [1][4]. Водночас практичний досвід функціонування електронних закупівельних платформ свідчить, що формальна цифровізація процедур не усуває базових інституційних дисфункцій, а часто лише модифікує їх прояви. Інформаційна асиметрія між учасниками, високі транзакційні витрати контролю та можливості для опортуністичної поведінки зберігаються навіть за умов повної публічності даних, оскільки доступність інформації сама по собі не гарантує незворотності управлінських рішень і не змінює структуру стимулів економічних агентів [3, с. 17-21]. У результаті формується феномен процедурної прозорості, за якого закупівельні процеси відповідають формальним регламентам, але не забезпечують очікуваного зниження ризиків зловживань і не сприяють реальному підвищенню конкурентності.

З позицій інституційної економіки державні закупівлі доцільно розглядати як специфічний інституційний ринок, у межах якого держава одночасно виконує функції замовника, регулятора та контролюючого суб'єкта. Така множинність ролей зумовлює структурний конфлікт інтересів і ускладнює застосування класичних механізмів ринкової дисципліни [7, с. 45-52]. Контрактні відносини в системі закупівель характеризуються складною архітектурою формальних правил і неформальних практик, а транзакційні витрати включають не лише витрати на укладання та виконання контрактів, але й витрати на моніторинг, оскарження, аудит і подолання правової невизначеності [3, с. 88-94]. За цих умов підвищення ефективності закупівельних механізмів потребує таких інституційних рішень, які обмежують дискреційний вплив у критичних точках процесу та забезпечують відтворюваність і верифікованість прийнятих рішень незалежно від поведінкових стратегій окремих акторів [7, с. 98-104].

У цьому контексті блокчейн-технології набувають значення не стільки як інноваційний IT-інструмент, скільки як потенційний елемент інституційного дизайну, здатний посилити режим незмінності даних і підвищити достовірність фіксації подій закупівельного циклу [8, с. 12-16]. Розподілений реєстр дозволяє створити технічно обмежений простір для ретроспективної модифікації інформації, що має принципове значення для забезпечення легітимності процедур та довіри до результатів торгів [6, с. 1030-1034]. Водночас науково обґрунтований підхід до впровадження блокчейну вимагає відмови від технооптимістичних уявлень, відповідно до яких сама технологія автоматично усуває корупційні ризики [5, с. 19-23]. За відсутності інституційної узгодженості блокчейн-рішення можуть виконувати виключно функцію фіксації подій, не змінюючи стимулів і не запобігаючи перенесенню опортуністичної поведінки на етапи планування закупівель, формування технічних специфікацій або оцінки виконання контрактів [5, с. 24-27].

Особливого значення набуває питання інституційної сумісності блокчейн-рішень із чинним правовим та управлінським середовищем [2, с. 1027-1038]. Державні закупівлі функціонують у режимі нормативної регламентації, де юридична сила документів, можливість внесення змін і механізми відповідальності мають чітко визначений характер. У цьому контексті повна децентралізація управління є не лише малореалістичною, але й потенційно ризикованою з точки зору публічного адміністрування. Більш перспективними видаються гібридні інституційні моделі, у межах яких блокчейн використовується для фіксації критично важливих рішень і транзакцій, тоді як функції тлумачення норм, реагування на форс-мажорні обставини та стратегічного управління залишаються в межах формалізованих державних інститутів [5, с. 28-34]. Такий підхід дозволяє поєднати переваги технологічної незмінності з необхідною адміністративною гнучкістю, не відновлюючи при цьому неконтрольовану дискрецію.

Застосування блокчейн-рішень у системі державних закупівель доцільно розглядати як складову ширшої інституційної реформи, орієнтованої на зниження транзакційних витрат, обмеження інформаційної асиметрії та підвищення підзвітності публічних фінансів. Ефективність таких рішень визначається не технічними параметрами платформи, а якістю інституційного дизайну, рівнем нормативної визначеності та наявністю механізмів відповідальності за дотримання зафіксованих правил. У цьому сенсі блокчейн може виступати інструментом підтримки evidence-based public policy, але лише за умови його інтеграції в узгоджену систему управлінських і правових інститутів.

1. European Commission. *eGovernment Benchmark 2023*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. – Режим доступу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023>

2. Kshetri N. Blockchain's roles in strengthening cybersecurity and protecting privacy. *Telecommunications Policy*. 2017. Vol. 41, No. 10. P. 1027-1038.

3. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

4. OECD. *Preventing Corruption in Public Procurement*. Paris : OECD Publishing, 2016. 20 p. – Режим доступу: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2020-03/oecd_preventing_corruption_in_public_procurement_2016.pdf

5. OECD. *Public Procurement and Infrastructure Governance: Initial Policy Responses to the Coronavirus (COVID-19) Crisis*. Paris : OECD Publishing, 2020. – Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/07/public-procurement-and-infrastructure-governance-initial-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-crisis_e4eaa803/c0ab0a96-en.pdf

6. Schmitz J., Leoni G. Accounting and Auditing at the Time of Blockchain Technology: A Research Agenda. *Australian Accounting Review*. 2019. Vol. 29, No. 2. P. 331-342.

7. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press, 1985. 450 p.

8. World Bank. *Blockchain and Emerging Digital Technologies for Enhancing Post-2020 Climate Markets Public Services*. Washington, DC : World Bank Group, 2021. – Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/942981521464296927/pdf/124402-WP-Blockchainandemergingdigitaltechnologiesforenhancingpostclimatemarkets-PUBLIC.pdf>

ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ПРОГНОЗУВАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В НАПРЯМКУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Форостяна Юлія Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економічна кібернетика»

Науковий керівник: д. е. н., проф. Затонацька Т.Г.

THE IMPACT OF MIGRATION ON FORECASTING HEALTHCARE GOVERNMENT EXPENDITURES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The study examines the determinants of public healthcare expenditure in Ukraine over the 2000-2024, focusing on macroeconomic and migration indicators. Using multiple regression analysis, three models were estimated for the pre-invasion period and one model including a war dummy variable for the full sample. Results show that average wages, GDP, unemployment rate, and net migration significantly affect spending. The full-sample model identifies the 2022 full-scale invasion as a structural break, linked to an approximate 46% decline in expenditures. The findings highlight the importance of structurally aware health expenditure planning for fiscal sustainability and achieving the SDGs in the post-war period.

Відповідно до «Огляду здоров'я 2025» країни з вищими витратами на охорону здоров'я зазвичай мають кращі результати у даній сфері, проте даний факт справедливий не завжди. Оскільки відповідно до огляду 8 країн витрачають на охорону здоров'я менше, ніж у середньому, як частку ВВП, але все ж досягають нижчих показників смертності [4]. Це також підтверджують автори даного дослідження, результати якого вказують на те, що зростання витрат не завжди гарантує кращі результати показників здоров'я [5]. Оцінка співвідношення ціни та якості охорони здоров'я країни є важливою для підтримки продуктивного населення та стійкості даного сектору.

Формування видатків на охорону здоров'я в напрямку сталого розвитку полягає в переході від простого фінансування поточних потреб до стратегічного інвестування в стійкість системи, людський капітал та ефективність використання ресурсів. Вони спрямовуються на забезпечення загального охоплення послугами, зниження смертності, профілактику хвороб та фінансовий захист населення. Зокрема вітчизняні дослідники також наголошують, що видатки на охорону здоров'я в напрямку сталого розвитку виступають як стратегічні інвестиції саме в людський капітал, спрямовані на забезпечення довгострокового благополуччя населення, економічну стабільність та досягнення Глобальних цілей ООН [10].

Фінансування системи охорони здоров'я України характеризується двома основними джерелами: державними видатками та особистими витратами громадян. Програми медичного або соціального страхування наразі не досить поширені серед населення.



Рис. 1 Джерела фінансування сфери охорони здоров'я в Україні

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Відповідно до Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року в Україні до повномасштабного вторгнення зростали щороку, проте залишалися нижчими за світові показники щодо частки внутрішнього валового продукту та обсягів витрат на охорону здоров'я у співвідношенні із загальними державними видатками [11].

Для підтримки фінансової стійкості системи охорони здоров'я важливим фактором є не лише факт скорочення населення, а й структурна міграційна асиметрія, коли спостерігається вибуття працездатного та дитячого населення при відносному збереженні старших вікових груп. Важливо підкреслити зворотній зв'язок між якістю суспільних послуг і рішення мігрантів при обранні країни нового місця проживання. Дослідження підтверджують, що якісна система охорони здоров'я та доступ до медицини підвищує ймовірність залучення та утримання мігрантів у країні [8, 9]. Внаслідок цього формується певна міграційна пастка для країн-донорів, оскільки скорочення фінансування охорони здоров'я внаслідок еміграції додатково стимулює подальший відтік населення. При цьому у випадку країн-реципієнтів, відбувається приплив нових мігрантів, які своїми внесками підтримують подальший розвиток медичної інфраструктури.

Починаючи з 2022 року Україна зіткнулася зі значним міграційним шоком, що кардинально змінює вікову структуру та чисельність населення. Тож традиційне бюджетне планування у сфері охорони здоров'я може мати ризик наявності неефективного розподілу ресурсів у напрямку сталого розвитку.

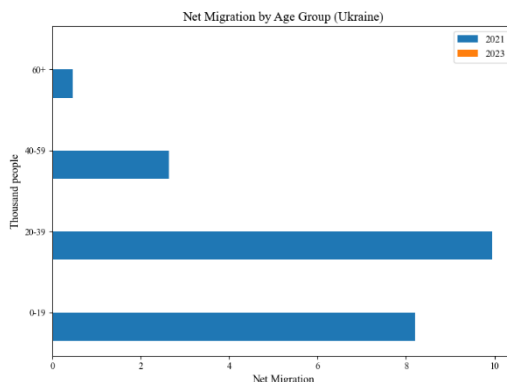


Рис. 2 Чиста міграція України за віком станом на 2021 рік

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Відповідно до кореляційного аналізу статистики за 2000-2024 роки серед 59 числових ознак середній або високий взаємозв'язок (коефіцієнт кореляції за модулем більше за 0.5) цільової метрики спостерігається з чистою міграцією за віковими групами (прямий взаємозв'язок) та з кількістю населення за віковими групами (прямий взаємозв'язок), при цьому із загальною кількістю населення спостерігається обернений взаємозв'язок. Щодо інших факторів, то лінійний зв'язок модельованої змінної з ними досить слабкий.

Якщо ж проаналізувати кореляційну матрицю на даних протягом 2000-2021 років, тобто до повномасштабного вторгнення, то можемо зазначити, що, окрім виділених ознак, також сильний прямий зв'язок спостерігається з середнім рівнем заробітної плати, ВВП, еміграцією та імміграцією (при цьому як загалом, так і залежно від статі).

Перейдемо до результатів побудови регресійних моделей, враховуючи, що повномасштабне вторгнення на територію України надзвичайно негативно вплинуло, як на економічний, так і демографічний стан, то для дослідження впливу міграційних факторів розглянемо моделі на двох вибірках даних, оскільки 2022 рік є структурним злом демографічної динаміки. Спершу розглянемо результати моделювання до початку вторгнення, а саме період дослідження від 2000 до 2021 року.

Найкраще серед зібраних факторів лінійним зв'язком описують державні видатки на охорону здоров'я суто макроекономічні фактори, а саме валовий внутрішній продукт (x_1), середня заробітна плата (x_2) та рівень безробіття (x_3):

$$\log(y) = -0.4446\log(x_1) + 0.4749\log(x_2) - 0.0455x_3 + 11.7268, R^2 = 0.603$$

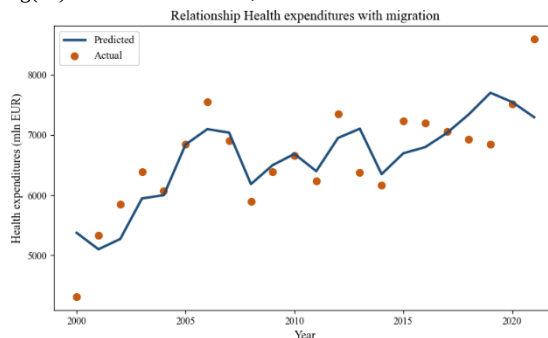


Рис. 3 Модель залежності від макроекономічних показників

Джерело: складено автором на основі даних [7, 2-3, 6]

Побудована модель адекватна, всі фактори статистично значущі, однак під їх впливом описується лише 65,4% модельованої змінної. Результати свідчать про те, що зростання середньої заробітної плати на 1% супроводжується зростанням державних видатків на охорону здоров'я приблизно на 0,47%. Збільшення ВВП на 1% спричиняє зменшення витрат на 0,44%, що досить цікаво з огляду на те, що очікувався позитивний вплив даного фактору. Однак негативний характер впливу може свідчити про структурні зміни у фінансуванні або перерозподіл бюджетних ресурсів. Щодо рівня безробіття, то його зростання на 1 процентний пункт зменшує видатки на 4,55%.

Якщо розглядати саме вплив міграції, то з огляду на наявну статистику було побудовано регресійну модель, яка описує лише 58,6% модельованої змінної за рахунок рівня середньої заробітної плати (x_1) та лагу чистої міграції (x_2):

$$\log(y) = 0.215\log(x_1) - 0.0026\log(x_2) + 7.6424, R^2 = 0.586$$

Отримана модель адекватна, всі фактори статистично значущі. Перевірка залишків підтвердила відсутність суттєвих відхилень від нормальності. Модель вказує на те, що при зростанні рівня середньої заробітної плати на 1%, державні видатки на охорону здоров'я зростають на 0,215%. Тоді як під впливом зростання чистої міграції на 1 тис. осіб, тобто на 1 тис. осіб більше виїхало, ніж в'їхало, модельована змінна знижується на 0,26%. Використання лагової змінної зумовлене тим, що вплив міграції на державний бюджет відбувається з часовою затримкою.

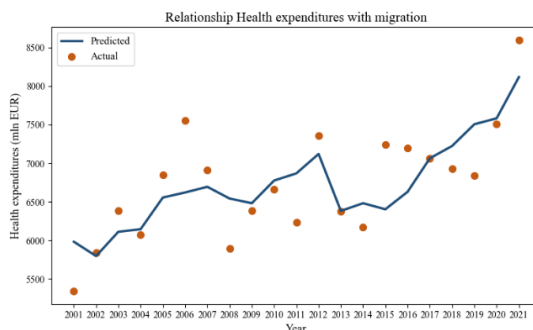


Рис. 4 Модель залежності від середньої заробітної плати та лагу чистої міграції

Джерело: складено автором на основі даних [1, 3, 7]

Наразі розглянемо базову модель залежності модельованої змінної від ВВП (x_1), кількості прибулих (x_2) та фіктивно змінної (x_3) – повномасштабного вторгнення, оскільки це надзвичайно вплинуло на розподіл даних, щодо імміграції та еміграції:

$dwar = \{1, \text{повномасштабне вторгнення 2022-2024 роки}, 0, \text{повномасштабне вторгнення відсутнє 2000-2021 роки}\}$

У результаті моделювання отримуємо множину лінійну регресію наступного виду:

$$\log(y) = 0.1589\log(x_1) - 0.1789\log(x_2) - 0.6081x_3 + 8.1294, R^2 = 0.603$$

Побудована модель адекватна, пояснює близько 60,3% залежності змінної за рахунок обраних факторів, відповідно 29,7% припадає на інші не розглянуті фактори. Перевірка залишків підтвердила відсутність суттєвих відхилень від нормальності.

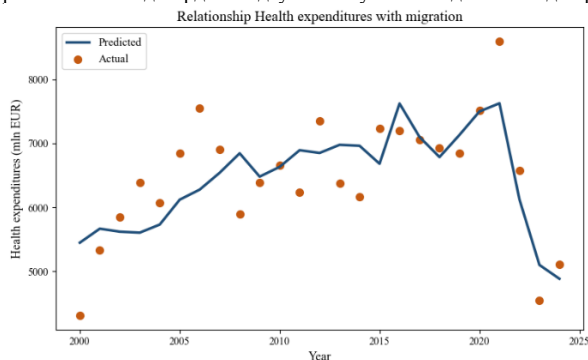


Рис. 5 Модель залежності від ВВП, імміграції та війни

Джерело: складено автором на основі даних [1, 6-7]

Відповідно до моделі зростання ВВП на 1% супроводжується збільшенням державних видатків на охорону здоров'я на 1,06%. Збільшення імміграції на 1% пов'язане зі скороченням державних видатків на охорону здоров'я на 0,18%. Найбільший абсолютний вплив

здійснює фіктивна змінна, яка вказує на те, що при введенні воєнного стану відбувається скорочення логарифмованих видатків на 0,61 одиниці, або відбувається зменшення на 46%.

Отже, міграційний шок 2022 року трансформував не лише чисельність населення, а й структуру бюджетних ризиків системи охорони здоров'я. Побудовані регресійні моделі підтверджують, що зростання середньої заробітної плати позитивно впливає на фінансування системи охорони здоров'я, тоді як підвищення рівня безробіття та розширення імміграційних потоків чинять обернений вплив. З огляду на тривалий міграційний відтік працездатного населення та дітей при відносному збереженні старших вікових груп, в Україні зростає асиметрія між потребами медичних послуг і ресурсами для їх фінансування. Відповідно врахування структурних зламів у прогностичних моделях є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості та досягнення цілей сталого розвитку.

1. Держстат. Міграційний рух населення. – Режим доступу: https://stat.gov.ua/uk/explorer?url=SSSU%3ADF_POPULATION_MIGRATION%28~%29&filter=MP01_MGR_GRW_PERS
2. Держстат. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) по регіонах. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/rp_reg/reg_u/arh_rbn_u.htm
3. Держстат. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. OECD. Health at a Glance 2025: OECD Indicators, OECD Publishing. 2025. Paris. <https://doi.org/10.1787/8f9e3f98-en>.
5. Värzaru, A. A. Assessing the Relationships of Expenditure and Health Outcomes in Healthcare Systems: A System Design Approach. Healthcare. 2025. 13(4), 352. DOI:10.3390/healthcare13040352
6. World Data Bank. GDP (current US\$). – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
7. World Health Organisation. Global Health Expenditure Database. – Режим доступу: <https://apps.who.int/nha/database/>
8. Wu, Y., Zha, Y., Ge, M., Sun, H., & Gui, H. Impact of Urban Health Care on Migrants' Settlement Intention: Evidence from China. Sustainability. 2022. 14(22), 15085. DOI:10.3390/su142215085
9. Yan, X., & He, S. Healthcare in cumulatively caused migration: Hong Kong residents' perceived Mainland healthcare quality and migration intentions in the Greater Bay Area, China. Habitat International. 2023. 136, 102828. DOI:10.1016/j.habitatint.2023.102828
10. Zazorina, Hanna. Охорона здоров'я в контексті розвитку людського капіталу. Економіка і організація управління. 2022. 171-182. 10.31558/2307-2318.2022.2.17
11. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Документ 34-2025-р, чинний, поточна редакція — Редакція від 06.01.2026, підстава - 1796-2025-п. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

ІНТЕГРАЦІЯ СМАРТ-КОНТРАКТІВ У АГЕНТНО-ОРІЄНТОВАНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Шевченко Олексій Володимирович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Чорноус Г.О.

SMART CONTRACTS INTEGRATION INTO AGENT-BASED SYSTEMS SUPPORTING INVESTMENT DECISIONS

This study investigates the integration of smart contracts into agent-based decision support systems (DSS) to enhance investment decision-making and ensure transparent execution of contractual obligations. By distributing analytical functions—such as data collection, risk assessment, and scenario modeling — autonomous agents, these systems provide a structured framework for complex decision processes. In ESG investing, agents represent both computational entities and stakeholders, including investors and regulators. Unlike traditional DSS that provide recommendations only, blockchain-enabled smart contracts automate contract enforcement, reduce transaction costs, limit reliance on external oversight, and strengthen stakeholder trust, supporting accountable investment management during Ukraine's post-war recovery.

В умовах обробки великих обсягів інформації та здійснення комплексного аналізу значно зростає потреба в моделюванні складних інвестиційних та управлінських систем. Агентно-орієнтована система підтримки прийняття рішень (СППР) дозволяє задовольнити цю потребу, розподіливши функції між автономними агентами [1]. Одні агенти відповідають за збір даних, інші — за їх обробку, оцінювання ризиків і моделювання сценаріїв для формування інвестиційних рекомендацій. Це забезпечує гнучке налаштування системи та адаптацію її логіки до різних управлінських задач.

В ESG-інвестуванні поняття «агент» доцільно трактувати ширше: агентами можуть бути не лише програмні модулі, а й реальні учасники інвестиційного процесу — підприємство-реципієнт, інвестор, банк, підрядник, органи контролю, незалежний аудитор або постачальники даних. Між такими суб'єктами виникають зобов'язання щодо досягнення ESG-показників та ефективного використання інвестиційних ресурсів (наприклад, зниження викидів, виконання вимог охорони праці, прозорості управління), строків реалізації, розкриття нефінансової звітності та процедур верифікації. Тому виникає потреба в механізмі, який фіксує ці зобов'язання у формі контракту та забезпечує контроль виконання погоджених умов інвестиційної угоди на основі перевірених даних.

У практичних реалізаціях СППР здебільшого формують рекомендації та ранжують альтернативи, однак зазвичай не забезпечують автоматизованого виконання погоджених умов між сторонами. Реалізація та контроль контрактів часто залишаються поза межами агентної системи й потребують додаткових механізмів.

Контракт має виконувати функцію координації поведінки учасників (агентів у широкому розумінні). Класична контрактна модель здебільшого спирається на зовнішні механізми контролю — банки, аудиторів, юридичні установи тощо. Унаслідок цього зростають транзакційні витрати й може уповільнюватися виконання контрактних зобов'язань [5]. В ESG-інвестуванні додатково ускладнюється перевірка нефінансових показників, а також зберігається ризик маніпуляції звітністю [2].

Смарт-контракт можна розглядати як механізм, що інтегрується в агентну модель СППР і програмно фіксує умови угоди та правила їх виконання. За наперед визначеними умовами та перевіреними подіями смарт-контракт може автоматизувати окремі операції (наприклад, розблокування фінансування) і зменшувати потребу в ручному контролі, не скасовуючи повністю роль зовнішніх інституцій у складних випадках [6].

Інтеграція смарт-контрактів у агентно-орієнтовану СППР може формувати багаторівневу модель функціонування. На аналітичному рівні агенти здійснюють оцінювання фінансових показників, аналіз ESG-індикаторів та прогнозування ризиків [3]. На рівні прийняття рішень формується набір параметрів інвестиційного проєкту та фінансування угоди. На завершальному рівні ці параметри програмно фіксуються у смарт-контракті, який забезпечує контроль виконання погоджених умов у блокчейн-середовищі [6].

Узагальнено логіку смарт-контракту можна подати як функцію залежності умов угоди від ключових параметрів:

$$C = f(\text{Fin_ind}, \text{ESG_ind}, R, t),$$

де: Fin_ind — фінансові індикатори ефективності (наприклад, NPV, IRR, грошові потоки); ESG_ind — екологічні, соціальні та управлінські індикатори; R — допустимий рівень ризику; t — часові обмеження виконання умов.

Ця модель дозволяє формалізувати прийняття інвестиційних рішень на основі фінансової ефективності, ризиків та ESG-параметрів.

У разі виконання заданих умов контракт ініціює визначену дію (наприклад, відкриває фінансування). Якщо умови не виконані, система фіксує відхилення та може призупинити реалізацію рішення або ініціювати перегляд параметрів угоди.

Запропонований підхід дає два основні ефекти:

- технічний — підвищення прозорості, відстежуваності та кращого рівня перевірки виконання умов;

- економічний — зменшення витрат на контроль, зниження можливостей для маніпуляцій і підвищення передбачуваності виконання зобов'язань.

Для України це особливо актуально в період відновлення, оскільки дозволяє посилити прозорість використання інвестицій, підтримати контроль реалізації проєктів і підвищити довіру міжнародних партнерів [4].

Отже, інтеграція смарт-контрактів у агентно-орієнтовану СППР може трансформувати систему з переважно рекомендаційного інструменту у механізм частково автоматизованого виконання інвестиційних угод та управління інвестиційними ризиками. Це дозволяє не лише аналізувати фінансові та ESG-показники й формувати обґрунтовані рішення, а й забезпечувати їх більш прозоре та контрольоване виконання зі зменшенням транзакційних витрат на моніторинг.

1. Чорноус Г.О. Розробка інтелектуальної агентно-орієнтованої системи підтримки прийняття рішень на підприємстві / Г.О.Чорноус // Вісник Київського національного університету. Економіка. — 2014. — Вип. 160. — С. 101-109

2. Christensen H. B., Hail L., Leuz C. Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. Review of Accounting Studies. 2021. Vol. 26, No. 3. P. 1176–1248. DOI: 10.1007/s11142-021-09609-5

3. Kocabey Çiftçi P. A Multi-Method Decision Support System for Strategic Prioritization of Technology Investments With National Development Plans for Sustainable Development. Sustainable Development. 2025. (Online: 19 Dec 2025). DOI: 10.1002/sd.70557

4. Ukraine Facility. Ukraine Plan 2024–2027. European Commission. 2024. — Режим доступу: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 20.02.2026)

5. Splinter M. A. B. S., Dries L. K. E. A conceptual framework for measuring transaction costs in agri-environmental schemes: an application to the Dutch collective scheme. Journal of Environmental Planning and Management. 2023. DOI: 10.1080/09640568.2023.2218989

6. Casino F., Dasaklis T. K., Patsakis C. A systematic literature review of blockchain-based applications: current status, classification and open issues. Telematics and Informatics. 2019. Vol. 36. P. 55–81. DOI: 10.1016/j.tele.2018.11.006

Секція 6

Аналітика, статистика та демографія у системі забезпечення економічної резильєнтності

UKRAINE'S ENERGY INDEPENDENCE: STRUCTURAL TRANSFORMATION AND WAR CHALLENGES

This paper analyzes Ukraine's electricity generation structure transformation from 1992 to 2024, examining the shift from thermal-dominated to nuclear-dominated system, war-induced infrastructure destruction, and prospects for energy independence restoration.

Питання енергонеалежності України набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної збройної агресії Росії, яка цілеспрямовано перетворила енергетичну інфраструктуру на основну ціль ракетних ударів. Масштабні руйнування генеруючих потужностей, теплових станцій та об'єктів розподільної мережі поставили під загрозу не лише стабільність енергопостачання, а й функціонування економіки та соціальної сфери в цілому. Здатність держави самостійно забезпечувати себе електроенергією є не лише економічною категорією, а й ключовою складовою національної безпеки та суверенітету, а особливо в умовах, коли залежність від імпорту стає стратегічною вразливістю. Саме тому аналіз структурних трансформацій енергосистеми за 1992–2024 роки є особливо важливим. Він дозволяє виявити як глибокі вразливості, що накопичувалися десятиліттями, так і реальний потенціал для відновлення та досягнення повноцінної енергонеалежності після перемоги України.

Упродовж 1992–2024 років енергетичний сектор України зазнав глибоких структурних трансформацій, які умовно можна розділити на два етапи, а саме тривале скорочення виробництва в постсоціалістичний період та різке обвалення у роки повномасштабної війни. На першому етапі обсяги виробництва електроенергії скоротилися з 252,6 млрд кВт·год у 1992 році до 158,4 млрд кВт·год у 2021 році тобто майже на третину протягом трьох десятиліть. На другому етапі (2022–2024рр.), в умовах систематичних ракетних атак на енергетичну інфраструктуру, виробництво знизилося орієнтовно до 105 млрд кВт·год у 2024 році. Таким чином, сумарне скорочення становить 58% від рівня початку 1990-х років. Зазначена динаміка відбувалася на тлі істотних демографічних змін так як чисельність населення країни зменшилася на 33% внаслідок еміграції, природного скорочення та втрат від війни. Водночас показник валового внутрішнього продукту на душу населення – зріс з \$8,036 до \$16,508 за паритетом купівельної спроможності, що на перший погляд здається парадоксальним. Однак це пояснюється глибокою трансформацією структури економіки: промислове споживання електроенергії зменшилося на 77,3%, що свідчить про суттєву деіндустріалізацію та поступове зміщення економічної активності у бік менш енергоємних секторів таких як сфери послуг, торгівлі та IT-індустрії

Найдраматичнішою зміною стала трансформація структури генерації (Рис.1, Таблиця.1). Частка атомної енергетики майже подвоїлася з 27,7% у 1992 році до 56,1% у 2021 році, а під час війни зростає до 64,8% (2024), що відбувалося не через нарощування атомних потужностей (після 1991 року було введено лише три нових блоки замість закритих на Чорнобильській АЕС), а через колапс теплової генерації та загальне падіння виробництва. До повномасштабного вторгнення частка ТЕС скоротилася з 55,7% до 24,3% внаслідок економічної кризи, залежності від імпортного палива, фізичного зносу обладнання та втрати Донбасу після 2014 року.

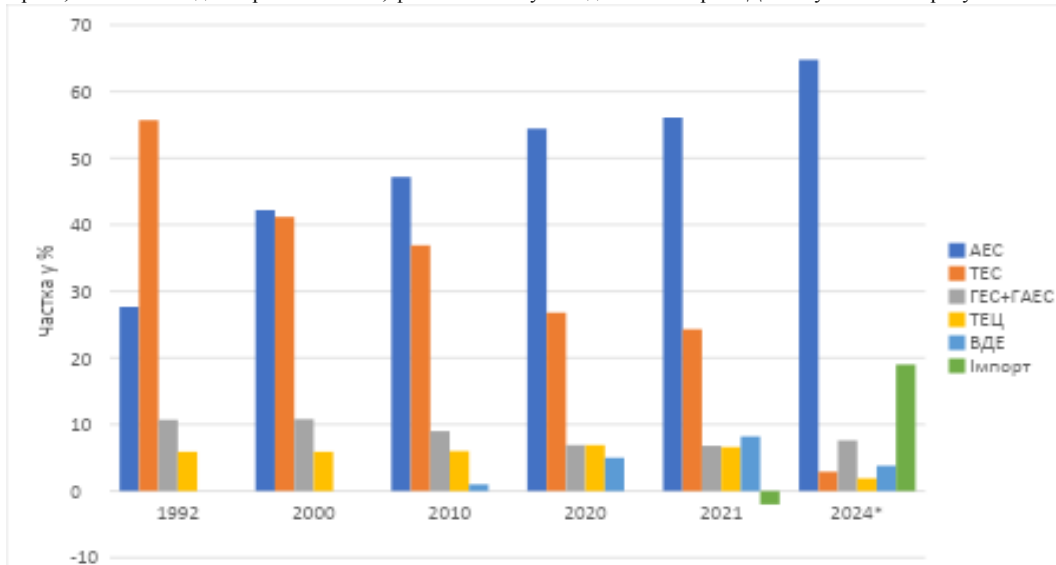


Рис. 1. Структура виробництва електроенергії в Україні

* Приблизні дані через поточну ситуацію. Від'ємне значення = експорт, позитивне = імпорт.

Джерело: розраховано на основі даних з EES EAEC, DiXi Group

Таблиця 1.

Структурні зрушення у виробництві електроенергії в Україні, п.п.

Типи джерел генерації електроенергії	2024/1992	2024/2021
АЕС	+37,1	+8,7
ТЕС	-52,8	-21,4
ГЕС+ГАЕС	-3,1	+0,8
ТЕЦ	-4,0	-4,7
ВДЕ	+3,8	-4,4
Імпорт	+19,0	+21,0

Джерело: розраховано на основі даних EES EAEC, DiXi Group

Аналіз структурних зрушень у виробництві електроенергії України свідчить про кардинальні зміни енергетичного балансу (табл. 1). У довгостроковому вимірі (2024/1992) найбільше зрушення зафіксовано по ТЕС (-52,8 п.п.) та АЕС (+37,1 п.п.), що відображає докорінну зміну структури генерації. Імпорт зріс на +19,0 п.п., Україна перетворилася з енергоекспортера на імпортозалежну країну. Помірні зміни спостерігаються по ТЕЦ (-4,0 п.п.) та ГЕС+ГАЕС (-3,1 п.п.), тоді як ВДЕ показала незначне зростання (+3,8 п.п.). У короткостроковому вимірі (2024/2021), що відображає безпосередній вплив повномасштабного вторгнення, зміни ще драматичніші. Повномасштабна збройна агресія 2022 року спричинила катастрофічні наслідки для енергосистеми: у 2023 році виробництво електроенергії скоротилося на 7% порівняно з 2022 роком, протягом 2022–2024 років усі українські ТЕС були пошкоджені або зруйновані, тому їхня частка скоротилася на -21,4 п.п., до 2,9%, і тепловий сектор фактично зник з енергобалансу. Збитки енергетичного сектору станом на грудень 2023 року сягнули 7,5 млрд дол. США, з яких 4,9 млрд припадало на генерацію. Підлив Каховської ГЕС у червні 2023 року

безповоротно позбавив систему 334,8 МВт потужності, що пояснює мінімальне зрушення по ГЕС+ГАЕС (+0,8 п.п.). Імпорт стрибнув на +21,0 п.п. через пряме заміщення знищеної теплової генерації зовнішніми поставками з країн ЄС. АЕС зросла на +8,7 п.п. виключно через колапс решти генерації, ТЕЦ скоротилася на -4,7 п.п., ВДЕ на -4,4 п.п. внаслідок пошкодження об'єктів.

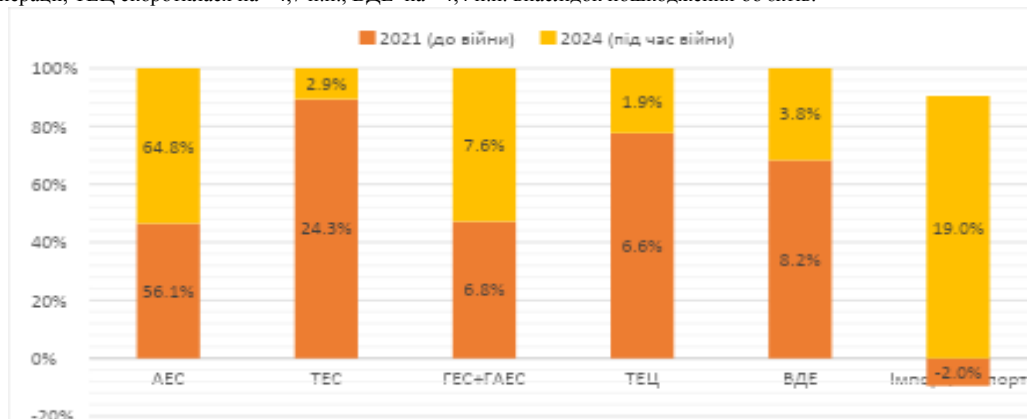


Рис. 2. Порівняння обсягів виробництва електроенергії в Україні
Джерело: розраховано на основі даних з EES EAEC, DiXi Group

Діаграма (Рис. 2) показує катастрофічні зміни в українській енергосистемі. Теплова генерація скоротилася: ТЕС з 24,3% до 2,9% (у 8 разів), ТЕЦ з 6,6% до 1,9% - через знищення багатьох станцій російськими атаками. Відновлювана енергетика зменшилась вдвічі (8,2% → 3,8%). Частка атомної енергетики в загальному обсязі виробництва електроенергії зросла з 56,1% до 64,8%, що зумовлено не введенням нових генеруючих потужностей, а скороченням виробництва електроенергії іншими видами генерації внаслідок їх руйнування. Показовою є зміна ролі України в регіональному енергобалансі: у 2021 році країна експортувала електроенергію, тоді як у 2024 році імпорт покриває 19% споживання, тобто кожна п'ята кіловат-година надходить з країн ЄС.

Виклики, з якими зіткнулася українська енергосистема в умовах війни, підтверджують критичну важливість відновлення власних генеруючих потужностей. Залежність від імпорту в пікові години споживання та обмежена пропускна спроможність міждержавних перетоків залишаються ключовими вразливостями, подолання яких є пріоритетом енергетичної політики. Незважаючи на масштаби руйнувань, Україна має реальні передумови для відновлення енергонезалежності. Збереження роботи атомних блоків, потенціал модернізації теплової та гідрогенерації, розвиток відновлюваних джерел енергії та повноцінна інтеграція з європейською енергосистемою ENTSO-E формують основу для поступового подолання імпортозалежності та повернення до самодостатнього енергозабезпечення.

Висновок: проведений аналіз показує, що структурні зміни в українській енергетиці відбувалися не за чітким планом, а під впливом зовнішніх обставин - спочатку економічного занепаду після розпаду СРСР, а потім збройної агресії Росії. Попри це, енергосистема продемонструвала здатність працювати навіть в умовах масштабних руйнувань: атомна генерація зберігає стійкість і забезпечує понад 64% виробництва, гідроенергетика продовжує роботу, а інтеграція з ENTSO-E забезпечує додаткову підтримку в пікові години. Для повоєнної відбудови важливо не просто відновити те, що було зруйновано, а збудувати якісно нову систему генерації таку як: модернізована теплова генерація, добудова атомних блоків Хмельницької АЕС та розвиток відновлюваної енергетики здатні вивести країну на якісно новий рівень енергозабезпечення. Якщо ці завдання будуть послідовно реалізовані за умови залучення міжнародних інвестицій, Україна має всі шанси не лише подолати імпортозалежність, а й повернутися до статусу енергоекспортера в регіоні.

1. EES EAEC. Енергетичний профіль України (1992-2022). URL: <https://www.eeseaec.org>
2. DiXi Group. Дефіцит електроенергії в Україні – що відбувається насправді? (21.01.2026). URL: <https://dixigroup.org>
3. Енергетичний профіль України (1992-2022) URL: <https://www.eeseaec.org/energetika-evrazii/energeticeskij-profil-ukrainy>
4. Виробництво е/е в Україні у січні-квітні 2023 року URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vyrobnnytstvo-ee-v-ukraini-u-sichni-kvitni-2023-roku-zmenshylosia-na-194>
5. Виробництво електроенергії в Україні 2024: де та як відбувається (03.07.2024) URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20240703-vyrobnnytstvo-elektroenergiyi-v-ukrayini-2024-de-ta-yak-vidbuvayetsya/>
6. Виробництво електроенергії в Україні – якою була структура генерації до війни (04.06.2024) URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/06/04/infografika/ekonomika/yak-ukrayina-vyrobyala-elektroenerhiyu-povnomasshtabnoyi-vijny>
7. Динаміка і структура виробництва електроенергії в Україні URL: <https://uaea.com.ua/dysp/electricity.html>

TRANSFORMATION OF THE MONEY SUPPLY IN UKRAINE: STATISTICAL ANALYSIS

Over the past decade, Ukraine's monetary system has operated amid serious macroeconomic turmoil, financial instability, and wartime challenges, which significantly affected the structure and dynamics of the money supply and increased the importance of analysing the channels of emission and monetary instruments used by the National Bank of Ukraine in the context of inflation targeting. This study provides a statistical assessment of changes in the structure of the money supply based on an analysis of monetary aggregates and the money coverage ratio, identifies structural shifts towards non-cash instruments, and assesses the impact of the pandemic and the war.

Упродовж останнього десятиліття національна грошово-кредитна система функціонувала в умовах глибоких макроекономічних шоків, фінансової нестабільності та воєнних викликів, що мало суттєвий вплив на структуру та динаміку грошової маси. В цих умовах особливого значення набуває статистичний аналіз трансформації структури грошової маси та інструментів монетарного регулювання, які застосовує Національний банк України для забезпечення таргетування інфляції та фінансової стабільності. Аналіз структурних змін грошової маси дозволяє оцінити ступінь збалансованості готівкового й безготівкового обігу, виявити вплив інфляційних процесів на купівельну спроможність грошей та визначити роль монетарної політики у підтриманні фінансової стабільності.

Важливим елементом статистичної оцінки стабільності грошово-кредитної системи є аналіз динаміки коефіцієнта забезпеченості (покриття) готівки, який відображає рівень збалансованості грошової маси та ефективність регуляторних заходів Національного банку України у сфері монетарної політики [1]. Коефіцієнт покриття готівки розраховується як співвідношення готівки в обігу (грошовий агрегат M0) до загальної грошової маси (грошовий агрегат M3) та показує наскільки значна частина грошей у економіці представлена готівкою [2]. Оскільки M0 включає лише готівкові кошти поза депозитними інституціями, його зростання може свідчити про збільшення довіри до готівки чи скорочення використання безготівкових платежів (рис. 1).

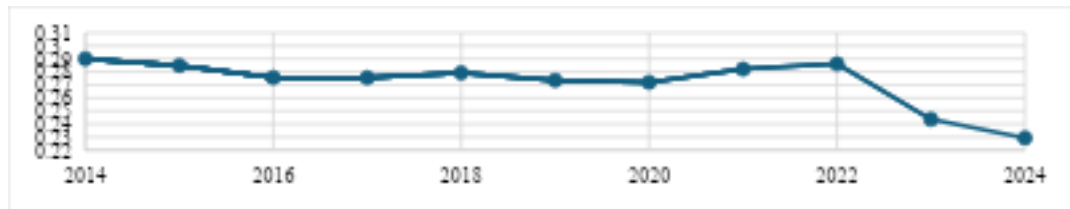


Рис. 1. Динаміка коефіцієнта покриття готівки в Україні за 2014–2024 рр.

Джерело: розрахунки автора за даними [3, 4].

За проведеними розрахунками (рис. 1) можна зробити висновки, що волатильність коефіцієнта з 2014 р. по 2022 р. залишалась в доволі вузькому коридорі, тобто імовірність дестабілізації економіки країни була на низькому рівні і фінансовій стабільності нічого не загрожувало. Початок повномасштабного вторгнення і послідовні роки відзначилися різким падінням коефіцієнта, що є не дивним при впливі таких масштабних екзогенних шоків на фінансову систему та жорстку монетарну політику. В 2024 р. показник знизився до рекордного рівня 0,23. Цей факт віддзеркалює ситуацію з погіршенням фінансової стабільності в країні та зростання загроз, що змусило НБУ вжити заходів задля регулювання ліквідності та контролю грошової пропозиції. Для розуміння впливу складових на зміну показника розглянемо динаміку грошового агрегату M0 та M3 (рис. 2).



Рис. 2. Темпи зростання грошових агрегатів M0 та M3 в Україні 2014–2024 рр.

Джерело: розрахунки автора за даними [4]

За 2014–2024 рр. темпи зростання готівки в обігу (M0) та загальної грошової маси (M3) коливалися в межах 1–25 % на рік (рис. 2), що вказує на нерівномірність монетарної динаміки під впливом макроекономічних шоків. Відносно стабільним був період 2014–2018 рр., коли ланцюгові темпи приросту варіювали в межах 2–10 %, відображаючи поступове відновлення фінансової системи після кризи та збалансовану грошово-кредитну політику.

Найсуттєвіше зростання агрегату M0 зафіксовано у 2020 р. порівняно з 2019 р., що зумовлено підвищеним попитом на готівку та активними емісійними заходами у відповідь на економічні наслідки пандемії COVID-19. Починаючи з 2022 р., спостерігається зміна структури грошової маси: темпи зростання M3 перевищують темпи зростання M0. У відповідь на військові шоки НБУ посилив обмежувальні заходи в готівковому обігу і відбувся перерозподіл в бік безготівкових розрахунків. Водночас у більшості досліджуваних років динаміка агрегатів M0 та M3 була узгодженою, що вказує на відносну збалансованість процесів формування грошової маси.

Подальші розрахунки були спрямовані на з'ясування ролі інфляційних процесів в формуванні грошової маси (рис. 3).

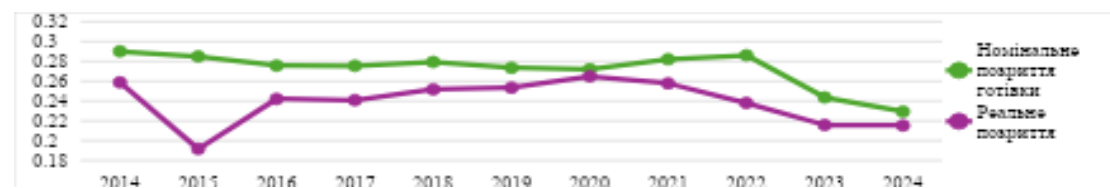


Рис. 3. Динаміка номінального та реального коефіцієнта покриття готівки в Україні за 2014–2024 рр.

Джерело: розрахунки автора за даними [4]

Аналіз коефіцієнта покриття готівки у номінальному та реальному вимірі за 2014–2024 рр. (рис. 3) дозволяє оцінити не лише структурні зміни грошової маси, а й вплив інфляційних процесів на її якісні характеристики. У номінальному вираженні показник залишався відносно стабільним, коливаючись переважно в межах 0,27–0,29, із помітним зниженням у 2023–2024 рр.

Водночас коригування на інфляцію змінює інтерпретацію результатів. У реальному вимірі коефіцієнт демонструє тенденцію до зниження в періоди високої інфляції, що відповідає положенням монетарної теорії: прискорення зростання цін зменшує реальну вартість грошових залишків і фактично знижує їхню купівельну спроможність. Найбільше падіння реального показника спостерігалось у 2015 р., коли інфляційний сплеск суттєво девальгував грошову масу та скоротив її реальне покриття. Аналогічна, хоча менш виражена тенденція простежується у 2022–2023 рр. під впливом воєнного інфляційного шоку, що підтверджує високу чутливість структури грошової маси до цінової динаміки та макроекономічної нестабільності.

Отже, за останнє десятиріччя грошова маса в Україні зростала відносно стабільно, однак структура її формування поступово зміщується від готівкових коштів до безготівкових форм, що є позитивною тенденцією для розвитку фінансової системи та підвищення ефективності грошово-кредитної політики НБУ. Не зважаючи на виклики, Національний банк України проводить активну політику стерилізації, намагаючись збалансувати потребу у фінансуванні бюджету з необхідністю стримувати інфляційні процеси та підтримує рівновагу між внутрішніми та зовнішніми джерелами ліквідності, забезпечуючи стабільність грошово-кредитної системи країни.

1. Єріна А. М. Економічна статистика: підручник: у 2 ч. – Ч. 1. Макроекономічна статистика / [ІГ Манцуров, АМ Єріна, ОК Мазуренко та ін.]; за наук. ред. чл.-кор. НАНУ ІГ Манцурова. К.: КНЕУ, 2013.

2. Поплюйко Я.В. Комплексний економіко-статистичний аналіз пропозиції грошей в Україні. Ефективна економіка № 10, 2015 [Електронний ресурс] // Ефективна економіка: [сайт]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4397>

3. Спеціальний стандарт поширення даних. [Електронний ресурс] // Національний банк України [сайт]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sdds>

4. Статистика фінансового сектору. [Електронний ресурс] // Національний банк України [сайт]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

ГНУЧКІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ПРОДУКТАМИ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Кашкавал Марина Василівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, ОП "Економічна аналітика та статистика"

Науковий керівник: к.е.н., доц. Іванченко Н.О.

FLEXIBLE MANAGEMENT MODELS OF BANKING PRODUCTS AS A DETERMINANT OF ECONOMIC RESILIENCE

Modern management practice demonstrates that lengthy development and approval cycles for banking products often lead to situations in which projects lose their relevance already at the implementation stage due to changes in macroeconomic parameters, regulatory requirements, or customer behavioral patterns. Increasing volatility of interest rates, rising credit risks, and intensified competition from fintech companies underscore the need to implement flexible management models capable of responding promptly to changes and minimizing potential financial losses.

Зростаюча волатильність відсоткових ставок, підвищення кредитних ризиків та посилення конкуренції з боку фінтех-компаній актуалізують потребу у впровадженні гнучких моделей управління, здатних оперативно реагувати на зміни та мінімізувати потенційні фінансові втрати. Переваги адаптивних підходів демонструють цифрові банки та фінтех-платформи, зокрема monobank, які вибудовують бізнес-модель на основі швидкої ітеративної розробки продуктів, спрощених процедур ухвалення рішень та цифровізації клієнтського досвіду. Для традиційних банків впровадження методології Agile перестав бути лише інструментом підвищення конкурентоспроможності та перетворюється на стратегічну умову збереження ринкових позицій в умовах цифрової трансформації.

Теоретичну базу роботи становлять: визначення сучасної теорії менеджменту та концепція гнучкого управління проєктами Agile. Достовірність результатів забезпечена аналізом квартальної звітності НБУ щодо змін облікової ставки та рівнів непрацюючих кредитів, а також дослідженням «Time-to-Market» показника шляхом порівняння швидкості реакції установ на рішення НБУ.

Облікова ставка є одним із фундаментальних показників, який впливає на функціонування фінансового бізнесу. Рисунок 1 демонструє зміну ставки протягом 2023-2026 років, що наочно ілюструє нелінійність економічних процесів. Якщо у 2023 році спостерігався тренд на поступове зниження вартості ресурсів, то подальші екзогенні чинники змушували центральне управління до різких коригувань.



Рис.1. Динаміка облікової ставки НБУ (2023-2026).

Джерело: складено автором на основі даних [1]

У результаті непередбачуваних змін банківський маркетинг не має достатньо ресурсів на традиційне планування, за якого зміна на кредитні чи депозитні послуги проходить через довгий ланцюг погоджень. Кожна затримка в адаптації процентної політики призводить до втрати доходу, через що бізнеси стають збитковими. Саме в таких обставинах Agile-підхід демонструє свою перевагу. Замість того, щоб намагатись передбачити ставку на рік уперед, банки, що трансформувалися, переходять до стратегії динамічного ціноутворення.

Емпіричне дослідження ефективності відгуку банків на рішення НБУ є ключовим доказом пасивності або гнучкості їхніх стратегій. Зокрема, протягом 12.12.2024-06.03.2025 облікова ставка активно зростала. Група лідерів - monobank (Універсал), ПУМБ та Сенс Банк, - які використовують будь-які трансформації як паливо для маркетингу, відреагували вже впродовж декількох діб.

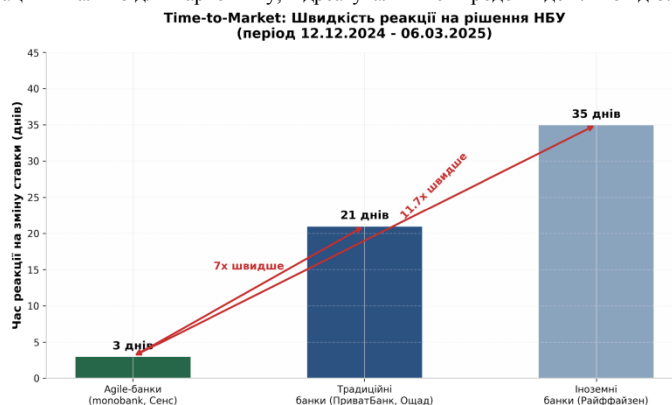


Рис.2. Порівняння Time-to-Market для різних типів банків

Джерело: складено автором на основі даних [1,3]

Державні установи, такі як ПриватБанк та Ощадбанк, мають тривалий цикл затвердження, змінивши умови лише у другій частині січня 2025 року. Поки документи проходили стадію погодження, клієнти з вільним капіталом уже перерозподілили кошти у швидші банки. Найдовший шлях реакції мають іноземні банки: Райффайзен, Креді Агріколь, - які часто ігнорують дрібні коливання, очікуючи на стабільний тренд.

Даний показник має значний вплив не тільки на конкурентну перевагу на ринку, а й на внутрішнє становище установи, зокрема на частку непрацюючих кредитів (NPL). Оцінка зміни обсягу NPL підтверджує гіпотезу про критичний вплив швидкості прийняття рішень на фінансову стійкість. У банків із традиційною моделлю управління спостерігається кореляція між різким підвищенням облікової ставки до 15,5% та подальшим зростанням обсягів непрацюючих кредитів.

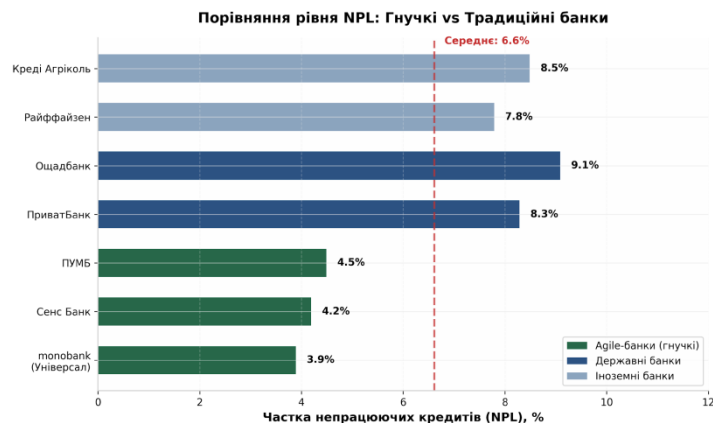


Рис.3. Порівняння рівня NPL: Гнучкі vs Традиційні банки.

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Натомість установи, що впровадили Agile-підходи у взаємодію підрозділів ризиків та маркетингу, наприклад, Універсал Банк із часткою NPL лише 3,9%, демонструють значно вищу адаптивність до зміни умов. Вони швидше реагують на погіршення платоспроможності позичальників та зберігають якість активів.

Вивчення сучасних умов фінансової сфери показало, що в умовах BANI-світу та високої нестабільності макроекономічних показників традиційні моделі річного стратегічного планування втрачають результативність. На основі проведеного аналізу зроблено такі висновки: між швидкістю реакції банку на регуляторні зміни та показниками його фінансової стійкості є пряма залежність; Time-to-Market показник гнучких банків у 3-5 разів менше, ніж у великих установ із класичною ієрархічною структурою, що дозволяє уникати значних втрат процентного доходу та ефективніше керувати ризиками; Agile-підхід допомагає банкам стабілізувати свій кредитний портфель через постійний моніторинг для виявлення потенційних загроз на ранніх стадіях; інтеграція функцій ризик-менеджменту безпосередньо в продуктові команди забезпечує завчасне виявлення загроз та адаптацію лімітів у реальному часі; ключовим механізмом реалізації адаптивності є перехід до квартальних циклів планування, що дозволяє синхронізувати бізнес-цілі з волатильним середовищем.

1. Національний банк України. (2024-2025). Звіт про фінансову стабільність / Official Site of the National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/>
2. McKinsey & Company. (2023). The Great Banking Transition. <https://www.mckinsey.com/>
3. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review, 94(5), 40-50.

THE IMPACT OF ICT SECTOR DEVELOPMENT ON GROSS VALUE ADDED FORMATION IN EU ECONOMIES

The study examines the impact of ICT sector development on gross value added formation in EU economies over the period 2009–2024. The empirical analysis relies on panel data obtained from Eurostat and the World Bank. A correlation matrix, a two-way fixed-effects panel regression model, and cluster analysis are employed to evaluate both the strength of the relationship and the structural differentiation among countries. The findings indicate a statistically significant positive association between key ICT indicators and labor productivity, while also revealing heterogeneous patterns of digital integration across EU member states.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у сучасній економіці розглядається як ключовий чинник ендегенного зростання та структурної трансформації. У межах теорій ендегенного зростання цифровий капітал виступає формою накопиченого знання, що підвищує граничну продуктивність інших факторів виробництва, генерує ефекти масштабу через мережіві зовнішні ефекти та забезпечує технологічну комплементарність між секторами. Інноваційна активність у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) і накопичення спеціалізованого людського капіталу змінюють якісну структуру господарства, сприяючи переходу до знаннєвої моделі розвитку.

ІКТ-сектор формує як прямий внесок у валову додану вартість через власну діяльність, так і опосередкований мультиплікативний ефект через цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію, прискорення інформаційних потоків і зниження транзакційних витрат. Через ці канали цифровізація підвищує ефективність використання ресурсів і стимулює зростання продуктивності праці.

Водночас країни Європейського Союзу демонструють суттєву міжкраїнну диференціацію за рівнем цифрової інтеграції, інтенсивністю інноваційних витрат і концентрацією ІКТ-фахівців, що зумовлює неоднорідність економічних результатів. Така структурна асиметрія актуалізує необхідність комплексної емпіричної оцінки ролі ІКТ у формуванні доданої вартості з урахуванням як кількісних, так і якісних параметрів цифрової трансформації. Емпіричний аналіз охоплює 2009–2024 рр. і базується на даних Eurostat та World Bank [1, 2], використовуючи систему взаємопов'язаних індикаторів: частку ІКТ у структурі валової доданої вартості (далі – ВДВ), темп приросту ВДВ ІКТ, частку зайнятих у секторі, частку ІКТ-фахівців у загальній зайнятості, витрати бізнесу на НДДКР у сфері ІКТ та продуктивність праці (ВВП на одного зайнятого у постійних цінах 2021 року за ПКС). Такий підхід дозволяє комплексно врахувати структурний, кадровий та інноваційний виміри розвитку цифрового сектору та пов'язати теоретичні положення з емпіричною перевіркою.

Кореляційний аналіз розвитку ІКТ та продуктивності праці в країнах ЄС засвідчує наявність статистично значущих лінійних асоціацій ($p < 0,001$) між ключовими цифровими індикаторами та ВВП на одного зайнятого. Найтісніший зв'язок зафіксовано між продуктивністю праці та часткою ІКТ-фахівців у загальній зайнятості ($r = 0,53$), що свідчить про визначальну роль спеціалізованого цифрового людського капіталу у формуванні економічної ефективності (рис.1). Частка ІКТ у структурі валової доданої вартості демонструє позитивну кореляцію середньої сили ($r = 0,42$), відображаючи структурний вплив цифрового сектору на результати господарської діяльності. Витрати бізнесу на НДДКР у сфері ІКТ мають помірний, але статистично значущий зв'язок із продуктивністю ($r = 0,36$), що підкреслює важливість інноваційної активності як джерела зростання доданої вартості. Найменшу силу зв'язку серед розглянутих показників має частка зайнятих у ІКТ ($r = 0,33$), яка характеризує переважно кількісний вимір розвитку сектору. Таким чином, результати кореляційного аналізу демонструють, що якісні компоненти цифрової трансформації – рівень людського капіталу та інноваційна інтенсивність – мають тісніший зв'язок із продуктивністю праці, ніж просте розширення масштабів зайнятості, що обґрунтовує подальше застосування панельної регресійної моделі для більш коректної оцінки впливу цифрових факторів на економічну ефективність.

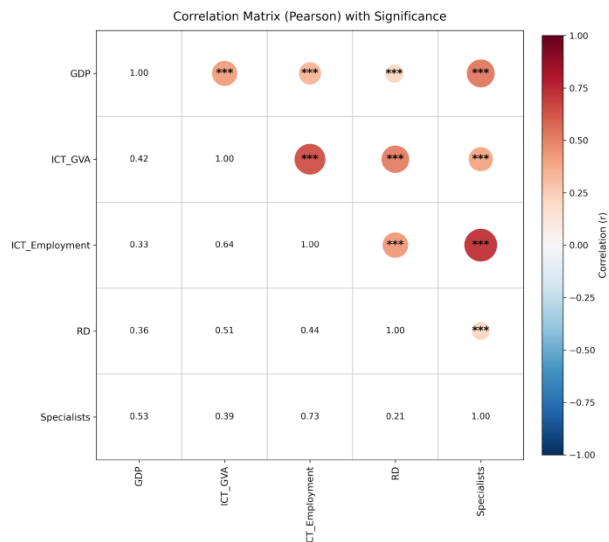


Рис. 1. Кореляційна матриця показників розвитку ІКТ та продуктивності праці в країнах ЄС

Джерело: складено автором на основі даних [1, 2]

Результати оцінювання панельної моделі з двосторонніми фіксованими ефектами свідчать про наявність системного та економічно відчутного впливу розвитку ІКТ-сектору на продуктивність праці в країнах ЄС (таб.1). Усі пояснювальні змінні залишаються статистично значущими на рівні 1% ($p < 0,001$) після контролю незмінних у часі індивідуальних характеристик країн і спільних макроекономічних шоків. Збільшення частки зайнятих у ІКТ на 1 відсотковий пункт асоціюється зі зростанням продуктивності праці на 6219 дол. США (PPP), що є економічно суттєвим приростом з огляду на середній рівень ВВП на одного зайнятого в країнах ЄС. Підвищення частки ІКТ у структурі валової доданої вартості забезпечує додаткові 3242 дол. приросту, відображаючи структурний ефект інтеграції цифрового сектору у виробничу систему, тоді як зростання частки витрат бізнесу на НДДКР у сфері ІКТ додає 213 дол. на одного зайнятого, підтверджуючи накопичувальний характер інноваційного впливу. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,587$ означає, що 58,7% варіації продуктивності пояснюється включеними цифровими індикаторами, що є достатньо високим показником для міжкраїнного макроекономічного панельного аналізу. Значення F-статистики (183,43; $p < 0,001$) підтверджує загальну статистичну значущість моделі. Сукупність результатів дозволяє інтерпретувати ІКТ-сектор як ключовий структурний драйвер економічної ефективності в ЄС: глибина інтеграції цифрового капіталу, концентрація спеціалізованого людського ресурсу та інтенсивність інноваційної діяльності формують стійкі передумови зростання продуктивності та конкурентоспроможності, хоча отримані оцінки слід трактувати з урахуванням потенційних обмежень панельного аналізу.

Статистична оцінка параметрів регресійної моделі

Змінна	Коефіцієнт	p-value	Висновок
Зайнятість в ІКТ	6219.21	<0,001	значущий позитивний вплив
Інвестиції в ІКТ (R&D)	213.31	<0,001	значущий позитивний вплив
Частка ІКТ у ВДВ	3242.41	<0,001	значущий позитивний вплив

Джерело: складено автором на основі даних [1, 2]

Кластерний аналіз, проведений на основі стандартизованих ІКТ-індикаторів за 2024 рік, засвідчив наявність стійкої структурної диференціації цифрового розвитку країн Європейського Союзу (рис.2). Оптимальна кількість кластерів ($k = 4$), визначена за методом «ліктя», відображає існування чотирьох відносно відмінних моделей цифрової інтеграції, оскільки саме на цьому рівні спостерігалось істотне зниження внутрішньокластерної дисперсії без подальшого суттєвого покращення класифікаційної структури. Перший кластер об'єднує цифрових лідерів – Швецію, Нідерланди, Люксембург і Фінляндію – для яких характерні високі стандартизовані відхилення за часткою ІКТ у ВДВ (+1,71), зайнятістю в секторі (+1,64) та продуктивністю праці (+1,52). Така концентрація позитивних відхилень свідчить про глибоку інтеграцію цифрового капіталу у виробничу систему та про наявність синергічного ефекту між людським капіталом, інноваційною активністю й рівнем створюваної доданої вартості. Ірландія формує окрему модель цифрової інтеграції через аномально високі значення цифрових і виробничих показників, що відображає високу концентрацію транснаціонального ІТ-капіталу та специфіку її ролі в глобальних ланцюгах створення вартості.

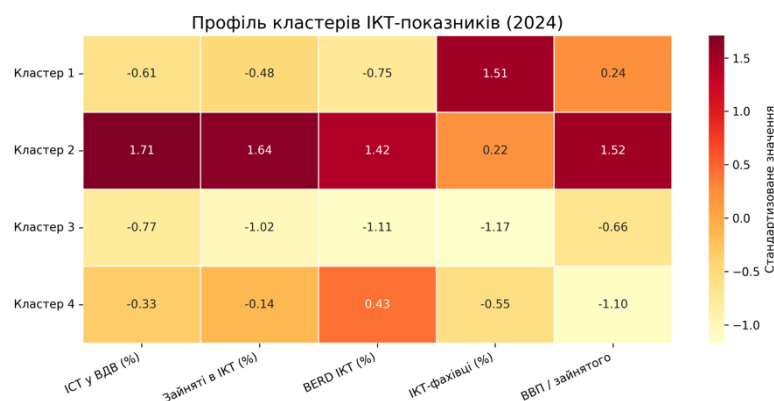


Рис. 2. Профіль кластерів ІКТ-показників у країнах ЄС (2024 р.)

Джерело: складено автором на основі даних [1,2]

До кластера низької цифровізації належать Румунія, Греція, Італія, Польща та Іспанія, які характеризуються системно від'ємними стандартизованими значеннями ІКТ-індикаторів (до -1,17). Це відображає периферійну роль цифрового сектору у структурі їхніх економік та відносно слабку інтеграцію ІКТ у виробничі процеси, що обмежує потенціал формування доданої вартості через цифрові канали. Перехідну групу формують Мальта, Естонія, Болгарія, Кіпр і Латвія. Для цих країн притаманна помірна інноваційна активність (BERD ІКТ +0,43) за одночасно нижчого рівня продуктивності праці (-1,10), що свідчить про часткову, але ще не повністю реалізовану трансформацію цифрових інвестицій у стійке зростання доданої вартості. Отримані результати підтверджують, що економічний ефект цифровізації має структурно асиметричний характер і визначається не лише масштабом ІКТ-сектору, а глибиною його інтеграції у виробничу систему, рівнем розвитку людського капіталу та здатністю економіки ефективно конвертувати цифрові ресурси у приріст продуктивності.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що формування валової доданої вартості в умовах цифрової трансформації визначається не лише масштабом ІКТ-сектору, а глибиною його інтеграції у виробничу систему, концентрацією спеціалізованого людського капіталу та інтенсивністю інноваційної діяльності. Саме взаємодія цих компонентів формує довгострокові передумови підвищення продуктивності та конкурентоспроможності економік Європейського Союзу.

1. Eurostat. Database of Information Society Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat>
2. World Bank. World Development Indicators [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
3. OECD Digital Economy Outlook 2023 [Електронний ресурс] // OECD Digital Economy Outlook: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2023.htm>
4. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI) 2024 Report [Електронний ресурс] // European Commission DESI: [сайт]. – Режим доступу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
5. Nowakowski W. – Evaluation of ICT Sector Contributions to Economic Growth [Електронний ресурс] // Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics: [сайт]. – 2024. – Article ID 973690. – Режим доступу: <https://ibimapublishing.com/articles/JEERBE/2024/973690/>

СТАТИСТИЧНА ОЦІНКА ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В ОПЛАТІ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Логвиненко Марія Андріївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Економічна аналітика та статистика»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Поплюйко Я.В.

STATISTICAL ASSESSMENT OF THE GENDER PAY GAP IN UKRAINE

Gender inequality in pay has a significant impact on social cohesion, labour market efficiency and sustainable economic development in Ukraine, especially in the context of current socio-economic challenges. This study aims to statistically assess the level of gender pay inequality in Ukraine and analyse its dynamics based on official statistical data and relevant quantitative indicators. For this purpose, gender gap indicators and gender equality indices are used.

Повномасштабна військова агресія спричинила для України не лише прямі матеріальні втрати, а й глибокі структурні зрушення в економічній та демографічній системах. Скорочення чисельності працездатного населення внаслідок мобілізації, вимушеної міграції та зростання демографічних втрат сформувало довготривалий дисбаланс на ринку праці. В умовах обмеженої пропозиції робочої сили питання максимально ефективного використання наявного людського капіталу набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стійкості та відновлення країни. За таких обставин гендерні диспропорції в оплаті праці виходять за межі виключно соціальної проблематики та перетворюються на чинник макроекономічного розвитку. Нерівність у доходах між чоловіками та жінками свідчить про наявність структурних бар'єрів у доступі до високооплачуваної зайнятості, управлінських позицій і секторів із високою доданою вартістю. Це зумовлює неповноцінне використання професійного потенціалу значної частини економічно активного населення, що в умовах дефіциту трудових ресурсів створює додаткові втрати для національної економіки.

Зменшення гендерного розриву в оплаті праці може розглядатися як інструмент активізації економічної участі жінок, розширення податкової бази та посилення внутрішнього платоспроможного попиту. Паралельно з цим, забезпечення рівних можливостей на ринку праці відповідає стратегічному курсу України на європейську інтеграцію та імплементацію стандартів гендерної рівності. Дослідження масштабів, причин і наслідків гендерного розриву в оплаті праці є важливим елементом формування інклюзивної моделі економічного відновлення та довгострокового розвитку України.

Збройна агресія, загострила наявні гендерні асиметрії в соціально-економічній сфері. Унаслідок змін у структурі домогосподарств жінки дедалі частіше беруть на себе функції основного утримувача сім'ї, поєднуючи їх із обов'язками з догляду за дітьми та участю у волонтерській діяльності. Таке зростання неоплачуваного та соціально значущого навантаження нерідко супроводжується скороченням можливостей повноцінної зайнятості, зниженням доходів та ускладненням балансу між професійною діяльністю та сімейними зобов'язаннями.

Базою для розрахунку показників гендерної нерівності в оплаті праці слугують показники Державної служби статистики за чоловіків і жінок за видами економічної діяльності, регіонами, окремими професійними групами. Також враховують дані зайнятості і безробіття за статтю. Одним з основних показників є коефіцієнт гендерного розриву у середній заробітній платі, який розраховується як співвідношення різниці в оплаті праці чоловіків і жінок та оплати праці чоловіків. Розглянемо динаміку гендерного розриву в оплаті праці в Україні за 2015-2023 рр. (рис.1).



Рис. 1. Динаміка гендерного розриву в оплаті праці за 2015-2023рр. в Україні
Джерело: складено автором за даними [1]

Принцип гендерної рівності, закріплений у статті 24 Конституції України, передбачає забезпечення жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності [2]. Водночас статистичні дані свідчать, що реалізація даного принципу у суспільстві є обмеженою (рис. 1). Аналіз динаміки гендерного розриву показав, що за 2015-2023 рр. показник мав стійку тенденцію до зниження. Пікового значення показник набув у 2022 р. (29%). Такий скачок показника пов'язаний з екстраординарними умовами, поєднанням структурних, воєнних та інституційних факторів, які суттєво змінили ринок праці та доходи населення в умовах повномасштабної війни: масова міграція жінок з дітьми; значні втрати чи структурні зміни в секторах з вищою оплатою праці; окупація/потрапляння в зону бойових дій промислово розвинених регіонів; збереження гендерної сегрегації ринку; недоступність або обмеженість закладів дошкільної та середньої освіти. Не останню роль в цьому відіграло і зростання грошового забезпечення військовослужбовців (в переважній більшості чоловіків), що в свою чергу вплинуло на середню заробітну плату чоловіків. У 2023 р. показник знизився до рівня 18,6%, економіка почала поступово адаптуватися до нових реалій, а на ринку праці відбувся перерозподіл. З іншого боку почали проявлятися певні результати реалізації державної та корпоративної політики у сфері забезпечення гендерної рівності.

Одним із досягнень статистики у військовий час є початок розрахунку Індексу гендерної рівності (за даними 2023 р.) за стандартами Європейського Союзу [3] починаючи з 2025 р. Індекс складається з 6 доменів (категорій) таких як здоров'я, робота, гроші, знання, час, вплив, які у свою чергу розбиваються на субдомени (підкатегорії) для глибшого вивчення тієї чи іншої сфери життя.

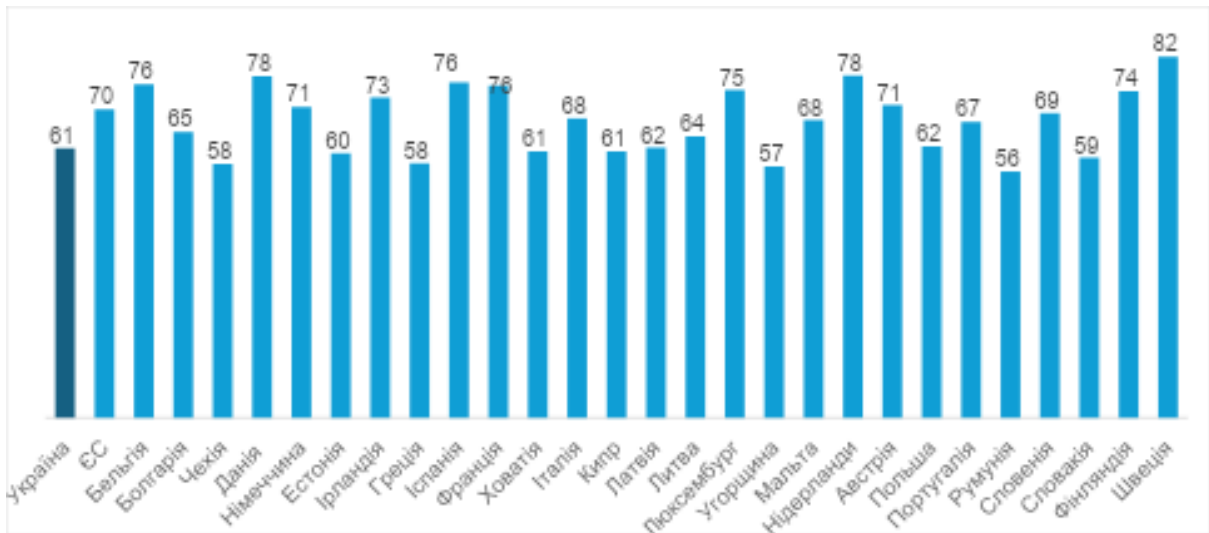


Рис. 2. Індекс гендерної рівності за 2023р., балів
Джерело: складено автором за даними [5]

За даними 2023 р. (рис. 2) значення індексу гендерної рівності в Україні становив 61,4 бали. Середній показник по країнам Європейського союзу за цей період склав 70,2 балів і хоча показник України є нижчим за середній, він випереджає значення окремих держав-членів таких як Румунія (56,1 балів), Угорщина (57,3 балів) та Чехія (57,9 балів). І хоч Україна посідає проміжну позицію, актуальність подальших досліджень і заходів щодо забезпечення гендерної рівності, зокрема у сфері оплати праці, залишається на високому рівні.

Проблема гендерної нерівності в Україні залишається системною та проявляється, зокрема, у недостатньому представленості жінок на керівних посадах у державних, економічних і соціальних структурах. Попри законодавчо закріплений принцип рівності прав і можливостей, фактична реалізація цього принципу часто ускладнюється впливом усталених соціокультурних стереотипів, обмеженим доступом жінок до ресурсів, кар'єрних можливостей та процесів ухвалення рішень. Наприклад, згідно зі статистикою ООН в Україні частка жінок, які обіймають місця в парламенті становить 21,1% станом на 2025 рік [6]. За даними державної служби статистики, серед членів правління найбільших компаній, членів наглядових рад або ради директорів, жінки становлять 21% в Україні (2023 рік), тоді як середнє для ЄС значення дорівнює 30,5%. Лідером серед європейських країн є Франція з показником у 45,3% [4]. Така ситуація має не лише соціальний, а й відчутний економічний вимір, оскільки неповне використання професійного потенціалу значної частини працездатного населення може стримувати економічне зростання, посилювати дисбаланси на ринку праці, та впливати на рівень доходів населення. В умовах воєнного стану та дефіциту робочої сили подолання гендерних бар'єрів і забезпечення рівних можливостей для професійної реалізації жінок набуває особливої актуальності як один із чинників економічної стабілізації та відновлення України.

1. Гендерний розрив в оплаті праці [Електронний ресурс] // Держстат: [сайт]. - Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/page-contents/rozdil-3-zaynyatist-ta-ekonomika>
2. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Коваленко А. В Україні вперше розрахували Індекс гендерної рівності за прикладом країн ЄС: які результати [Електронний ресурс] // Українська Правда : [сайт]. - Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/v-ukrajini-vpershe-rozrahuvali-indeks-gendernoji-rivnosti-307910/>
4. Gender Equality Index in Ukraine [Електронний ресурс] // Держстат: [сайт]. - Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-01/gender_index_05_2025_eng_web.pdf
5. Gender Equality Index 2023 Towards a green transition in transport and energy [Електронний ресурс] // European Institute for Gender Equality [сайт]. - Режим доступу: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2023-towards-green-transition-transport-and-energy>
6. Гендерний профіль України [Електронний ресурс] // UNDP: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine/gender-profile-ukraine>

TYPOLOGY OF COUNTRIES BY CLIMATE-ENERGY RESPONSE MODELS

The paper examines country differences in climate-energy response models. Based on indicators of CO₂ emissions, renewable energy, and climate change for 2000–2025, several distinct groups of countries are identified. The results highlight differences in the pace of decarbonization and energy transition.

Аномальна спека, часті посухи, інтенсивні зливи, підвищення рівня Світового океану та зростання кількості тропічних циклонів свідчать про системний характер сучасних кліматичних змін. Підвищення середньої глобальної температури безпосередньо пов'язане зі зростанням концентрації парникових газів, насамперед CO₂ та CH₄, що значною мірою зумовлено антропогенною діяльністю — спалюванням викопного палива, розвитком енергоємних виробництв, промисловими процесами та скороченням лісових ресурсів. Енергетичний сектор виступає одним із ключових джерел викидів парникових газів, що визначає його центральну роль у формуванні кліматичної політики держав. Водночас країни світу демонструють різні підходи до зниження вуглецевого навантаження: частина активно впроваджує відновлювані джерела енергії та механізми декарбонізації, тоді як інші залишаються структурно залежними від викопного палива. Незважаючи на функціонування міжнародних кліматичних механізмів, зокрема Паризької угоди, реакція держав на кліматичні виклики залишається неоднорідною. Це зумовлює необхідність систематизації підходів до енергетичної трансформації та формування типології країн за моделлю їх реагування на кліматичні зміни.

Метою дослідження є формування типології країн за моделлю реагування на кліматичні виклики в контексті енергетичної політики на основі аналізу динаміки відповідних показників у 2000–2025 рр.

Проведений аналіз засвідчив, що у 2000–2025 рр. для досліджуваних країн характерним є підвищення середньої температури повітря та зростання частоти екстремальних погодних явищ. Паралельно спостерігається тенденція до збільшення частки відновлюваних джерел енергії, що свідчить про поступову трансформацію енергетичних систем. Разом із тим зберігається суттєва диференціація держав за рівнем кліматичного навантаження та структурою енергоспоживання в межах сформованих кластерних груп. На основі багатовимірної аналізу показників станом на 2000 рік було виокремлено чотири типи кліматично-енергетичних моделей (рис. 1)

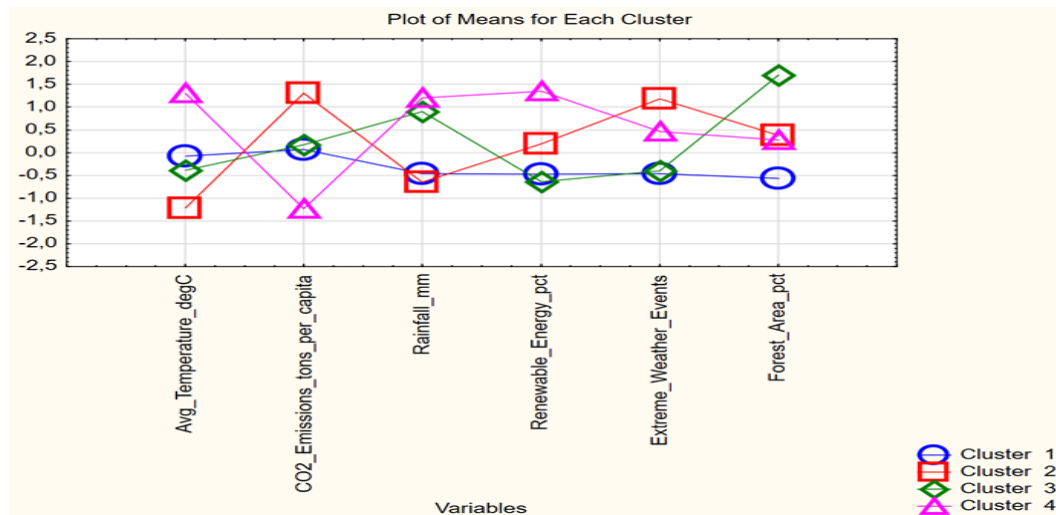


Рис.1. Типологія країн за кліматично-енергетичними характеристиками у 2000 році
Джерело: складено автором на основі даних Світового банку [3]

Отриманий розподіл країн відображає існування різних моделей взаємодії між енергетичною структурою та кліматичними умовами. У частини держав простежується ситуація, коли помірний температурний режим поєднується з високим рівнем викидів за одночасно низької частки відновлюваної енергії. Це вказує на збереження індустріально орієнтованої траєкторії розвитку, у межах якої економічна активність продовжує спиратися на вуглецеві джерела енергії, що формує підвищене екологічне навантаження навіть без значного кліматичного тиску. Натомість в кластері 4 природно-кліматичні умови сприяють ширшому використанню відновлюваних ресурсів. Тепліший клімат у поєднанні з найвищою часткою ВДЕ дозволяє утримувати викиди на помірному рівні, що свідчить про відносно збалансований характер розвитку, де енергетична структура частково узгоджується з природними можливостями середовища. Окремо простежується модель, у кластері 3, де значна лісистість та високий рівень опадів виступають природним компенсатором антропогенного впливу. За таких умов середній рівень викидів поєднується з помірно теплим кліматом, що вказує на вагомий роль екосистем у стримуванні екологічного навантаження. Водночас існує і траєкторія розвитку, для якої характерне поєднання високих температур із низьким рівнем впровадження відновлюваної енергетики та відносно значними викидами. Це свідчить про ситуацію, коли кліматичне навантаження зростає швидше, ніж відбувається енергетична трансформація.

Виявлені відмінності між кластерами відображають не просто різні кліматичні чи енергетичні параметри, а різну глибину переходу від індустріальної моделі до більш адаптивної кліматично-енергетичної системи. Зміна конфігурації цих моделей станом на 2025 рік (рис.2) свідчить про їхню динамічність та поступову трансформацію під впливом як природних, так і структурно-економічних чинників.

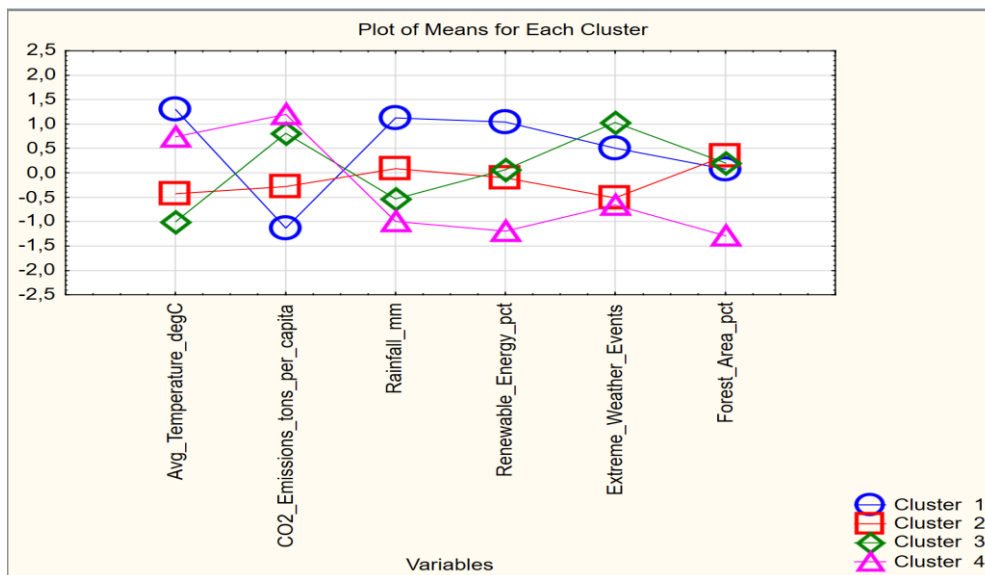


Рис. 2. Типологія країн за кліматично-енергетичними характеристиками у 2025 році
Джерело: складено автором на основі даних Світового банку [3]

Сформований розподіл країн відображає поступове розходження траєкторій кліматично-енергетичного розвитку. У частини держав кліматичний тиск вже проявляється через підвищення температури та зростання частоти екстремальних явищ, однак відповідно на це стає розширення використання відновлюваної енергії. Це дозволяє утримувати рівень викидів у помірних межах і свідчить про початок структурної декарбонізації. Водночас зберігається інша група країн, де високі обсяги викидів поєднуються з обмеженими природними ресурсами. Така ситуація вказує на посилення навантаження на довкілля внаслідок домінування індустріальних моделей енергоспоживання, що залишаються стійкими навіть за умов зростаючих кліматичних ризиків. Паралельно формується модель, у межах якої високі температурні умови супроводжуються низькими викидами. Поряд із цим простежується інший напрям розвитку, де значна роль природного середовища у поєднанні з високою часткою ВДЕ створює передумови для підтримання відносно низького рівня викидів без різкого зростання кліматичних ризиків. Різниця між країнами полягає не лише у показниках, а у способах адаптації — від інерційного збереження вуглецевосної моделі до формування більш збалансованих кліматично-енергетичних стратегій (рис. 3)

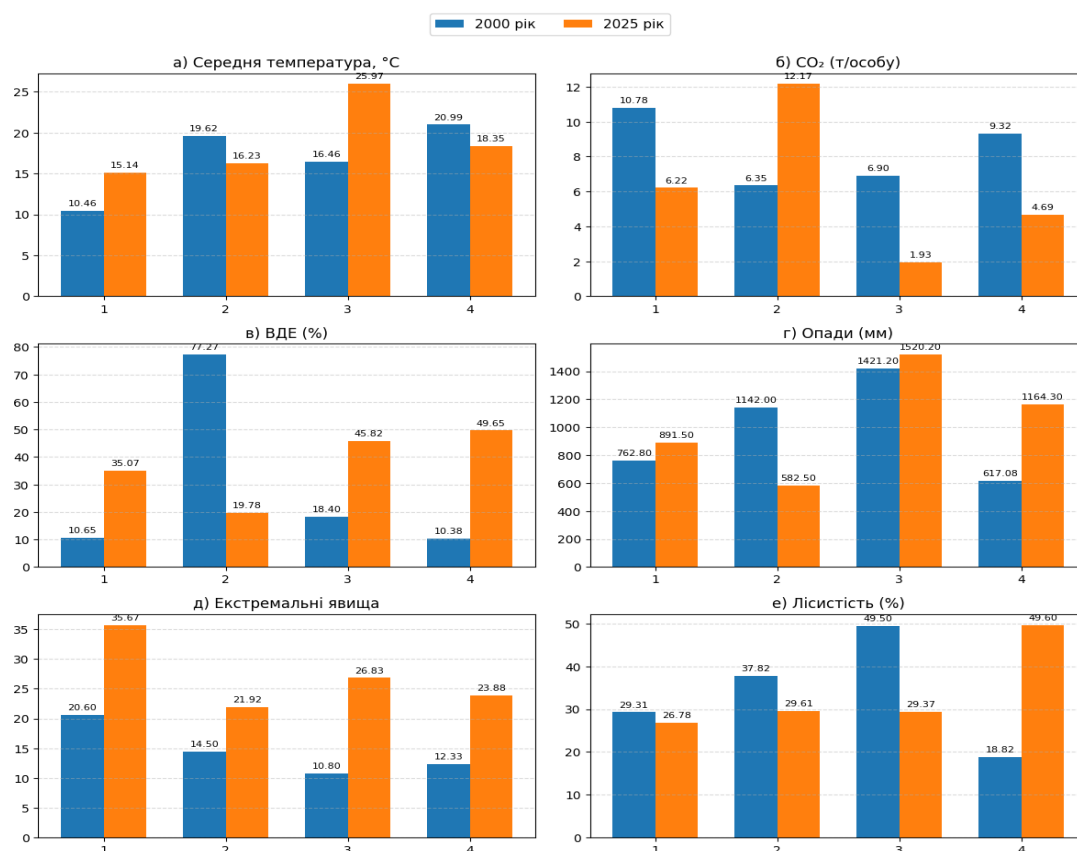


Рис 3. Динаміка середніх значень кліматично-енергетичних показників за кластерами у 2000 та 2025 роках
Джерело: складено автором на основі даних Світового банку [3]

Візуалізація динаміки показників у 2000 та 2025 роках виявляє різноспрямовані кліматично-енергетичних змін у межах кластерів. У більшості з них спостерігається підвищення середньої температури та частоти екстремальних явищ, що вказує на посилення кліматичного тиску. Водночас динаміка викидів CO₂ є неоднорідною: поряд зі скороченням і зростанням частки ВДЕ в одних кластерах, в

інших зберігається тенденція до підвищення вуглецевого навантаження. Зміни природних факторів також відрізняються, зокрема щодо опадів і лісистості. Загалом це підтверджує нерівномірність трансформації кліматично-енергетичних систем під впливом антропогенних і природних чинників. Порівняння змін кліматичних та енергетичних показників у 2000 та 2025 роках дозволяє виявити специфіку трансформацій у межах кожного кластеру. Зміни ключових кліматично-енергетичних показників у розрізі кластерів за період 2000–2025 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Зміни кліматично-енергетичних показників у кластерах у 2000–2025 рр.

Кластер	ΔСередня температура	ΔCO ₂ (т/особу)	ΔВДЕ(%)	ΔОпади (мм)	ΔЕкстремальні явища	ΔЛісистість (%)
1	4.682	-4.563	24.417	128.700	15.067	-2.527
2	-3.383	5.817	-57.483	-559.500	7.417	-8.208
3	9.507	-4.967	27.417	98.967	16.033	-20.133
4	-2.642	-4.629	39.273	547.167	11.542	30.783

Джерело: складено автором на основі даних Світового банку [3]

У першому кластері(США, Китай, Німеччина, Індія, Франція та Велика Британія) підвищення температури +4,68°C супроводжується скороченням викидів CO₂ –4,56 т на особу та зростанням частки ВДЕ +24,42 в.п.. Водночас спостерігається збільшення кількості екстремальних явищ і незначне скорочення лісистості. Це свідчить про поступову енергетичну трансформацію в умовах посилення кліматичних ризиків. Другий кластер (Австралія, Норвегія, ПАР, Канада, Південна Корея, Саудівська Аравія) демонструє найбільш несприятливу динаміку: зростання викидів +5,82 т на особу поєднується зі значним скороченням частки ВДЕ –57,48 в.п., різким зменшенням опадів –559,5 мм та зниженням лісистості. Така комбінація змін вказує на посилення індустріально-емісійної моделі розвитку на фоні погіршення природно-кліматичних умов. Для третього кластеру (Нігерія, Мексика, Індонезія) характерне найбільше зростання температури +9,51°C при одночасному скороченні викидів –4,97 т на особу та збільшенні частки ВДЕ +27,42 в.п.. Разом із цим зростає частота екстремальних явищ, тоді як лісистість істотно зменшується. Це свідчить про реалізацію енергетичної трансформації в умовах посиленого кліматичного тиску. Четвертий кластер (Бразилія, Японія, Іспанія, Італія) характеризується найбільш комплексною позитивною динамікою: скорочення викидів CO₂ –4,63 т на особу супроводжується істотним зростанням частки ВДЕ +39,27 в.п., збільшенням опадів +547 мм та значним приростом лісистості +30,78 в.п.. Така сукупність змін відображає формування більш адаптивної та екологічно орієнтованої моделі розвитку.

Виявлені кластерні групи відображають різні моделі кліматично-енергетичного розвитку країн. Склад кластерів має динамічний характер, що підтверджується переходом окремих держав між групами упродовж 2000–2025 рр.

Отже, аналіз динаміки свідчить про різноспрямований характер кліматично-енергетичних змін у досліджуваних кластерах. Поряд із країнами, що демонструють скорочення викидів та розширення використання відновлюваних джерел енергії, зберігаються групи, для яких характерне зростання рівня викидів CO₂ та погіршення окремих природно-кліматичних показників. Це вказує на нерівномірність трансформаційних процесів і відмінності у здатності країн адаптуватися до кліматичних викликів. Результати проведеного аналізу та оцінки динаміки показників у 2000–2025 рр. свідчать про зміну кліматично-енергетичних характеристик країн і перегрупування їх за типами розвитку. Встановлено, що поряд із зростанням температурних показників відбуваються суттєві зрушення у рівнях викидів та частці відновлюваних джерел енергії. Водночас зміни природних параметрів, зокрема опадів і лісистості, формують різні умови адаптації. У сукупності це підтверджує, що трансформація кліматично-енергетичних систем має неоднаковий характер і проявляється у формуванні різних моделей розвитку країн.

1. Чинники підвищення температури на планеті [Електронний ресурс].-Режим доступу: <https://io.ua/chynnyky-pidvyshhennya-temperatury-na-planeti/> (дата звернення: 22.02.26)

2. Клімат та наслідки глобальних змін клімату [Електронний ресурс].-Режим доступу: <https://ukrayinska.libretexts.org/> (дата звернення: 22.02.26)

3. World Bank. World Development Indicators [Електронний ресурс].-Режим доступу: <https://data.worldbank.org> (дата звернення: 20.02.2026р)

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF THE GLOBAL PEACE INDEX: COMPARISON AND TYPOLOGY OF COUNTRIES

This study examines the Global Peace Index (GPI) across 163 countries, analyzing three domains: ongoing conflicts, safety and security, and militarization. Comparing 2020 and 2025 values highlights trends, improvements, and declines in peace. Country grouping reveals that top overall rankings do not always align with domain-specific performance. The findings emphasize the need for multidimensional assessment to understand the structure of peace and identify key risk factors affecting global security

Глобальний індекс миру (GPI) – це міжнародний композитний показник, розроблений Institute for Economics & Peace, що здійснює кількісне вимірювання та порівняльний аналіз рівня миру в країнах світу. Цей інститут є глобальним аналітичним центром і спеціалізується на розробці метрик для аналізу миру та кількісної оцінки економічних переваг. Окрім рейтингу країн за рівнем миру, на основі індексу визначають тенденції та обчислюють економічні наслідки насильства. GPI виходить за рамки простого вимірювання воєн й досліджує структуру миру у світі.[1]

Глобальний індекс миру вимірює рівень негативного миру в країні, використовуючи 3 домени миру. Він містить 23 показники відсутності насильства або страху перед насильством.

Перший домен Глобального індексу миру - Поточні внутрішні та міжнародні конфлікти - використовує 6 статистичних індикаторів для вивчення ступеня залученості країн у внутрішні та зовнішні конфлікти, зокрема кількість, тривалість, роль та інтенсивність конфліктів, кількість загиблих та відносини з сусідніми країнами.

Другий домен Глобального Індексу Миру оцінює рівень гармонії або розбрату всередині нації; 11 індикаторів загалом оцінюють те, що можна назвати суспільною безпекою та захистом. Твердження полягає в тому, що низький рівень злочинності, мінімальна терористична діяльність і насильницькі демонстрації, гармонійні відносини з сусідніми країнами, стабільна політична ситуація та невелика частка населення, яка внутрішньо переміщена або перетворена на біженців, можна ототожнювати з миром.

Ще 6 індикаторів пов'язані з мілітаризацією країни, що відображає зв'язок між рівнем військового нарощування та доступом до зброї та рівнем миролюбності як у країні, так і на міжнародному рівні. Оцінюються порівнянні дані про військові витрати у відсотках від ВВП і кількість офіцерів збройних сил на одну особу, а також фінансові внески у миротворчі місії ООН.

Показники вперше були обрані експертною комісією у 2007 році та переглядаються щороку. Усі оцінки окремих показників нормалізуються за шкалою від 1 до 5, при цьому якісні показники поділяються на п'ять категорій, а кількісні показники оцінюються від 1 до 5 з точністю до трьох десяткових знаків. Наступний крок - розрахунок двох зважених субіндексів що вимірюють рівень внутрішнього та зовнішнього миру країни. Комплексна загальна оцінка та GPI були сформовані із застосуванням 60% ваги до показника внутрішнього миру та 40% до показника зовнішнього миру. Вищий рівень ваги внутрішнього миру ймовірно має привести до менше зовнішніх конфліктів або принаймні буде з ними корелювати.[3]

У 2025 році перше місце в рейтингу Глобального індексу миру, як і в минулих роках, посіла Ісландія з загальним показником 1,095, що підтверджує її статус найбільш мирної країни світу. Порівняно з 2020 роком, коли індекс складав 1,078, позиція країни залишилась незмінною, це свідчить про стабільність у сфері безпеки, низький рівень мілітаризації та відсутність внутрішніх або ж зовнішніх конфліктів. Друге місце зайняла Ірландія(1,260), яка покращила свій статус порівняно з 2020 р., коли посідала 12-те місце. Водночас останні позиції в рейтингу зайняли такі країни, як росія (3,441), яка знизила рейтинг з 154 до 163 місця та Україна із значенням індексу 3,434, тоді як у 2020 році перебувала на 148 позиції. Значні погіршення безпекової ситуації зумовлені насамперед повномасштабною війною, суттєвим підвищенням показників, які входять до першого домена «поточні внутрішні та міжнародні конфлікти», а також зростанням мілітаризації та загрози безпеки населення.

Для більш детального оцінювання змін у глобальній структурі в 2020 та 2025 роках 163 країни були класифіковані за 5 рівнями миру: дуже високий, високий, середній, низький, критично низький, та для кращого візуального сприйняття побудована діаграма, яка показує частку країн у кожній групі (рис. 1).

Результати свідчать про поступовий перехід країн до менш мирних категорій: частка країн з дуже високим рівнем миру знизилась на 0,61 в.п., а частка з високим рівнем миру – на 1,84 в.п. В той же час кількість країн, що ввійшли до групи з критично низьким рівнем миру збільшилась на 2,45 в.п.. Ця тенденція чітко відображає загальне погіршення глобальної безпеки та розширення групи країн з підвищеними ризиками.

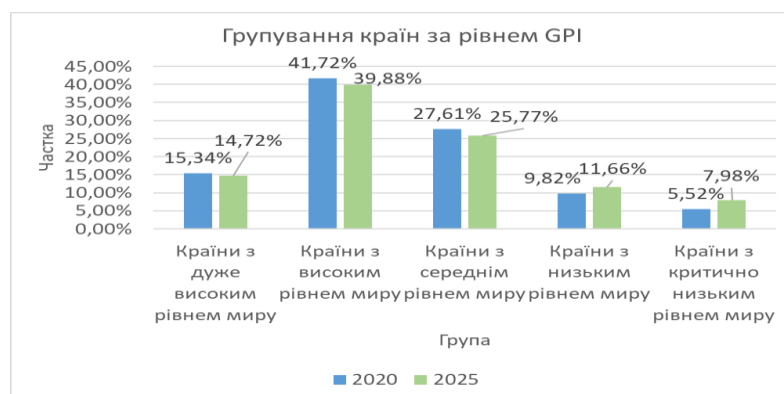


Рис. 1 Групування країн за рівнем GPI

Джерело: побудовано автором на основі даних [3][4]

Поглиблений аналіз трьох сфер, які враховуються при розрахунку Глобального індексу миру: поточні внутрішні та міжнародні конфлікти, суспільна безпека та захист і мілітаризація, показав, що позиція країни в загальному рейтингу не завжди відповідає її місцю в окремих структурних компонентах (таблиця 1). Склад лідерів у кожній сфері частково відрізняється від Топ-5 за інтегрованим показником, що вказує на змінну значущість різних компонентів у формуванні загального рейтингу – країна може демонструвати низький рівень конфліктності, проте мати відносно високі показники мілітаризації, або ж навпаки. Внаслідок цього інтегрована оцінка може приховувати внутрішній дисбаланс між сферами, що виправдовує доцільність їх окремого аналізу для правильного тлумачення профілю миру країни.

Таблиця 1

Порівняння значень субіндексів для 5 найбільш мирних країн у 2025 році

Загальний GPI			Суспільна безпека та захист			Поточні внутрішні та міжнародні конфлікти			Мілітаризація		
Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс
1	Ісландія	1,095	1	Ісландія	1,212	1	Ісландія	1	1	Ісландія	1,019
2	Ірландія	1,26	32	Норвегія	1,261	26	Маврикій	1	7	Португалія	1,194
3	Нова Зеландія	1,282	10	Фінляндія	1,269	3	Нова Зеландія	1	13	Малайзія	1,202
4	Австрія	1,294	12	Японія	1,292	6	Сінгапур	1	21	Бутан	1,285
5	Швейцарія	1,294	6	Сінгапур	1,294	48	Уругвай	1	2	Ірландія	1,301

Джерело: Побудовано автором на основі даних [3]

З порівняльної таблиці видно, що Ісландія домінує в усіх сферах та показує найнижчі індекси, в той час, як інші країни, які входять в Топ-5 загального рейтингу, не завжди посідають аналогічні позиції за окремими доменами. Наприклад, у сфері суспільної безпеки лідерами також є Норвегія, Фінляндія, Японія та Сінгапур, тобто жодна з п'ятірки лідерів, що підтверджує: високий рейтинг формується як за рахунок рівномірно сильних позицій, так і за перевагами в окремих складових індексу. Аналогічна закономірність простежується і для Топ-5 країн з найвищим індексом (таблиця 2): жоден з доменів не характеризує повного співпадіння з загальним рейтингом, проте в двох сферах до «лідерів» потрапила Україна: мілітаризація та поточні внутрішні та міжнародні конфлікти. Варто відзначити, що серед зазначених у таблиці країн, з найменшим значенням GPI у загальному рейтингу, до переліку за доменом «Мілітаризація» потрапили США. Причиною цього стала масштабна присутність збройних сил за кордоном, а також активна участь в системі міжнародної безпеки.

Таблиця 2

Порівняння значень за доменами для 5 найменш мирних країн у 2025 році

Загальний GPI			Суспільна безпека та захист			Поточні внутрішні та міжнародні конфлікти			Мілітаризація		
Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс
159	Ємен	3,262	158	Афганістан	3,929	163	росія	4,195	155	Ізраїль	3,917
160	Республіка Конго	3,292	159	Ємен	3,861	162	Україна	4,005	128	США	3,145
161	Судан	3,323	156	Південний Судан	3,833	161	Судан	3,691	149	Північна Корея	3,132
162	Україна	3,434	160	Республіка Конго	3,713	160	Республіка Конго	3,647	162	Україна	3,11
163	росія	3,441	161	Судан	3,647	157	Сирія	3,536	163	росія	3,061

Джерело: Побудовано автором на основі даних [3]

Також варто підкреслити специфічну інтерпретацію змін індексу: зниження значення GPI відображає поліпшення рівня миру, тоді як його підвищення вказує на погіршення.

Підсумовуючи слід відзначити, що аналіз Глобального індексу миру за 2020-2025 рр. показав неоднорідність у формуванні загального рейтингу країн: позиція в інтегрованому індексі не завжди відображає рівномірність результатів за трьома доменами: поточні внутрішні та міжнародні конфлікти, суспільна безпека та захист, мілітаризація. Країни-лідери стабільно демонструють низькі значення GPI, проте лідерство в окремих сферах може відрізнитись. Серед країн з найгіршими показниками, навпаки, спостерігаються значні коливання. Динаміка змін у ТОП-10 країнах, що показує покращення/погіршення індексу, свідчить про те, що для повного розуміння рівня миру необхідно звертати увагу не лише на інтегрований показник, але й на окремі сфери, що дозволяє визначити основні ризики та досягнення в сфері миру.

1. Global Peace Index 2014 - URL: <https://nonviolentpeaceforce.org/uk/global-peace-index-2014/>
2. Vision of Humanity – URL: [Які 23 індикатори миру використовують Глобальний індекс миру?](https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI_2020_web.pdf)
3. Global Peace Index 2025: Identifying and measuring the factors that drive peace – URL: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2025/06/GPI-2025-web.pdf>
4. Global Peace Index 2020: Measuring in a complex world – URL: https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI_2020_web.pdf

Семенюк Мілана Анатоліївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІІІ курс, ОП «Економічна аналітика та статистика»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Трубнік Т.С.

TYPOLOGIZATION OF EUROPEAN COUNTRIES BY THE LEVEL OF URBANIZATION DIVISIONS AND SUBJECTIVE WELL-BEING

This study examines how urbanization affects subjective well-being in European countries using cluster and factor analysis. The results identify two main typological groups of countries and reveal that employment rate and income are the most important factors determining life satisfaction. While initial k-means clustering suggested the presence of outliers with extreme characteristics, hierarchical clustering confirmed that these cases naturally integrate into a broader "Peripheral Divergence" cluster rather than forming a separate group. The findings highlight that countries with low urban-rural gaps implement active regional policies focused on rural employment, digitalization, and small town development.

Суб'єктивний добробут населення є ключовим індикатором якості життя та ефективності соціально-економічної політики держав. У країнах Європейського Союзу середній рівень задоволеності життям становить 7,2 бала за 10-бальною шкалою, тоді як в Україні цей показник суттєво нижчий — лише 5,4 бала, що відображає значний розрив у якості життя на 1,8 бала (25%). Метою дослідження є виявлення типологічних груп європейських країн за впливом урбанізації на суб'єктивний добробут та визначення факторної структури детермінант задоволеності життям для розуміння причин цих диспропорцій. Наукова новизна полягає у поєднанні типологічного та факторного підходів до аналізу просторових диспропорцій суб'єктивного добробуту.

Дослідження базується на даних EU-SILC за 2021-2024 роки для 30 європейських країн (включно з членами ЄС, САВТ та країнами-кандидатами), доповнених показниками з бази даних OECD «How's Life? Well-being Database». Аналіз здійснено з використанням двох взаємодоповнюючих статистичних методів: кластерного аналізу (k-means та ієрархічна кластеризація методом Варда) та факторного аналізу методом головних компонент з Varimax-ротацією.

Кластерний аналіз виявив дві основні типологічні групи європейських країн (табл. 1). Перший кластер «Конвергенція» об'єднав 17 країн (Бельгія, Данія, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Австрія, Польща, Румунія, Словенія, Фінляндія, Швеція, Норвегія, Швейцарія) і характеризується низьким місько-сільським розривом, високою середньою задоволеністю та негативним трендом задоволеності. Негативне значення тренду вказує на корекцію суб'єктивних оцінок добробуту в умовах післякризового відновлення після пандемічного сплеску 2021 року.

Таблиця 1

Характеристика кластерів європейських країн за рівнем урбанізаційних розривів та показниками суб'єктивної якості життя

Кластер	К-сть країн	Urban-Rural Gap	Avg Satisfaction	Trend 2021-2024	Назва
1	17	-0,5	7,57	-0,59	Конвергенція
2	13	0,36	6,79	0,65	Периферійна дивергенція

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків у ПП «Statistica» за даними [1]

Другий кластер «Периферійна дивергенція» охоплює 13 країн (Чехія, Німеччина, Греція, Франція, Хорватія, Кіпр, Латвія, Литва, Угорщина, Португалія, Словаччина, Болгарія, Сербія) з помірним місько-сільським розривом, нижчою за середню задоволеністю та позитивним трендом. Позитивне значення тренду вказує на випереджаюче зростання якості життя в містах порівняно з сільською місцевістю, що призводить до розширення соціального розриву (дивергенції). Варто зазначити, що початковий аналіз методом k-means виокремив Болгарію та Сербію в окремий кластер через їхні екстремальні значення, однак ієрархічна кластеризація методом Варда (рис. 1) підтвердила, що ці країни не є статистичними викидами, а природно інтегруються до ширшого кластеру «Периферійна дивергенція», поділяючи спільні структурні проблеми з іншими країнами Центральної та Південної Європи.

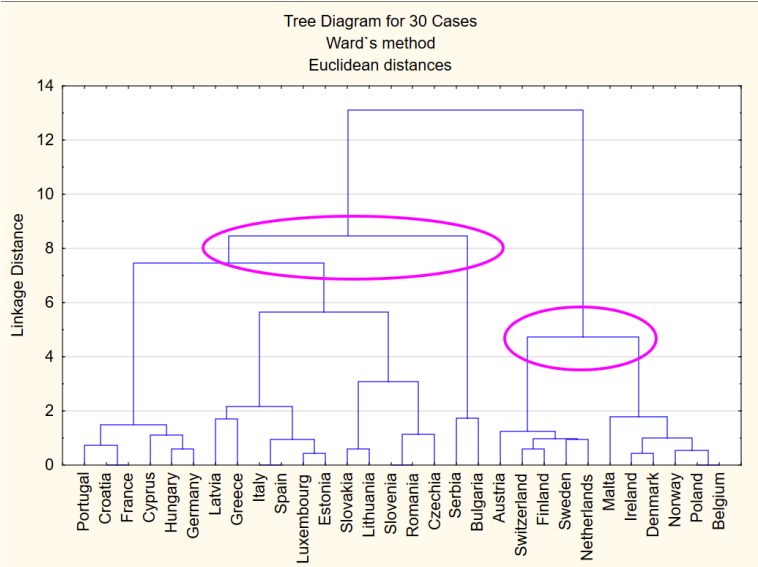


Рис. 1. Дендрограма кластеризації європейських країн методом Варда

Джерело: розроблено автором у ПП «Statistica» за даними [1]

Факторний аналіз з Varimax-ротацією виділив два латентні фактори, які разом пояснюють 64,78% загальної варіації (табл. 2). Перший фактор «Соціально-екологічна інклюзивність» пояснює 34,1% дисперсії та характеризується високими навантаженнями на рівень зайнятості, якість соціальних зв'язків та якість довкілля. Негативні знаки для соціальних зв'язків та довкілля вказують на те, що в країнах з високою зайнятістю ці аспекти часто мають нижчу якість (індивідуалізація суспільства, екологічні проблеми урбанізованих територій).

Другий фактор «Економічний добробут та життєві стандарти» пояснює 30,7% дисперсії та об'єднує показники доходу, якості житла та здоров'я. Негативне навантаження для житла пояснюється тим, що змінна «Житло» вимірює частку домогосподарств у перенаселених умовах: високий рівень матеріального добробуту асоціюється з низьким рівнем перенаселеності. Задоволеність життям помірно корелує з обома факторами, що підтверджує комплексний характер суб'єктивного благополуччя.

Таблиця 2

Матриця факторних навантажень після Varimax-ротації детермінант добробуту

Домен	Змінна	Фактор 1 – Соціально-екологічна інклюзивність	Фактор 2 – Економічний добробут та життєві стандарти
Дохід	ВВП на особу	0,203	0,795
Робота	Рівень зайнятості	0,864	0,143
Житло	Д/г, що проживають у перенаселеному житлі	-0,080	-0,913
Здоров'я	Тривалість життя	-0,329	0,672
Соціальні зв'язки	Відсутність соціальної підтримки	-0,788	0,002
Якість навколишнього середовища	Вплив екстремальних температур	-0,867	-0,026
Суб'єктивне благополуччя	Задоволеність життям	0,334	0,457

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків у ПП «Statistica» за даними [2]
(зважаючи на обмежений обсяг вибірки (30 країн), результати факторного аналізу мають інтерпретаційний характер)

Застосування комбінованого підходу дозволило виявити латентну структуру детермінант добробуту за допомогою факторного аналізу та ідентифікувати просторову конфігурацію країн за допомогою кластеризації. Об'єкти першого кластера характеризуються високим рівнем концентрації за фактором матеріально-економічного добробуту за умови збереження помірних значень соціально-екологічної складової. Натомість країни другого кластера демонструють депресивний стан за обома латентними вимірами, із найбільш критичним відставанням у сферах житлових умов та соціальної капіталізації. Урбанізаційні процеси виступають модератором впливу означених факторів: мінімізація місько-сільського розриву в країнах групи «Конвергенція» сприяє формуванню синергетичного ефекту між економічною ефективністю та якістю соціального та природного середовища.

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати дві чіткі типологічні групи країн за характером впливу урбанізаційних процесів на суб'єктивний добробут населення. Результати факторного аналізу підтвердили домінуючу роль рівнів зайнятості та доходів як ключових латентних детермінант якості життя. Країни кластера «Конвергенція» демонструють ефективну модель регіонального розвитку, що забезпечує мінімізацію місько-сільського розриву через стимулювання сільської зайнятості, діджиталізацію та розбудову мережі малих міст. Застосування ієрархічної кластеризації підтвердило приналежність Болгарії та Сербії до групи «Периферійна дивергенція», де спостерігаються спільні структурні диспропорції, характерні для країн Центральної та Південної Європи. Для України в контексті євроінтеграційних процесів критично важливим є впровадження найкращих практик країн першого кластера, що передбачає створення якісних робочих місць та розвиток сільської інфраструктури для забезпечення територіальної інклюзивності добробуту. Отже, отримана типологізація слугує аналітичним підґрунтям для розробки національних стратегій інклюзивного зростання, спрямованих на гармонізацію соціально-економічного простору та підвищення рівня задоволеності життям громадян в умовах євроінтеграційних викликів.

1. Eurostat. Language selection | European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/ILC_PW02 (date of access: 20.02.2026).

2. OECD Data Explorer. URL: [https://data-explorer.oecd.org/?pg=0&fs\[0\]=Topic,1|Society#SOC#|Well-being%20and%20beyond%20GDP#SOC_WEL#&fc=Topic&bp=true&snb=26](https://data-explorer.oecd.org/?pg=0&fs[0]=Topic,1|Society#SOC#|Well-being%20and%20beyond%20GDP#SOC_WEL#&fc=Topic&bp=true&snb=26) (date of access: 20.02.2026).

UKRAINE MIGRATION: STATISTICAL ANALYSIS OF MIGRATION PROCESSES UNDER THE INFLUENCE OF WAR

This paper provides a statistical study of Ukrainian refugee migration patterns. It examines the geographical distribution and demographic structure of individuals under temporary protection, while assessing the intensity of resettlement across various host nations. The study evaluates the scale and dynamics of migration flows, highlighting the role of key recipient countries. The findings suggest that stabilizing the migration situation is only possible through the restoration of trust in state institutions and the guaranteed security of the population.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України у лютому 2022 року спричинило глибоку системну кризу, що охопила всі сфери суспільного життя. Збройний конфлікт став визначальним чинником дестабілізації соціально-економічного становища держави, зумовивши суттєві структурні зрушення в демографічній, трудовій та фінансовій площинах. Серед ключових наслідків війни особливого значення набуває масштабний міграційний рух населення, спричинений загрозою фізичній безпеці громадян, переважно у напрямку країн Європейського Союзу.

Крім безпосереднього впливу на економічну систему, воєнні дії спричинили глибоку гуманітарну кризу, що супроводжувалася руйнуванням інфраструктури, втратою робочих місць та різким зниженням рівня життя населення. Попри складність кількісного оцінювання повного масштабу втрат, статистичний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові тенденції міграційного руху під час військових дій в Україні та окреслити вектори подальшого демографічного розвитку держави у цих умовах.

У контексті даного дослідження під міграційним процесом розуміється просторове переміщення осіб через адміністративні або державні кордони, пов'язане зі зміною місця постійного чи тимчасового проживання, що в сучасних українських реаліях має переважно вимушений характер.

Аналіз міграційних потоків у період з лютого 2022 року по грудень 2025 року свідчить про хвилюподібний характер переміщень, зумовлений як воєнною обстановкою, так і сезонними чинниками [1]. Міграційну динаміку за цей час можна розділити на декілька ключових етапів:

1. Етап екстреної евакуації (весна 2022 р.) Початкова фаза характеризувалася найвищою інтенсивністю виїзду: лише за березень 2022 року межі країни залишили 2,5 млн осіб. Основним фактором була безпосередня загроза життю та стрімке наближення фронту. Цей період відзначається хаотичністю потоків та відсутністю довгострокового планування з боку мігрантів.

2. Період адаптивної сезонності та «енергетичної» міграції (2022–2023 рр.) Протягом травня-вересня 2022 року спостерігалось переважання процесів рееміграції (повернення), що пояснювалось деокупацією північних регіонів. Однак осінь 2022 – зима 2023 рр. сформували новий тип міграції — енергетичний відтік. Систематичні ракетні удари по об'єктах енергетичної інфраструктури зробили умови проживання в містах критичними, що змусило частину населення знову виїхати за кордон. У 2023 році ця циклічність повторилася: стабілізація навесні сприяла поверненню, а очікування складної зими восени знову активувало виїзд.

3. Інфраструктурно-освітній відтік (2024 р.) продемонстрував складнішу мотиваційну структуру мігрантів: Січень-лютий: зафіксовано чистий відтік у 110 тис. осіб, що пов'язано із завершенням зимових свят та поверненням українців до місць тимчасового проживання в ЄС. Червень: став піковим місяцем виїзду (200 тис. осіб). Це було зумовлено критичним дефіцитом електроенергії через чергову хвилю атак на генерацію, а також завершенням навчального року, що дозволило сім'ям з дітьми виїхати на тривалий термін. Липень-серпень: короткочасне повернення 111 тис. осіб мало переважно «канікулярний» характер (відпустки, відвідування родичів). Осінь: відтік у 85 тис. осіб підтвердив закріплення тренду на зимівлю за кордоном через невпевність в енергозабезпеченні.

4. Фаза інституційної інтеграції та юридичних змін (кінець 2025 р.) Станом на грудень 2025 року за даними УВКБ ООН загальна кількість українських мігрантів за кордоном скоротилася до 5,86 млн осіб [2]. Цей етап демонструє перехід від безпекових факторів до економіко-правових. Зокрема, у Польщі спостерігалось зменшення кількості біженців на 3,7% (до 976,7 тис. осіб). Головною причиною стало запровадження нових правил перебування з 1 листопада 2025 року, що змусило частину українців або повертатися додому, або мігрувати далі вглиб ЄС (наприклад, до Німеччини) у пошуках кращих умов соціального захисту та працевлаштування.

Аналіз статево-вікової піраміди вимушено переміщених осіб є ключовим для розуміння демографічних втрат та майбутнього відновлення економіки України. Статистичний аналіз демографічного складу українських біженців у країнах ЄС свідчить про суттєву гендерну асиметрію та високу питому вагу неповнолітніх у структурі міграційних потоків. У загальній сукупності мігрантів за гендерною ознакою домінують жінки. Такий дисбаланс є прямим наслідком дії правового режиму воєнного стану та обмежень на виїзд чоловіків призовного віку. Найбільшою демографічною групою серед жінок є категорія віком 35–64 роки, що свідчить про виїзд найбільш економічно активної частини жіночого населення. Серед чоловічої статі спостерігається аномальна концентрація у віковій групі до 18 років, тобто діти та підлітки становлять основну частку чоловічого сегменту міграції та пояснюються стратегією родин на збереження майбутнього покоління. Найменш мобільною групою залишаються особи віком 65 років та старше, де чисельність жінок майже у 2,5 рази перевищує кількість чоловіків (див. рис. 1). На основі узагальнення аналітичних звітів міжнародних організацій портрет середнього українського мігранта - це жінка віком 35–45 років із вищою освітою, яка виїхала разом із дітьми та наразі демонструє високий ступінь адаптивності до європейського ринку праці.

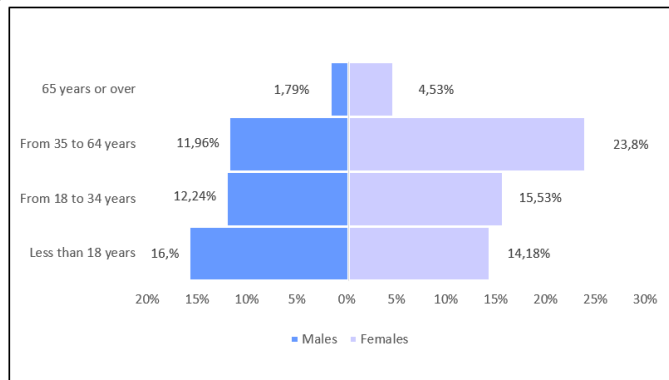


Рис.1. Статево-вікова піраміда українських біженців, грудень 2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними [3]

Географічний розподіл українських біженців демонструє чітку спрямованість міграційних потоків до країн Європейського Союзу. Станом на 2025 рік у державах ЄС перебуває близько 5,6 млн українських біженців, які отримали тимчасовий захист, що становить близько 1% (9,7 на 1000 осіб) від загальної чисельності населення ЄС. За даними на грудень 2025 року, найбільша концентрація українських біженців зафіксована в Німеччині — 1,25 млн осіб, Польщі — 969 тис. осіб, Чехії — 393 тис. осіб, Іспанії — 255 тис. осіб та Румунії — 201 тис. осіб.

Водночас для об'єктивного аналізу важливо враховувати не лише абсолютну кількість біженців, а й відносно навантаження на країну-реципієнта. Оскільки країни мають різну чисельність населення, більш інформативним є показник кількості біженців у розрахунку на 1 000 місцевих мешканців. За даними Євростату, Чехія посідає одне з перших місць за цим показником (близько 36 осіб на 1 000 населення). Це підтверджує, що при виборі країни для еміграції вирішальну роль відіграють не лише розміри економіки, а й територіальна близькість, культурна спорідненість, подібність мов та доступність програм інтеграції (рис. 2)

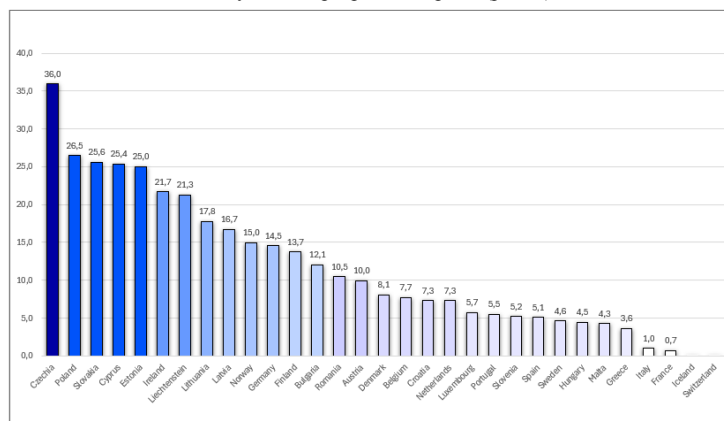


Рис. 2. Кількість біженців з України, що отримали тимчасовий захист у ЄС у розрахунку на 1000 осіб населення відповідної країни станом на грудень 2025 р.

Джерело: розроблено автором за даними [4]

За даними п'ятої хвилі дослідження Центру економічної стратегії (ЦЕС) «Українські біженці після чотирьох років за кордоном», проведеного дослідницькою агенцією Info Sapiens у грудні 2025 — січні 2026 року, спостерігається стійка тенденція до зниження намірів повернення серед українських біженців. За даними опитування лише 43% українців планують повернутися до України, тоді як 36% або планують своє майбутнє за кордоном, або схилиються до такого рішення. Серед тих, хто бажає повернутися, близько 80% пов'язують це рішення насамперед із настанням безпечних умов в Україні[5].

Тривала відсутність біженців та поступове зниження намірів повернення формують суттєві соціально-економічні ризики для України, які можна узагальнити наступним чином: скорочення чисельності населення та трудового потенціалу; наростання дефіциту кваліфікованих кадрів унаслідок «відпливу мізків»; зростання навантаження на систему соціального захисту; прискорення процесів демографічного старіння та поглиблення демографічного дисбалансу, а також довгострокова втрата людського капіталу через інтеграцію дітей у освітні системи приймаючих країн[6].

Для подолання демографічної кризи основною метою держави має стати заохочення до повернення молодого та працездатного населення. Це потребує чіткого політичного курсу, який гарантуватиме безпеку та пропонуватиме дієві інструменти підтримки: від пільгового кредитування житла та щомісячних виплат сім'ям з дітьми до створення мереж психологічної допомоги. Проте відновлення лише за рахунок реєміграції може бути недостатнім, оскільки значна частина українців уже почала процес довготривалої інтеграції в країнах ЄС.

Паралельно з еміграційними процесами в Україні набирає обертів зустрічна трудова міграція. За оцінками «Офісу міграційної політики», загальний дефіцит кадрів в Україні наразі становить близько 30%, а країні бракує 8,6–8,7 млн працівників, що змушує роботодавців дедалі активніше залучати іноземців. За дев'ять місяців 2025 року в Україні оформлено 6 700 дозволів на роботу для іноземних громадян, серед яких найчастіше представлені вихідці з Туреччини, Узбекистану, Бангладешу, Пакистану та Непалу. Ідеться не про стихійний потік, а про організований найм через бізнес — зокрема, на Закарпатті вже функціонує підприємство з працівниками з Бангладешу. Проте навіть у разі виходу на прогностичні 8–9 тис. дозволів на рік, це становитиме лише незначну частку від потреби у 300–400 тис. нових працівників щороку, необхідних для стабілізації чисельності населення [7].

Таким чином, майбутня стабільність України залежить від здатності держави збалансувати два вектори: активне повернення власних громадян та ефективне управління новими міграційними потоками. Ситуацію можна виправити лише через відновлення довіри до державних інституцій та створення робочих місць у постраждалих регіонах. Лише поєднання безпекових гарантій із продуманою міграційною стратегією дозволить Україні уникнути глибокої демографічної ями та забезпечити стійке економічне відновлення у післявоєнний період.

1. Державна прикордонна служба України. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk>
2. Міграція населення. URL: <https://me.gov.ua/view/155b7f56-c85c-4c5c-aaf4-477487093128>
3. Eurostat “Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex - monthly data”. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytspm__custom_20427899/default/table
4. Eurostat “Beneficiaries of temporary protection by citizenship - per thousand persons”. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytspop__custom_16966163/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=8dca0f45-c265-4d50-9e40-bdb03b9e50dd&c=1749021152256
5. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>
6. Горбань С. Ф., Біленко О. В., Трубнік Т. С. Вплив міграційних процесів на економіку України. Економіка та суспільство. 2023 р. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2307>
7. How many citizens of India and Bangladesh are already working in Ukraine: data from the Migration Service. URL: https://visitukraine.today/blog/7607/how-many-citizens-of-india-and-bangladesh-are-already-working-in-ukraine-data-from-the-migration-service?utm_source=chatgpt.com#how-many-foreigners-have-a-residence-permit-and-work-in-ukraine

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРВИННОГО ЕФЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГУЛЯТОРНИХ ЗМІН НА РИНКУ МОТОРНОГО СТРАХУВАННЯ

Сокотун Микита Русланович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черноус Г.О.

ECONOMIC ASSESSMENT OF THE INITIAL EFFECTS OF REGULATORY CHANGES IN THE MOTOR INSURANCE MARKET

The paper provides an economic assessment of the initial effects of regulatory changes introduced in the Ukrainian motor insurance market in 2025. The analysis is based on aggregated quarterly data on the number of insurance contracts, written premiums, the number of settled claims, and claim payments. The study evaluates changes in key market indicators, including the average premium level, average claim size, and overall loss ratio. The results indicate a significant increase in premium volumes and the average premium, while claim payments and the average claim amount demonstrate more moderate growth. The findings reflect the immediate market response to regulatory reform during the transition period.

У 2025 році набрала чинності нова редакція Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів», що передбачає підвищення лімітів відповідальності, посилення фінансових вимог до страховиків та зміну параметрів функціонування ринку [1]. З огляду на системну роль ОСЦПВ у страховому секторі України, оцінка первинного впливу регуляторних змін на фінансові показники ринку є актуальним науковим завданням.

Метою роботи є здійснення первинного порівняльного аналізу ключових агрегованих показників ринку ОСЦПВ у 2024–2025 рр. для виявлення характеру та масштабу впливу нової регуляторної моделі.

У дослідженні використано агреговані квартальні дані МТСБУ та НАСУ щодо кількості укладених договорів, обсягу нарахованих страхових премій, кількості та суми сплачених страхових відшкодувань [2, 3].

На основі цих даних розраховано:

- середню страхову премію;
- середній розмір страхового відшкодування;
- агрегований показник збитковості (loss ratio).

Слід враховувати, що календарний 2025 рік є перехідним періодом. З огляду на річний строк дії договорів ОСЦПВ, показники 2025 року формуються під впливом двох когорт договорів: укладених у 2024 році за старими умовами страхування та укладених у 2025 році після набрання чинності новою редакцією Закону. Крім того, збитковість договорів 2025 року не пройшла повного циклу розвитку, що обмежує можливість достаточної оцінки стабілізованого ефекту реформи.

За підсумками 2024 року обсяг нарахованих премій за внутрішніми договорами ОСЦПВ становив 11,03 млрд грн, у 2025 році — 23,80 млрд грн (+116%). При цьому кількість укладених договорів зменшилась з 8,1 млн до 7,5 млн (–7,7%). Середня страхова премія зросла з 1 365 грн у 2024 р. до 3 169 грн у 2025 р. (+132%), що свідчить про суттєве підвищення тарифного рівня ринку (табл. 1).

Обсяг сплачених страхових відшкодувань збільшився з 4,81 млрд грн у 2024 р. до 6,80 млрд грн у 2025 р. (+41%). Середній розмір виплати зріс із 33 870 грн до 45 051 грн (+33%), що відображає вплив підвищення страхових лімітів та зміну структури збитків. Агрегований показник збитковості знизився з 43,6% у 2024 р. до 28,6% у 2025 р. (табл. 1)

Таким чином, темп зростання премій суттєво перевищив темп зростання виплат. Поквартальна динаміка 2025 року демонструє поступове зростання середнього розміру виплат, що може свідчити про поетапне відображення нових лімітів відповідальності у фактичних виплатах.

Таблиця 1

Динаміка основних показників ринку ОСЦПВ у 2024–2025 рр. (поквартально)

Період	Кількість договорів	Нараховані премії, тис. грн	Кількість сплачених вимог	Сума виплат, тис. грн	Середня страхова премія, грн	Середня виплата, грн	Агрегована збитковість
2024 1кв	1 676 302	2 115 607	36 506	1 176 369	1 262	32 224	55,6%
2024 2кв	2 017 321	2 632 027	34 400	1 144 129	1 305	33 260	43,5%
2024 3кв	2 067 213	2 863 035	34 043	1 177 741	1 385	34 596	41,1%
2024 4кв	2 319 884	3 418 436	37 065	1 311 775	1 474	35 391	38,4%
2025 1кв	1 555 593	4 671 954	36 863	1 390 153	3 003	37 711	29,8%
2025 2кв	1 925 112	5 992 998	35 315	1 484 988	3 113	42 050	24,8%
2025 3кв	1 960 708	6 355 520	35 877	1 690 813	3 241	47 128	26,6%
2025 4кв	2 067 939	6 775 103	42 831	2 231 568	3 276	52 102	32,9%
2024	8 080 720	11 029 105	142 014	4 810 014	1 365	33 870	43,6%
2025	7 509 352	23 795 575	150 886	6 797 522	3 169	45 051	28,6%

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Отримані результати свідчать про різке підвищення преміального навантаження та збільшення фінансової місткості ринку ОСЦПВ у перший рік дії нової редакції Закону. При цьому зростання середнього розміру відшкодування є більш помірним порівняно зі зростанням середньої премії.

Водночас зафіксоване у 2025 році зниження агрегованого показника збитковості слід інтерпретувати з урахуванням змішаної когорти договорів та неповного циклу розвитку збитків. Частина виплат 2025 року пов'язана з договорами, укладеними за старими умовами, тоді як преміальні надходження формуються переважно за новими тарифами. Це створює структурну диспропорцію між преміями та виплатами у перехідному періоді. Більш коректна оцінка стабілізованого впливу реформи можлива після завершення повного циклу розвитку портфеля 2025 року, що передбачає порівняння даних 2026 р. із 2024 р.

Нова редакція Закону України про ОСЦПВ спричинила суттєве підвищення тарифного рівня ринку та зростання середнього розміру страхового відшкодування. У 2025 році зафіксовано значне зростання обсягу премій при відносно помірному зростанні виплат, що призвело до зниження агрегованого показника збитковості.

Разом з тим 2025 рік має характер перехідного періоду, тому отримані результати слід розглядати як первинну оцінку ефекту впровадження регуляторних змін. Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз стабілізованої динаміки показників у наступних роках.

1. Верховна Рада України. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20>

2. Моторне (транспортне) страхове бюро України. Статистика МТСБУ [Електронний ресурс] // МТСБУ: [сайт]. – Режим доступу: <https://mtsbu.ua/about/statistics>

3. Національна асоціація страховиків України. Індикатори страхового ринку [Електронний ресурс] // НАСУ: [сайт]. – Режим доступу: <https://nasu.com.ua/indicator/>

4. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору, листопад 2025 року [Електронний ресурс] // НБУ: [сайт]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finsanovogo-sektoru-listopad-2025-roku>

Сурмачевська Вероніка Русланівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Економічна аналітика та статистика»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Шибіріна С.О.

CHANGES IN THE EXPORT OF IT SERVICES FROM UKRAINE IN THE SYSTEM OF ENSURING ECONOMIC RESILIENCE

The paper examines the dynamics and structural changes in Ukraine's services exports with a focus on computer services as a key component of the IT sector. It analyzes trends in total exports and imports of services, as well as the balance of trade in services, to assess their role in ensuring economic resilience. Special attention is paid to the growth of computer services exports and their share within the telecommunications, computer and information services category. The study also evaluates the share of this category in total services exports and imports and identifies structural shifts among major service groups. The conclusions confirm the strengthening position of the IT sector in Ukraine's foreign trade structure and its significant contribution to economic resilience through stable growth and expanding export potential.

У межах дослідження економічної резильєнтності доцільно проаналізувати загальну динаміку зовнішньої торгівлі послугами України за 2021–2025 рр. На основі наведених графіків видно, що у 2021 році спостерігалось позитивне сальдо (+3 971 млн дол. США), оскільки обсяг експорту (18 391 млн дол.) перевищував імпорт (14 420 млн дол.). У 2022 році ситуація суттєво змінилась: експорт скоротився на 9,6%, тоді як імпорт зріс на 92,1%, що призвело до формування значного від'ємного сальдо (–11 085 млн дол. США). У 2023–2024 роках відбулося поступове зменшення дефіциту за рахунок скорочення імпорту та часткового відновлення експорту за рахунок приросту експорту у 2024 році на 4,3%. У 2025 році знову зафіксовано зниження обсягів зовнішньої торгівлі послугами: експорт зменшився на 7,7%, імпорт – на 5,9%, а сальдо залишилося від'ємним (–5 752 млн дол. США).

Загалом за період 2021–2025 рр. експорт послуг скоротився на 13,1%, тоді як імпорт зріс на 50,7% (рис. 1). Таким чином, бачимо перехід від профіциту до стійкого дефіциту ринку послуг, що свідчить про значну чутливість цієї сфери до кризових факторів та її поступову адаптацію в наступні роки.

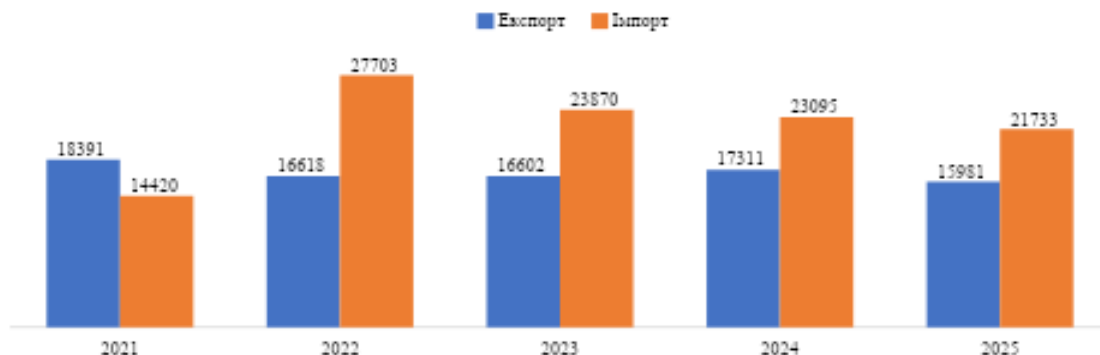


Рис 1. Динаміка експорту та імпорту послуг за 2021–2025рр., млн дол США

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Враховуючи виявлені дисбаланси у сфері послуг, доцільно окремо зосередитися на ІТ-секторі як одному з ключових драйверів економічної стійкості України. Комп'ютерні послуги протягом усього досліджуваного періоду формують позитивне сальдо та залишаються одним із найстабільніших сегментів зовнішньої торгівлі.

Як видно з наведених даних, у 2021 році експорт комп'ютерних послуг становив 6 943 млн дол. США, а їх частка в загальному експорті послуг – 37,75%. У 2022 році, попри загальне погіршення ситуації на ринку послуг, експорт ІТ-послуг зріс до 7 349 млн дол. США, а їх частка збільшилася до 44,22% (+6,5 %), що свідчить про підвищення ролі галузі в структурі експорту. У 2023–2024 роках спостерігалось певне зниження обсягів експорту та скорочення частки до 37,24%. Проте у 2025 році зафіксовано відновлення: експорт зріс до 6 656 млн дол. США, а частка підвищилася до 41,65% (+4,4%).

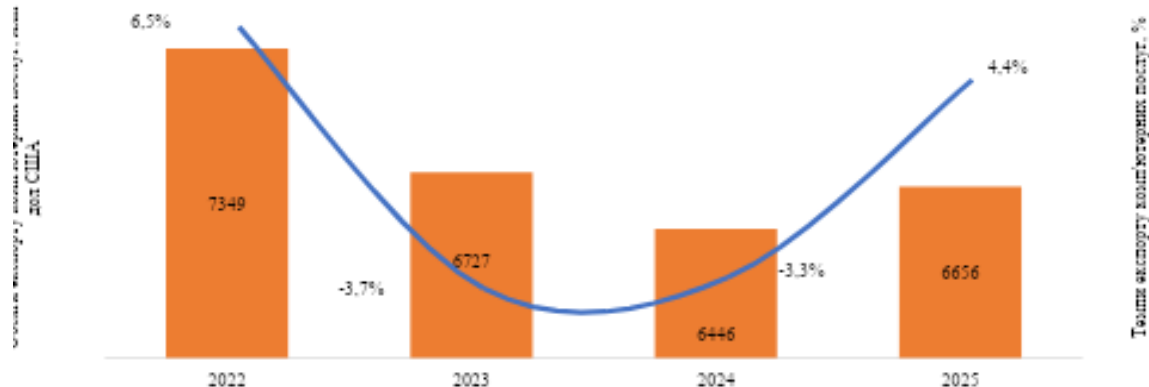


Рис. 2. Обсяги та середньорічні темпи зростання експорту комп'ютерних послуг, млн дол США

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Продовжуючи аналіз ролі ІТ у забезпеченні економічної резильєнтності, доцільно розглянути структуру сектору телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг. У 2022 році його експорт становив 7 521 млн дол. США, з яких 97,71% припадало на комп'ютерні послуги (7 349 млн дол. США). У 2025 році загальний обсяг зменшився до 6 811 млн дол. США, однак структура практично не змінилася (табл. 1).

Структура експорту послуг сектору: Телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги

Види послуг в секторі	2022		2025	
	Обсяг, млн.дол США	частка, %	Обсяг, млн.дол США	частка, %
Комп'ютерні послуги	7 349	97,71	6 656	97,72
Телекомунікаційні послуги	132	1,76	77	1,13
Інформаційні послуги	40	0,53	78	1,15
Всього	7 521	100,00	6 811	100,00

Джерело: складено автором на основі даних [2].

Розглянемо структуру експорту послуг за основними видами діяльності у 2022 та 2025 роках (рис. 3). У 2022 році найбільшу частку займали телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги – 45,26%, далі транспорт – 23,06% та інші ділові послуги – 15,29%. У 2025 році лідерство ІТ-сектору збереглося, хоча його частка дещо зменшилася до 42,62% (-2,64 п.п.). Найбільш суттєве скорочення відбулося у транспортних послугах – з 23,06% до 15,94% (-7,12 п.п.), що свідчить про втрату їх позицій у структурі експорту. Водночас зросла частка інших ділових послуг – з 15,29% до 19,04% (+3,75 п.п.), а також послуг, пов'язаних з подорожами – з 4,66% до 7,69%(+3,03 п.п.). Частка послуг з переробки матеріальних ресурсів зменшилась несуттєво (-0,44 п.п.).

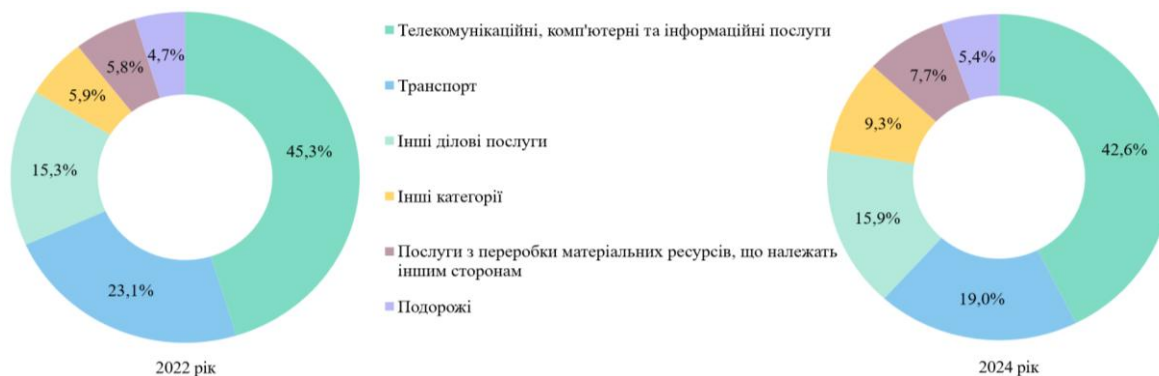


Рис. 3. Структура експорту топ-5 категорій послуг у 2022 та 2025 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Проведений статистичний аналіз динаміки та структурних змін експорту послуг України за 2021–2025 рр. дає підстави зробити кілька узагальнюючих висновків щодо економічної резильєнтності. По-перше, ринок послуг за досліджуваний період зазнав суттєвих трансформацій. Від профіцитного сальдо у 2021 році економіка перейшла до стійкого дефіциту вже з 2022 року, що було зумовлено різким зростанням імпорту та скороченням експорту. Загалом за 2021–2025 рр. експорт послуг зменшився на 13,1%, тоді як імпорт зріс на 50,7%, що свідчить про посилення зовнішньоторговельних дисбалансів та високу чутливість сектору до кризових чинників. Водночас у 2023–2024 роках спостерігалися ознаки часткової адаптації – скорочення дефіциту та стабілізація експортних обсягів.

По-друге, на фоні загальної нестабільності особливої уваги заслуговує ІТ-сектор. Комп'ютерні послуги протягом усього періоду забезпечували стабільне позитивне сальдо (понад 5 млрд дол. США щороку) та формували від 37% до 44% загального експорту послуг. Навіть у 2022 році їх частка зросла до 44,22%, що свідчить про відносну стійкість галузі в умовах кризи. У 2025 році частка знову перевищила 41%, підтверджуючи системоутворюючу роль ІТ у структурі експорту.

По-третє, структурний аналіз сектору телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг показав, що понад 97% його експорту стабільно припадає саме на комп'ютерні послуги. Це означає високу концентрацію всередині сектору та домінування ІТ-складової, що визначає його експортний потенціал. Порівняння структури експорту за основними видами послуг у 2022 та 2025 роках підтверджує збереження провідної позиції ІТ-сектору, попри незначне зменшення його частки. Найбільших структурних змін зазнав транспортний сектор, частка якого суттєво скоротилася. Натомість зросла роль інших ділових послуг та послуг, пов'язаних із подорожами, що свідчить про поступову перебудову структури експорту в напрямі більш диверсифікованої моделі.

Отже, результати аналізу підтверджують, що ІТ-послуги є одним із ключових чинників підтримання експортного потенціалу та зовнішньоекономічної стійкості України. Попри загальне скорочення ринку послуг і збереження від'ємного сальдо, саме комп'ютерні послуги демонструють відносну стабільність, позитивну динаміку частки та здатність адаптуватися до кризових умов, що дозволяє розглядати їх як важливий елемент забезпечення економічної резильєнтності.

1. ІТ експорт у 2025 році [Електронний ресурс] // DOU.ua: [сайт]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/news/it-export-in-2025>
2. Зовнішній сектор України – статистика [Електронний ресурс] // Національний банк України: [сайт]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
3. Як змінився український експорт послуг за 12 місяців 2025 року [Електронний ресурс] // Дія Бізнес: [сайт]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/news/yak-zminyvsia-ukrainskyi-eksport-posluh-za-12-misiatsiv-2025-roku>

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРИ БЕЗРОБІТТЯ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ

Трофименко Аліна Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс, ОП «Економічна аналітика та статистика»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Поплюйко Я.В.

STATISTICAL ANALYSIS OF THE DYNAMICS AND STRUCTURE OF UNEMPLOYMENT IN EUROPEAN COUNTRIES

The study analyses the dynamics of the European labour market from 2015 to 2024, showing its development in the context of global challenges and crises. The age structure of the unemployed is examined, and the dynamics of this structure are analysed. Cross-country grouping identified five groups based on average annual unemployment rates.

В умовах посилення глобальних економічних взаємозв'язків оцінка і регулювання ринку праці набуває визначального значення для оцінювання загальної макроекономічної рівноваги. Рівень безробіття віддзеркалює не лише ефективність використання трудового потенціалу, а й здатність національної економіки забезпечувати сталу зайнятість у періоди кризових потрясінь. Порівняльний аналіз цього показника за різними країнами дозволяє виявити відмінності у моделях економічного розвитку, ефективності державної політики зайнятості, гнучкості інституційного середовища. Особливої актуальності статистичний аналіз рівня зайнятості по різних країнам набуває в умовах глобальних викликів, що дозволяє сформувати обґрунтовані підходи до підвищення стійкості економічних систем.

За останнє десятиліття європейські країни зіткнулися з безпрецедентними викликами на ринку зайнятості: Європейська міграційна криза 2015 р.; наслідки боргової та економічної кризи у 2015-2017 рр.; пандемія COVID-19 і її наслідки; перехід до «зеленої» економіки і цифровізація, які змінили структуру попиту на робочу силу; енергетична та інфляційна криза, викликана війною в Україні; старіння населення.

Розглянемо як змінювалась кількість безробітних в країнах Європи за 2015-2024 рр.(табл.1).

Таблиця 1

Динаміка кількості безробітних в країнах Європейського союзу за 2015-2024 рр.

	Рік									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість безробітних, тис. осіб	22 419	20 528	18 441	16 580	15 319	15 971	15 842	14 032	13 893	13 760
Абсолютний приріст, тис. осіб	-	-1 891	-2 087	-1 861	-1 261	652	-129	-1 810	-139	-133
Темп приросту, %	-	-8,4	-10,2	-10,1	-7,6	4,3	-0,8	-11,4	-1,0	-1,0

Джерело: розраховано автором на основі даних [2, 3]

Аналіз динаміки кількості безробітних за 2015-2024 рр. свідчить про досить виражену тенденцію до скорочення даного показника (табл. 1). Загальна чисельність безробітних зменшилась за досліджуваний період на 38% до 13 760 за дані роки. Найбільш суттєве скорочення відбулося у 2016-2019 рр. Після Європейської міграційної кризи 2015 р. країни зіткнулися з потребою інтеграції великої кількості мігрантів у ринок праці, що створило короткостроковий тиск на ринок праці та вимагало програм перекваліфікації й мовної інтеграції [1]. Темп зниження впродовж згаданого періоду коливався у межах 7,6% - 10,2%, тобто країнам вдалося розробити вдалі заходи щодо інтеграції біженців. Винятком є 2020р., коли було зафіксовано значний приріст безробітних на 652 тис. осіб або на 4,3%. Така зміна безпосередньо пов'язана з негативним впливом пандемії COVID-19 на ринок праці. Під час пандемії економічна активність різко скоротилася і зростає загроза масового безробіття. Урядами країн були запроваджені програми підтримки зайнятості, але не зважаючи на це значних втрат робочих місць у сфері послуг, туризмі та транспорті не вдалось запобігти. Це явище було задокументоване МОП як глобальна криза зайнятості.

Криза 2015 р. внесла свої корективи і у вікову структуру безробіття. У багатьох країнах ЄС спостерігався високий рівень молодіжного безробіття, який був викликаний невідповідністю навичок та повільним економічним відновленням (табл. 2).

Таблиця 2

Структура безробітних за віковими групами в країнах ЄС у 2015 р. та 2024 р.

	Вікові групи			Разом
	15 -24 роки	25-54 роки	54-74 роки	
Кількість безробітних у 2015 р., тис. осіб	4 384	15 401	2 634	22 419
Кількість безробітних у 2024 р., тис. осіб	3066	8609	2085	13760
Частка безробітних у 2015 р., %	19,6	68,7	11,7	100
Частка безробітних у 2024 р., %	22,3	62,6	15,2	100

Джерело: розраховано автором на основі даних [2, 3]

За період 2015-2024 рр. в структурі безробітних за віковими групами відбулися певні зрушення (табл. 2). Домінуючою групою лишається вікова категорія 25-54 роки, але в порівнянні з 2015 р. її частка зменшилась на 6,1%. Це закономірне явище, адже саме ця вікова категорія демонструє найвищі показники зайнятості серед усіх груп, тоді як молодь продовжує навчання, а особи старшого віку залишають ринок праці через стан здоров'я або вихід на пенсію, відповідно і не реєструють себе як безробітних. Частка безробітної молоді у віці 15-24 роки зросла на 2,7%, а частка старшої вікової групи (54-75 роки) зросла з 4,5%, це підтверджує більшу вразливість даних вікових категорій. Зростання молоді та старших осіб у структурі безробіття узгоджується з висновками ОЕСР, так що суттєвим бар'єром для працевлаштування є упередження роботодавців, бо ті сприймають осіб старшого віку, як менш адаптивних, в той час як молодь стикається з проблемою відсутності досвіду та труднощами поєднання навчання із зайнятістю. Старіння населення та скорочення робочої сили в багатьох країнах ЄС створюють парадоксальну ситуацію: одночасне існування безробіття і дефіциту кадрів у певних секторах.

Групування європейських країн за середньорічною кількістю безробітних показує значну диференціацію масштабів безробіття між державами, яка зумовлена відмінностями у чисельності населення і особливостями функціонування національних ринків праці (табл.3).

Таблиця 3

Групи країн ЄС за середньорічною кількістю безробітних та рівень безробіття

Групи за середньорічною кількістю безробітних, осіб	Країна та рівень безробіття у 2024 р.
3598 - 1475	Іспанія (11,4%), Франція (7,4%), Італія (6,6%), Німеччина (3,4%)
826-712	Греція (10,1%), Польща (2,9%)
492-198	Румунія (5,5%), Нідерланди (3,7%), Швеція (8,4), Португалія (6,5), Сербія (9,0%), Бельгія (5,7), Австрія (5,2%), Швейцарія (4,1%), Фінляндія (8,4%), Угорщина (4,4%), Словаччина (5,4%), Болгарія (4,2%)
167-108	Данія (6,2%), Північна Македонія (13,0%), Хорватія (5,0%), Чехія (2,8%), Ірландія (4,3%), Норвегія (3,6%), Литва (7,1%)
76-8	Латвія (6,9%), Словенія (3,7%), Естонія (7,6%), Кіпр (4,9%), Люксембург (6,2%), Мальта (3,1%), Ісландія (3,6%)

Джерело: побудовано автором на основі даних [2, 4]

На основі розрахованих показників середньорічної кількості безробітних за 2015-2024 рр. було виділено 5 груп з нерівними інтервалами (табл. 3). До групи з найбільшою кількістю безробітних належать Іспанія, Франція, Італія та Німеччина, що пояснюється значними масштабами їх економік та населення, хоча рівень безробіття у цих країнах суттєво відрізняється. Наступні групи формують країни із середніми значеннями кількості безробітних, зокрема Греція, Польща, Румунія, Нідерланди та Швеція, де показники безробіття відображають як структурні особливості економіки, так і ефективність політики зайнятості. Найменша кількість безробітних характерна для країн з невеликою чисельністю населення, таких як Латвія, Словенія, Кіпр та Мальта, що зумовлює їх належність до нижчих груп класифікації. Загалом результати групування свідчать про те, що абсолютна кількість безробітних значною мірою залежить від демографічного та економічного потенціалу країни, тоді як рівень безробіття відображає реальний стан функціонування ринку праці та ефективність соціально-економічної політики держави.

Проведений статистичний аналіз показав, що у 2015–2024 рр. ринок праці європейських країн розвивався під впливом низки глобальних економічних та соціальних викликів. Подальший розвиток ринку праці в європейських країнах потребує посилення політики зайнятості, спрямованої на підвищення адаптивності робочої сили, розвиток професійних навичок та зменшення структурних дисбалансів у зайнятості.

1. The 2015 European Refugee Crisis [Електронний ресурс] // University of British Columbia : [сайт]. - Режим доступу: https://cases.open.ubc.ca/the-2015-european-refugee-crisis/?utm_source=chatgpt.com

2. Unemployment by sex and age - annual data [Електронний ресурс] // Eurostat: [сайт]. - Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_a/default/table?lang=en

3. World Employment and Social Outlook: Trends 2021 [Електронний ресурс] // International labor organization: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2021>

4. Безробіття в країнах ЄС [Електронний ресурс] // «Слово і Діло»: [сайт]. - Режим доступу: <https://www.slovovidlo.ua/2025/04/30/infografika/suspilstvo/bezrobittya-krayinax-yes-yak-zminylysy-pokaznyky-pandemiyeyu>

THE ANALYSIS OF THE HAPPINESS INDEX DYNAMICS IN THE CONTEXT OF MODERN SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

This study examines the dynamics of the Happiness Index under modern socio-economic challenges. The study identifies key trends in the development of the Happiness Index and highlights the importance of using integrated indicators to assess the well-being of the population. The results may contribute to a better understanding of socio-economic factors influencing national happiness levels.

В умовах сучасного світу при загостренні широкомасштабних геополітичних (міжнародна дипломатія, суперництва, війни), економічних (фінансова нестабільність, рецесії, вплив санкцій), соціальних (внутрішня державна нестабільність, міграційні процеси) та інших викликів, цілком очевидним є те, що традиційні економічні індикатори, як ВВП чи індекс споживчих цін, є недостатніми для розуміння якості життя населення. Саме тому актуальними є комплексні показники, які включають як об'єктивні фактори розвитку, так і суб'єктивні оцінки людей щодо власного життя та благополуччя і це дає змогу розуміти краще вплив сучасних викликів на добробут громадян. Такою величиною для аналізу є індекс щастя.

Індекс щастя – це інтегральний соціально-економічний показник, що демонструє суб'єктивний аналіз власного благополуччя населенням країни. Він ґрунтується на самооцінці людей щодо якості власного життя за шкалою Кентріла від 0 до 10, тобто від рівня відсутності задоволення та до повної задоволеності власним життям.

World Happiness Report є провідним світовим виданням, що розповідає про глобальне благополуччя та надає рекомендації щодо його подальшого покращення. За результатами економетричних моделей, що застосовували World Happiness Report протягом останніх 20 років, було виявлено шість основних змінних, що пояснюють понад третину (70-75%) варіації оцінки життя: рівень ВВП на душу населення, соціальна підтримка, тривалість здорового життя, свобода вибору, щедрість та сприйняття корупції. За оцінками дослідників, приблизно 33% різниці у суб'єктивній оцінці благополуччя по країнах пояснюється рівнем соціальної підтримки, близько 25% - доходами населення (ВВП на душу населення), а ще близько 20% - тривалістю здорового життя населення. Інші фактори, зокрема свобода життєвого вибору, щедрість та сприйняття корупції, також мають статистично значущий вплив на оцінку щасливого життя, формуючи позитивні емоції та відчуття життєвого задоволення, і а також соціальне середовище, у якому люди оцінюють власне благополуччя. У серії щорічних досліджень від World Happiness Report, ці показники агрегуються для понад 140 країн світу та дозволяють порівнювати суспільне благополуччя у часі та між регіонами. Важливим є те, що наведені змінні не формують безпосередньо індекс щастя, а виступають пояснювальними факторами відмінностей у самооцінці життя в різних країнах, яка вимірюється за допомогою шкали. [1]

Аналіз глобальних закономірностей формування індексу щастя дозволяє оцінити, як соціальні, економічні та інші умови впливають на рівень суб'єктивного благополуччя населення. Особливий інтерес становить дослідження динаміки показника щастя для країн які перебувають на етапі трансформації, економічної чи політичної перебудови. У даному контексті, доцільним є аналіз динаміки індексу щастя в Україні протягом останнього десятиліття. На рис. 1 продемонстровано динаміку індексу щастя України за 2011-2024 роки.

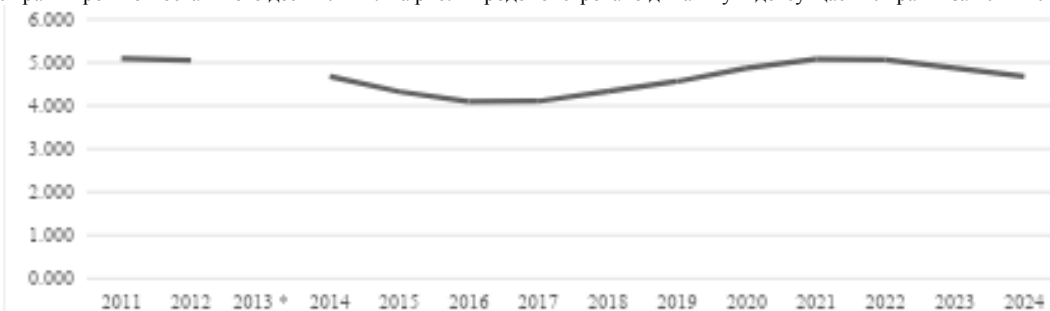


Рис. 1. Динаміка індексу щастя для України за 2011-2024 роки

*Примітка: відсутність збору даних у 2013 році у World Happiness Report

Джерело: побудовано автором на основі даних [1]

За даними World Happiness Report та відкритої бази даних щастя, Україна демонструє значні коливання індексу щастя протягом останніх 10 років. У 2012 році Україна посідала 87-му позицію у світовому рейтингу, з середнім показником понад 5 балів. Після цього спостерігалось поступове зниження: у 2017 році рейтинг спустився до 138-ї позиції при значенні балу близько 4,10. Протягом 2018-2021 років показник дещо стабілізувався на рівні приблизно 4,33-5,08 балів. У 2022-2024 роках він продовжував коливатись, але залишався нижчим за середній світовий рівень. Загальна середня оцінка України за 2011-2024 роки становить близько 4,68 бали з мінімальним значенням 4,09 та максимумом 5,09.[1][2] Дана динаміка відображає не лише вплив економічних факторів, але й наслідки від різнопланових змін в житті суспільства, включно з військовими діями, міграцією, невизначеністю майбутнього та змінами у соціальній підтримці. Така волатильність показника щастя в Україні свідчить про його чутливість до зовнішніх та внутрішніх шоків, що підтверджує важливість саме комплексного підходу до оцінки добробуту, який враховує соціальні й психологічні аспекти, а не лише економічні досягнення.

Для кращого розуміння отриманих результатів важливим є порівняння зміни індексу щастя України з динамікою інших країн. Такий підхід дає змогу визначити, наскільки національний розвиток відповідає загальносвітовим тенденціям та які фактори можуть надавати пояснення щодо відмінностей у рівні суб'єктивного благополуччя населення країн. Водночас, аналіз досвіду країн зі схожими історичними, економічними, соціальними й економічними умовами розвитку та країн-лідерів у рейтингу індексу щастя є орієнтиром для оцінки тенденцій змін показника і визначення практики щодо покращення рівня благополуччя у короткостроковій перспективі, та формування соціально-економічної політики і розвитку інституцій як довгострокових можливостей.

У світовому контексті чітко простежуються стабільно високі рейтинги країн Північної та Західної Європи (рис. 2).

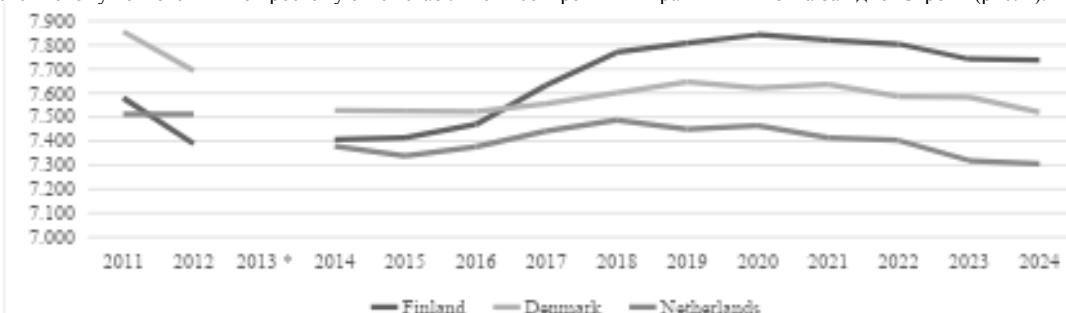


Рис. 2. Динаміка індексу щастя для Фінляндії, Данії та Нідерландів за 2011-2024 роки

*Примітка: відсутність збору даних у 2013 році у World Happiness Report

Джерело: побудовано автором на основі даних [1][2]

Фінляндія вже восьмий рік поспіль очолює рейтинг найщасливіших країн світу з показником близько 7,7 бали. Данія та Нідерланди також традиційно входять у топ-5. Високий рівень щастя в цих країнах пов'язаний з високим економічним добробутом населення, високим рівнем соціальної підтримки, провідною системою здоров'я, розвиненими громадськими інституціями, низьким рівнем корупції та високим рівнем довіри громадян між собою. В сукупності це дає змогу населенню Фінляндії, Данії та Нідерландів не залежати від супутніх зовнішніх викликів. [1][2][3]

У той самий час деякі країни, які проходять подібні до України етапи розвитку або мають схожі ризики, демонструють іншу динаміку (рис. 3).

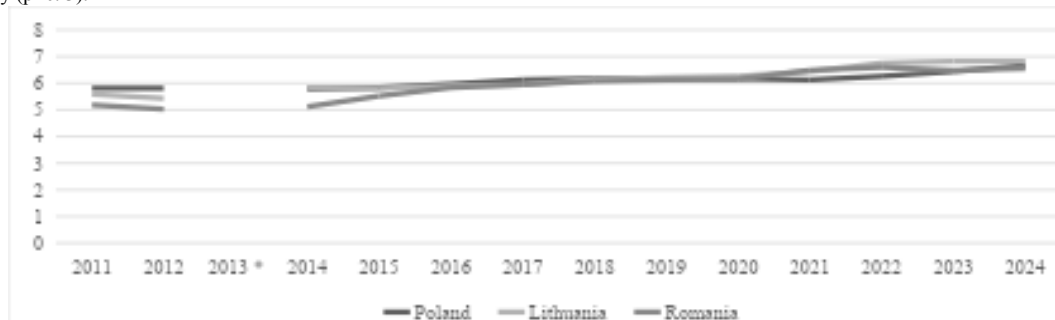


Рис. 3. Динаміка індексу щастя для Польщі, Литви та Румунії за 2011-2024 роки

*Примітка: відсутність збору даних у 2013 році у World Happiness Report

Джерело: побудовано автором на основі даних [1][2]

Не зважаючи на те, що рівень щастя населення у країнах Центральної та Східної Європи (Польща, Латвія, Румунія) майже на одному рівні з Україною, в цих країнах спостерігається поступове наближення до рейтингів західноєвропейських країн, що свідчить про позитивний вплив економічного зростання, соціальних реформ та інтеграційних процесів. [1][2] Наведені порівняння лише підтверджують, що індекс щастя реагує не лише на економічні умови, але й на соціальну структуру суспільства та якість міжособистісних відносин, що не завжди помітно при аналізі окремих економічних показників. Подібні висновки підтверджуються і дослідженнями економіки добробуту, які показують, що зростання доходів не гарантує довгострокового підвищення рівня благополуччя населення як суб'єктивної оцінки. [4]

Вивчення досвіду країн-лідерів та подібних за розвитком держав дозволяє побачити, наскільки національна динаміка відповідає світовим тенденціям та регіональним стандартам. Важливим є також розуміння місця України в регіональному контексті в цілому у порівнянні з середнім рівнем індексу щастя в Європі (рис. 4).

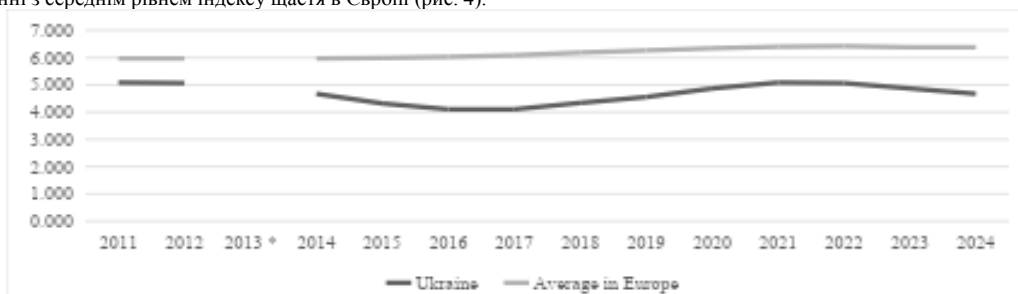


Рис. 4. Динаміка індексу щастя для України та середнього індексу щастя для країн Європи за 2011-2024 роки

*Примітка: відсутність збору даних у 2013 році у World Happiness Report

Джерело: побудовано автором на основі даних [1][2]

Середній рівень щастя в більш ніж 40 країнах Європи становить більше 6 балів і щороку, починаючи з 2011 року, продовжує зростати. Водночас, індекс щастя України за 2011-2024 роки становить в середньому 4,6 балів, що свідчить про наявність значного розриву у рівні суб'єктивної самооцінки благополуччя населенням.

Сучасні соціально-економічні виклики (війни, кризи, пандемії, зміни у структурі ринку праці тощо) показали, що традиційні показники розвитку не завжди охоплюють всі аспекти людського добробуту. Тому індекс щастя є суспільно важливим інтегральним виміром, що включає широкий спектр факторів, які мають вплив на якість життя людей у сучасних реаліях.

Для України спостерігається нестабільна динаміка індексу щастя протягом останніх років і це тісно пов'язано з впливом війни, що сприяє посиленню невизначеності щодо свого майбутнього на серед населення країни. Порівняння з еталонними країнами, які є стабільними лідерами останні роки (Фінляндія, Данія, Нідерланди та інші) потрібне як довгостроковий орієнтир, щоб зрозуміти та застосувати ті чинники, які системно забезпечують добробут людей: довіра, інституційна стабільність, соціальна підтримка, низька корупція. До уваги також варто брати країни, які починали чи перебувають за подібних умов, але демонструють кращу динаміку (Польща, Латвія, Румунія та інші) на короткострокову перспективу для запуску процесів стратегічного планування, реформування, особливо у період невизначеності. Розуміння рівня України в контексті загального рівня по країнах Європи дозволяє комплексно оцінити місце України у регіональному контексті.

1. World Happiness Report. URL: <https://www.worldhappiness.report/about/>
2. Helliwell J. F., Layard R., Sachs J. D., De Neve J.-E., Aknin L. B., Wang, S. World Happiness Report 2025 (2025). URL: <https://www.worldhappiness.report/ed/2025/>
3. Sadullah Çelik, Tuğba Gökdemir, Funda Çondur. Statistical analysis of the world happiness index by regions (2025). URL: https://www.researchgate.net/publication/391243791_Statistical_analysis_of_the_world_happiness_index_by_regions
4. Easterlin R. A. Happiness, Growth, and Public Policy. Economic Inquiry. 2010. Vol. 48(1). P. 1-15 URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/71662/1/738507075.pdf>

RESEARCH ON THE USE OF DIGITAL ASSETS IN UKRAINE

This article focuses on the introduction of Ukraine's CBDC (central bank digital currency) to modernise Ukraine's payment system and examines the experience of other countries, including the US, the EU and China.

В Україні зараз активно обговорюють питання регулювання криптоактивів. Проте залишається багато суперечностей зокрема у законопроект про легалізацію віртуальних активів в Україні 10225д внесли 2538 правок, у т.ч. 1179 від депутата заступника голови фінансового комітету Ярослав Железняк. найімовірнішим регулятором стане Національний Банк. В серпні голова НБУ Андрій Пишний заявив, що криптовалюти не будуть легальним платіжним засобом в Україні. Він пояснив, що ця норма є «червоною лінією» для регулятора. При цьому він не виключає можливість застосування е-гривні. Нацбанк готується до пілотного проекту (перший тест відбувся в 2018 році, пізніше повідомлялося про тести до 2024 року), завершуючи пошук технологічного партнера. Проте Пишний висловив стурбованість впливом криптоактивів на обхід обмежень НБУ, підрив ефективності фінмоніторингу і дієвість монетарних інструментів. Він також зазначив, що легалізація віртуальних активів дозволить детенізувати ринок. Пишний зазначив, що орієнтиром служить «цифровий євро», і регулятор співпрацює з ЄЦБ, Німеччиною, Бельгією, Францією та Сінгапуром. Зокрема за словами члена правління ЄЦБ П'єро Чіполлоне, запуск цифрового євро планується на середину 2029 року. Євросоюз виділив на підрозділ по 5 ключовим напрямкам роботи €1,1 млрд. Це робить проект однією з найбільших фінтех-програм Євросоюзу. ЄЦБ підписав угоди з сімома організаціями, які займаються створенням інфраструктури цифрового євро. Роботи розподілені за п'ятьма напрямками: управління ризиками та шахрайством, офлайн-рішення, додаток і SDK, безпечний обмін платіжною інформацією та alias lookup (відправлення коштів за номером телефону або email). Отже, необхідно розрахувати необхідну кількість е-гривні та стейблкоїнів на основі гривні. Для цього потрібно поглянути на найбільший за капіталізацією криптоактив, прив'язаний до фіатної валюти, а саме американського долара — USDT від компанії Tether. Його капіталізація — \$184 млрд. Реалізація подібного продукту в українських масштабах допомогла б нам розвинути наш фінансовий ринок, оскільки кожен стейблкоїн підтримується державними облігаціями або запозиченнями. Для прикладу розглянемо частку USDT до M1 у США — вона поступово наближається до 1% від американського M1. Також для розрахунків потрібно використати впровадження е-юаня в Китаї — він зараз складає приблизно 0,2% від китайського M1. Тому розглянемо, скільки необхідно буде е-гривні через 3 роки, враховуючи китайський та американський досвід і адаптуючи його до українських реалій, зважаючи на високий рівень інфляції і збільшення M1. З 1 січня 2017 року, а саме в цей час почав активно розвиватися USDT як спосіб оплати, M1 в Україні становила 365,5 млрд грн. Проте на 1 січня цей показник досяг 2,44 трлн грн. Це в 6,68 раза більше. Тобто це складає 1,77% на місяць за складними відсотками. Отже, візьмемо цей показник зростання як основу для прогнозованого M1 по місяцях. Для цього розрахуємо прогнозне значення на 1 січня 2027 року — 3,02 трлн грн. Далі накладемо швидкість впровадження USDT до американського M1.

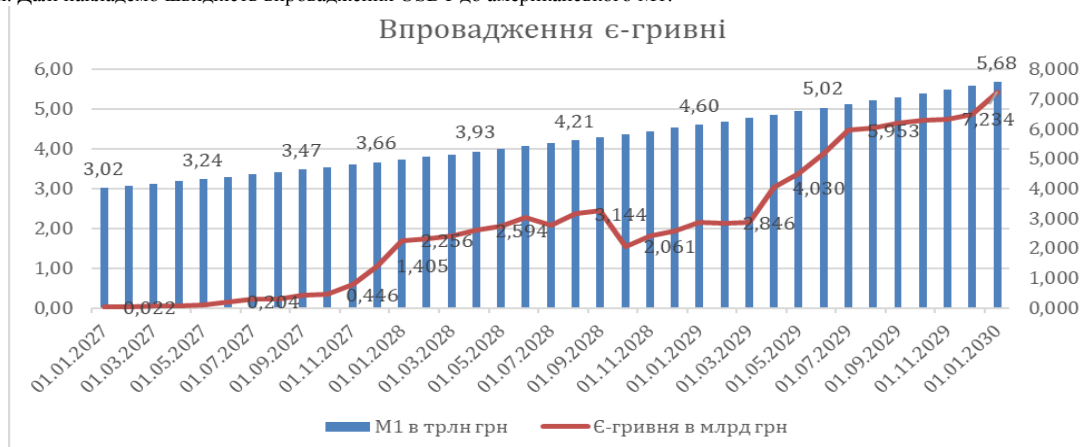


Рис. 1. Необхідна кількість випуску Є-гривні на 3 роки за умови впровадження проекту з 1 січня 2027 року враховуючи її поширення та рівня M1 в Україні.

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Фактично через 3 роки після впровадження Україна наблизиться до частки Китаю — 0,1273% від M1. Необхідно буде випустити 7,2 млрд є-гривень при рівні M1 в Україні — 5,68 трлн гривень. Проте як показує приклад Китаю в якого є-юань фактично не змінює частку в M1 протягом декількох років — приватні ініціативи показали кращі результати. Отже розглянемо модель розрахунку необхідної кількості для українських стейблкоїнів.

Regression Summary for Dependent Variable: Staible cap \$ (Staible in Kurs (4))						
R= ,80272827 R²= ,64437268 Adjusted R²= ,63103665						
F(3,80)=48,318 p<,00000 Std.Error of estimate: 3188E7						
N=84	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(80)	p-value
Intercept			7,712680E+10	2,040652E+10	3,77952	0,000301
Volume St	0,573084	0,071606	2,325910E-02	2,906180E-03	8,00332	0,000000
BTC_DOM	-0,316313	0,071713	-1,454701E+11	3,298030E+10	-4,41082	0,000032
FRS	0,414621	0,071223	1,302942E+10	2,238183E+09	5,82143	0,000000

Рис. 2. Розрахунок необхідної кількості USDT за факторами обсяг торгів, домінація BTC та ставка ФРС

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Оскільки всього капіталізація українських стейблкоїнів 341,5 тис. грн. то для моделі довелося використати американський аналог. Проте для впровадження в Україні необхідно замінити ставку ФРС на ставку НБУ і рахувати об'єм вже для українських продуктів. Для якісного фінансового сектору України необхідно розвивати як приватну так і державну ініціативи, щоб за допомогою вільної конкуренції українські користувачі отримували максимально якісні фінансові послуги.

1. Coinmarketcap. - USDT Data [Електронний ресурс] // Coinmarketcap: [сайт]. - Режим доступу: <https://coinmarketcap.com/currencies/tether/>
2. НБУ [Електронний ресурс] // НБУ [сайт]. - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>

Секція 7

Екологічне управління для зеленої модернізації економіки України: стратегічні виклики і сучасні рішення

INTEGRATION OF ESG APPROACHES INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF LOGISTICS PROCESSES IN UKRAINIAN RETAIL TRADE

This article examines the integration of ESG approaches into the management system of logistics processes in Ukrainian retail. ESG implementation has become a strategic necessity amid global sustainability trends and wartime challenges. Supply chains generate the majority of retailers' carbon footprints, particularly Scope 3 emissions, requiring enhanced transparency, digitalization, and supplier coordination. Ukrainian retailers are introducing energy-efficient technologies, renewable energy solutions, AI-based logistics optimization, and circular models. International financial institutions, especially the EBRD and the EU, play a catalytic role in supporting green transformation. Despite infrastructure disruptions and data limitations, ESG integration enhances resilience, operational efficiency, and long-term competitiveness.

Інтеграція ESG-підходів у логістичні процеси роздрібної торгівлі України стає стратегічною необхідністю через глобальні тренди сталого розвитку та внутрішні виклики, зокрема війну й обмежену видимість даних у ланцюгах постачань. Українські ритейлери впроваджують енергоефективні технології, відновлювану енергетику та цифровізацію логістики, підтримані міжнародними фінансовими інституціями. Концепція ESG перетворилася з маркетингового тренду на імператив ведення бізнесу в глобальній роздрібній торгівлі. Споживачі дедалі частіше ухвалюють рішення про покупки на основі екологічних та етичних характеристик продуктів і компаній. Згідно з дослідженням KPMG та GSI, у 14 ринках Азійсько-Тихоокеанського регіону лише 11% споживачів заявили, що сталий розвиток не впливає на їхні купівельні рішення, причому 53% надають перевагу сталому виробництву, а 31% звертають увагу на стале походження матеріалів та їх відстежуваність [1]. Ці тенденції формують нові вимоги до організації логістичних процесів, які відповідають за значну частку екологічного сліду ритейлерів.

Складність інтеграції ESG-підходів у логістику зумовлена тим, що саме ланцюги постачань генерують основну масу викидів парникових газів. За експертними оцінками, майже 98% вуглецевого сліду ритейлера припадає на викиди Scope 3 – непрямі викиди від постачальників, транспортування, використання та утилізації продукції [2]. Це створює як виклики, пов'язані з необхідністю збору даних та координації дій з численними контрагентами, так і можливості для підвищення операційної ефективності, зниження витрат та зміцнення репутації. Провідні світові бренди вже використовують ESG-дані не лише для звітності, а як інструмент прийняття стратегічних рішень: яких постачальників обирати, де скорочувати викиди, як оптимізувати sourcing-стратегії [3].

Український ритейл демонструє поступову, але сталу тенденцію до впровадження ESG-підходів у логістичні процеси, незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною війною. Руїнування логістичної інфраструктури, атаки на енергетичні об'єкти, мобілізація персоналу та блокування портів змусили компанії шукати нові рішення для забезпечення стійкості ланцюгів постачань. Тому ESG-трансформація набуває особливого значення як інструмент підвищення енергетичної незалежності, оптимізації використання ресурсів та виконання соціальної місії бізнесу.

Інтеграція ESG-підходів у логістичні процеси роздрібної торгівлі передбачає комплексне переосмислення всіх етапів руху товару – від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачу та утилізації відходів. З екологічної перспективи це охоплює скорочення викидів CO₂ через оптимізацію маршрутів та оновлення автопарку, впровадження енергоефективних технологій на складах і в магазинах, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення відходів пакування та розвиток циркулярних моделей [4].

Наукові дослідження підтверджують, що впровадження омніканальних стратегій у поєднанні з практиками зеленого ланцюга постачань може суттєво вплинути на екологічні показники ритейлерів. Системно-динамічне моделювання демонструє, що вищі темпи омніканальної трансформації загалом підвищують прибутковість більшості товарних категорій, хоча їхній вплив на викиди вуглецю є менш однозначним. Для товарів повсякденного попиту та тривалого користування часто спостерігається одночасне зростання прибутку та стабілізація або зниження викидів, тоді як для дрібноформатних товарів результати можуть варіюватися залежно від контекстних факторів.

Соціальний компонент в логістиці ритейлу реалізується через забезпечення безпечних умов праці на складах і транспорті, дотримання прав працівників у всьому ланцюгу постачань, підтримку локальних громад, а також інтеграцію вразливих категорій населення (ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб) у логістичні процеси. Управлінський аспект передбачає прозорість ланцюгів постачань, етичні практики взаємодії з постачальниками, впровадження систем ESG-скорингу контрагентів та інтеграцію сталих критеріїв у тендерні процедури. Важливим трендом стає використання цифрових платформ для збору та аналізу ESG-даних. Світові бренди впроваджують спеціалізоване програмне забезпечення для централізації даних про викиди, оцінки ефективності постачальників та формування стратегій декарбонізації [5]. Це дозволяє перейти від фрагментарних звітів до цілісного управління стійкістю логістичних процесів.

Попри воєнний стан, українські ритейлери демонструють приклади успішної інтеграції ESG-підходів у логістичні процеси. Особливо показовим є досвід компаній, які залучають міжнародне фінансування для «зеленої» модернізації. Компанія VARUS Group, п'ята за розміром мережа продуктового ритейлу в Україні, отримала від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) кредит у розмірі 25 млн дол США на розширення операційної діяльності та підвищення стійкості бізнесу [6]. Критично важливим аспектом цього проєкту є його відповідність підходу ЄБРР до переходу до «зеленої» економіки, що передбачає енергоефективну модернізацію, впровадження відновлюваних джерел енергії та покращення сталої логістики.

У межах проєкту VARUS планує встановлення сонячних панелей для зменшення залежності від електромережі, використання високоефективного світлодіодного освітлення та кондиціонерів із низьким потенціалом глобального потепління. Окрема увага приділяється оптимізації складської логістики та підвищенню енергоефективності, що фінансується за рахунок гранту на співінвестування. Технічна підтримка проєкту спрямована на збереження людського капіталу та засобів до існування працівників, що демонструє комплексний ESG-підхід [7].

Інший приклад – група компаній «Епіцентр», найбільша бізнес-екосистема України, яка активно розвиває проєкти в галузі відновлюваної енергетики. Компанія вже встановила 20000 сонячних панелей на своїх торговельних та логістичних центрах, генеруючи 15 МВт відновлюваної енергії, що покриває до 30% потреб компанії та суттєво знижує викиди вуглецю. У сфері логістики Епіцентр впроваджує автоматизовані системи управління складом та розподільчими центрами, використовує ШІ для прогнозування попиту та автоматизації поповнення запасів, а також розвиває мережу пошто마트ів для покращення доставки останньої милі [6]. Мережа Auchan Ukraine, попри війну, продовжує реалізовувати стратегію сталого розвитку, інтегруючи ESG-підходи в логістичні та фізичні напрями діяльності. Компанія приділяє особливу увагу скороченню харчових відходів, зменшенню використання пластику та зниженню викидів вуглецю. Стратегія Auchan передбачає впровадження відповідального виробництва та споживання як наскрізного пріоритету, що охоплює як роботу з постачальниками, так і логістичні процеси.

Ключову роль у стимулюванні впровадження ESG-підходів у логістичні процеси українських ритейлерів відіграють міжнародні фінансові інституції. ЄБРР через програму Ukraine Investment Framework (UIF) надає не лише кредитні ресурси, а й гарантії покриття ризиків, що є критично важливим в умовах підвищених макроекономічних та геополітичних ризиків, спричинених війною. Європейський Союз через механізм гарантій Municipal, Infrastructure and Industrial Resilience (MIIR) забезпечує часткове покриття ризиків першого дефолту, що робить інвестиції в «зелені» проєкти більш привабливими для приватного сектору [1].

Для проєкту VARUS гарантія ЄС у розмірі 22% відіграє вирішальну роль у пом'якшенні ризиків, пов'язаних з інвестиціями, а сама підтримка надається саме через відповідність проєкту цілям «зеленого» переходу. Це демонструє, що ESG-критерії стають не просто бажаним доповненням, а необхідною умовою для залучення міжнародного фінансування в український ритейл [8].

Важливим інструментом є також грантове фінансування технічної співпраці, яке дозволяє оптимізувати складську логістику, підвищити енергоефективність та вирішити нагальні потреби в людському капіталі. Такий комплексний підхід забезпечує поєднання інвестиційних ресурсів з експертною підтримкою, що суттєво підвищує ефективність ESG-трансформації.

Інтеграція ESG-підходів у логістичні процеси українського ритейлу стикається з низкою викликів. По-перше, це обмежена видимість даних про викиди в глибині ланцюга постачань, особливо за межами постачальників першого рівня, де дані важко отримати та стандартизувати. Без чіткого розуміння джерел викидів складно визначити пріоритетні напрями докладання зусиль та відстежувати прогрес. По-друге, воєнний стан створює додаткові перешкоди: руйнування інфраструктури, логістичні труднощі, перебої з електропостачанням, дефіцит кадрів. Це змушує компанії зосереджуватися на операційному виживанні, іноді відсуваючи довгострокові ESG-цілі на другий план. По-третє, існує проблема «грінвошингу» – необґрунтованих екологічних заяв. Дослідження 2025 року показує, що хоча майже половина американських споживачів готова платити більше за «сталі» продукти, лише 20% вірять у заяви про сталість. Це підкреслює важливість збору верифікованих, аудитопрідатних даних для підтвердження реальних досягнень [5].

Перспективи подальшої інтеграції ESG-підходів в управління логістикою українського ритейлу пов'язані з цифровізацією, розвитком партнерств та поступовим відновленням економіки. Штучний інтелект відкриває нові можливості для швидкої ідентифікації найефективніших ініціатив зі сталого розвитку шляхом бенчмаркінгу з лідерами галузі та використання перевірених стратегій для конкретних вертикалей. Важливим напрямом є також розвиток циркулярних моделей в логістиці – повторне використання пакування, ремонт та перепродаж товарів, переробка відходів. Як показує досвід JCPenney та ThredUp, такі моделі не лише зменшують навантаження на довкілля, а й створюють нові потоки доходу та підвищують лояльність клієнтів.

Отже, інтеграція ESG-підходів у систему управління логістичними процесами роздрібної торгівлі України є об'єктивною необхідністю, зумовленою як глобальними трендами, так і внутрішніми викликами. Провідні українські ритейлери демонструють готовність до такої трансформації, впроваджуючи енергоефективні технології, розвиваючи відновлювану енергетику, оптимізуючи логістичні маршрути та інтегруючи соціальні аспекти в свою діяльність. Міжнародна фінансова підтримка, зокрема з боку ЄБРР та ЄС, відіграє каталітичну роль у цьому процесі, забезпечуючи не лише інвестиційні ресурси, а й механізми зниження ризиків та експертний супровід. Водночас виклики, пов'язані з війною, обмеженістю даних та необхідністю верифікації досягнень, вимагають системного підходу до ESG-трансформації. Подальший розвиток цього напрямку буде пов'язаний із поглибленою цифровізацією логістичних процесів, використанням ШІ для оптимізації, розвитком циркулярних моделей та посиленням співпраці з постачальниками щодо зниження спільного вуглецевого сліду. Саме такий комплексний підхід дозволить українському ритейлу не лише відповідати сучасним вимогам, а й формувати конкурентоспроможні, стійкі логістичні системи, здатні ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

1. Інтерфакс-Україна. (2025). EBRD provides VARUS with \$25 mln loan for sustainable energy-efficient green expansion. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1087623-amp.html>
2. Clarkston Consulting. (2026). How Retailers are Advancing Sustainability in the Supply Chain. URL: <https://clarkstonconsulting.com/insights/how-retailers-are-advancing-sustainability/>
3. Open4business. (2025). VARUS to receive \$25 mln from EBRD to expand its network and “green” its logistics. URL: <https://open4business.com.ua/en/varus-to-receive-25-mln-from-ebrd-to-expand-its-network-and-green-its-logistics/>
4. Inventure. (2025). EBRD lends US\$ 25 million to VARUS for sustainable, energy-efficient green expansion. URL: <https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/ebrd-lends-usdollar-25-million-to-varus-for-sustainable-energy-efficient-green-expansion>
5. Retail Insider. (2025). Why leading retail and beauty brands are using ESG data to drive growth, not just compliance. URL: <https://retail-insider.com/retail-insider/2025/08/why-leading-retail-and-beauty-brands-are-using-esg-data-to-drive-growth-not-just-compliance/>
6. Епіцентр. (2025). Epicentr Group of Companies: Key projects and strategic initiatives. URL: <https://epicentrk.ua/news/epicentr-group-of-companies.html>
7. Екополітика. (2025). How Auchan Ukraine implements the sustainable development goals during the war. URL: <https://ecopolitic.com.ua/en/news/zmina-klimatu-pid-chas-vijni-yak-auchan-ukraina-realizuje-cili-stalogo-rozvitku-2/>
8. ScienceDirect. (2025). Integrating sustainability in green supply chains: Optimizing carbon emissions and operational efficiency. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0195925525004238>

IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES IN ACTIVITY OF VERTICALLY-INTEGRATED COMPANIES

Despite the political and war risks, Ukraine was granted the opportunity to become a full member of the European Union.. However, EU membership requires fundamental changes, including disclosing environmental, social and governance (ESG) data. The research describes the impact of EU green initiatives and the influence of ESG factors on agricultural holdings.

В умовах економічної турбулентності, зумовленою військовою агресією, суттєво ускладнилося утримання позицій підприємствами на українських ринках. Разом з тим, в країні відбуваються масштабні трансформаційні процеси – Україна отримала можливість повноцінного членства в ЄС, що створює як нові можливості, так і додаткові виклики. Копенгагенські критерії, яким Україна має відповідати, включає наступні вимоги: верховенство права, боротьба з корупцією, адаптація законодавства згідно європейським нормам та забезпечення макроекономічної стабільності.

Важливим етапом гармонізації українських правових норм із європейськими стандартами (ESRS) стало прийняття у жовтні 2024 році стратегії [3], що регулює державну політику у сферу звітування зі сталого розвитку.

На законодавчому рівні ЄС запроваджено ESG-звітування, яке регулюється Директивою № 2022/2464 [3] та зобов'язує компанії, на які поширюється її дія, звітувати про вплив їхньої діяльності на (Environment), соціальну сферу (Social) та систему корпоративного управління (Governance). З метою прискорення процесу для України вступу до ЄС, впровадження цих стандартів є важливою складовою частинною євроінтеграційного процесу [2].

Агропромислові компанії, такі як «Астарта-Київ», МХП та Kernel, застосовують модель вертикальної інтеграції, здійснюючи повний контроль над усіма етапами виробничого ланцюга - від вирощування сировини до логістики. Енергоємність виробництва, що вимагає впровадження принципів ESG з метою мінімізації впливу на довкілля та зменшення вуглецевого сліду на всіх етапах виробництва. Серед успішної реалізації цілей Стратегії сталого розвитку є кейс впровадження біогазових проєктів забезпечує перетворення відходів виробництва на «зелену» енергію. Практичну реалізацію ESG-принципів у вертикально-інтегрованих компаніях доцільно розглянути на прикладі МХП (табл.1).

Таблиця 1

Реалізація ESG-стратегії МХП в рамках Стратегії сталого розвитку до 2030 року

Екологічний вимір (Environmental)	• Поетапне скорочення використання пестицидів • Автоматизація системи обліку забору води • Створення Комітету із добробуту тварин • Реалізація проєкту «МХП Ресайклінг» в 3 етапи • Оцінка критично важливих постачальників щодо ESG-ризиків
Соціальний вимір (Social)	• Забезпечення системного управління ініціативами з розвитку громад, орієнтованого на сталий розвиток • Підвищення залученості молоді • Створення безпечного та інклюзивного середовища • Забезпечення доступної та кваліфікованої медичної допомоги в територіальних громадах • Підтримка військових, ветеранів та їхніх родин
Управлінський вимір (Governance)	• Використання оцінки подвійної суттєвості • Дотримання вимог ЄС, включаючи CSRD, CSDDD, Таксономії ЄС, EUDR, PPWR тощо. • Дотримання таких стандартів як TNFD, Глобальної рамкової програми біорізноманіття (GBF), кодексів WOAH

Джерело: створено автором на основі даних [1; 4]

Таким чином, Україна знаходиться на етапі активної трансформації законодавства у сфері сталого розвитку та корпоративної звітності, охоплюючи впровадження стандартів CSRS/ESRS. Подання ESG-звітності, яка замінює нефінансову звітність, є важливим фактором доступу до європейських ринків та спрямована на підвищення прозорості бізнесу та зміцнення довіри з боку інвесторів. Незважаючи на успішну адаптацію законодавства до європейських норм у сфері звітності із сталого розвитку, практичне впровадження ESG-звітності в Україні все ще ускладнюється недостатнім досвідом підприємств, обмеженим методичним супроводом і потребою в подальшій адаптації нормативної бази серед підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Проте успішні кейси великих гравців ринку, в тому числі МХП, демонструють успішну реалізацію ESG-стратегії у вертикально-інтегрованих компаній, що виявляється у впровадженні циркулярної моделі, зміцненні позицій на європейському ринку та розширенні можливостей для залучення «зелених» інвестицій.

1. МХП затвердила Стратегію сталого розвитку до 2030 року: економічний, соціальний та екологічний розвиток // МХП: [сайт]. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-strategia-stalogo-rozvytku-2030-roku>
2. Практичне застосування Директиви ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD) // DiXi: [сайт]. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/assets/images/files/1-gto-csrd.pdf>
3. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>
4. Стратегія сталого розвитку МХП розвиток // МХП: [сайт]. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/74d97/90162ec8f73.pdf>

Грищенко Єлизавета Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
III курс, ОП «Торгівля, логістика та екологічне підприємництво»
Науковий керівник: к.т.н, доц. Березненко Н.М.

GREEN LOGISTICS CORRIDORS AS A STRATEGIC VECTOR OF UKRAINE'S POST-WAR ECONOMIC MODERNIZATION

Ukraine's post-war reconstruction offers a unique opportunity to modernize its logistics system on a low-carbon basis. Green logistics corridors are considered a strategic tool for ecological management, combining infrastructure renewal, digitalization, and integration into the EU transport network (TEN-T). Given that road transport generates over 70% of transport-related CO2 emissions, a modal shift toward rail and inland water transport is essential for decarbonization.

The development of electrified railways, multimodal hubs, and digital solutions (GPS monitoring, e-CMR) enhances both environmental performance and operational efficiency. Thus, green logistics corridors serve as a key mechanism for sustainable economic modernization, strengthening Ukraine's competitiveness and long-term climate resilience.

Післявоєнне відновлення України базується на принципі «Build Back Better», що передбачає трансформацію логістики у низьковуглецеву систему. Наукове обґрунтування цього процесу здійснюють фахівці кафедри екологічного менеджменту та підприємництва КНУ ім. Тараса Шевченка (Г. Купалова, Н. Гончаренко). Дослідники акцентують на впровадженні екологічно дружніх технологій як факторі конкурентоспроможності на ринку ЄС. Зокрема, обґрунтовано використання GPS-систем (Webfleet) та «цифрових двійників» для оптимізації маршрутів [1].

Таблиця 1

Рівень скорочення витрат від впровадження зелених логістичних технологій (на прикладі Webfleet)

Показник ефективності впровадження зелених технологій	Рівень скорочення витрат, %
Витрати на паливе	15
Технічне обслуговування транспортних засобів	28
Страховання логістичних операцій	5

Джерело: складено автором на основі даних [1, с. 86]

Новітні дослідження запроваджують регіональний Індекс екологічної адаптації (EAI) та інтегрований рейтинг «ECOLOGIS» для оцінки готовності логістичних коридорів до сталого розвитку.

Станом на кінець 2024 року прямі збитки інфраструктурі та транспортним засобам перевищили 170 млрд дол. США. Транспортний сектор є критично ураженим, генеруючи 20,6% від загальних потреб у відновленні [2, с. 4].

Таблиця 2

Прямі збитки та потреби у відновленні транспортної інфраструктури України на 10-річний період

Сектор транспортної інфраструктури	Прямі збитки (млрд дол. США)
Автомобільні дороги	28,3
Залізничний транспорт	4,3
Портова інфраструктура	0,85
Авіаційна галузь	2,0
Загальний показник сектору	38,5

Потреби у відновленні на 10 років (млрд дол. США)



Джерело: складено автором на основі даних [2]

Для покриття цих потреб залучаються МФІ. ЄБРР вже виділив понад 9 млрд євро з початку вторгнення, включаючи 50 млн євро для «Нової пошти» на декарбонізацію та 25 млн дол. для «Варус» на енергоефективність. Світовий банк через проект RELINC (\$585 млн) фінансує модульні мости та екологічне обладнання для портів Дунаю [4].

Рішення про включення України до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) адаптує вітчизняні маршрути до Регламенту (ЄС) 2024/1679. Це передбачає впровадження стандартів швидкості (100 км/год для вантажних поїздів) та перехід на євроколію 1435 мм [6].

Таблиця 3

Вимоги мережі TEN-T до інфраструктури зелених логістичних коридорів до 2040 року

Вимоги TEN-T	Цільовий показник / Стандарт
Швидкість вантажних поїздів на основній мережі	не менше 100 км/год
Швидкість пасажирських поїздів	не менше 160 км/год
Ширина залізничної колії для нових ліній	Європейський стандарт (1435 мм)
Система управління рухом	Впровадження ERTMS
Довжина вантажних поїздів	Приймання поїздів довжиною 740 м
Екологічна мобільність	Розгортання інфраструктури альтернативних палив

Джерело: складено автором на основі даних [6]

Ініціатива «Шляхи солідарності» перетворилася на постійний інструмент інтеграції. За період 2022–2025 рр. через них перевезено 287 млн тонн вантажів вартістю 241 млрд євро. Коридори CEF (Connecting Europe Facility) забезпечують модернізацію пунктів пропуску з Польщею, Румунією та Угорщиною.

У транспортному секторі України понад 70% викидів CO₂ припадає на автомобільний транспорт [3, с. 7]. Стратегічним завданням є перехід на залізницю та річку (модальний зсув).

Національна транспортна стратегія (NTS 2030) та Оновлений національно визначений внесок (NDC2) встановлюють жорсткі екологічні рамки [5].

Таблиця 4

Цільові показники декарбонізації транспортного сектору України	
Цільовий показник декарбонізації (до 2030 р.)	Значення
Скорочення загальних викидів парникових газів (від 1990 р.)	65%
Частка альтернативних палив у транспорті	50%
Частка електромобілів (EV) у напάρку	50%
Скорочення питомих витрат палива (на 10 т-км)	30%

Джерело: складено автором на основі даних [5, с. 33-34]

Досвід Польщі підтверджує ефективність інвестицій в інтермодальність: частка таких перевезень на залізниці зросла з 2,5% до 14% завдяки фінансуванню ЄС [5]. Україна планує аналогічний стрибок через розвиток «сухих портів» та цифровізацію митних процедур (e-CMR).

Зелені логістичні коридори — це інструмент декарбонізації, що дозволяє скоротити викиди CO₂ на 80% при переході з доріг на рейки. Модернізація вимагає 96,3 млрд дол. інвестицій, де залізниця (47,4% електрифікації) є базовим елементом [5]. Використання розробок науковців щодо екологічного моніторингу та IT-платформ є критичним для залучення капіталу в межах Європейського зеленого курсу.

1. Екологічна модернізація логістичної діяльності підприємств / Г. І. Купалова та ін. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a14.pdf
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії. Kyiv School of Economics. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
3. Building back better: Ukraine's transport infrastructure. Transport & Environment. 2026. URL: https://www.transportenvironment.org/uploads/files/BBB_UA_lessons-2.pdf
4. EBRD support for wartime Ukraine hits €7.6 billion as Bank commits new funding at Recovery Conference. EBRD. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-support-for-wartime-ukraine-hits-7-6-billion-as-bank-commits-new-funding-at-recovery-conference.html>
5. National Transport Strategy of Ukraine 2030. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. URL: https://mtu.gov.ua/files/for_investors/230118/National%20Transport%20Strategy%20of%20Ukraine.pdf
6. Trans-European Transport Network (TEN-T). European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Грінченко Діана Володимирівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Торгівля, логістика та екологічне підприємництво»
Науковий керівник: к.е.н., доцент Гончаренко Н.В.

DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES AS A TOOL FOR ENSURING ECONOMIC RESILIENCE OF ENTERPRISES

The paper examines digitalization of logistics processes as a key factor in ensuring economic resilience of enterprises under conditions of global polycrisis. The role of digital technologies in improving adaptability, risk management, and operational efficiency is analyzed. The study substantiates that implementation of digital logistics solutions enhances flexibility of supply chains, reduces transaction costs, and strengthens the competitive position of enterprises in unstable environments.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено порушенням глобальних ланцюгів постачання, військовими ризиками та нестабільністю ринкової кон'юнктури. У таких умовах особливого значення набуває економічна резильєнтність підприємств — здатність зберігати стійкість, адаптуватися до змін та відновлювати операційну діяльність після кризових впливів [1]. Одним із ключових інструментів забезпечення такої здатності виступає цифровізація логістичних процесів.

Цифрова трансформація логістики передбачає впровадження систем управління складом (WMS), транспортом (TMS), інтегрованих ERP-рішень, технологій Big Data, електронного документообігу та інших цифрових інструментів [2]. Їх застосування забезпечує прозорість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, підвищує точність прогнозування попиту, мінімізує людський фактор та скорочує операційні витрати [3].

Ефекти впровадження цифрових інструментів у логістиці та їх вплив на економічну резильєнтність підприємства узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив цифрових інструментів на показники економічної резильєнтності підприємства

Цифровий інструмент	Сфера застосування	Операційний ефект	Вплив на економічну резильєнтність
WMS	Управління складом	Зменшення помилок комплектації, оптимізація запасів	Підвищення стабільності виконання замовлень
TMS	Управління перевезеннями	Оптимізація маршрутів, скорочення часу доставки	Зниження ризику логістичних збоїв
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	Прозорість матеріальних і фінансових потоків	Швидке управлінське реагування на зміни
Big Data	Прогнозування попиту	Точніше планування ресурсів	Мінімізація дефіциту та надлишкових запасів
Е-документообіг	Документальний супровід операцій	Скорочення транзакційних витрат	Підвищення безперервності діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [1–3].

Механізм формування економічної резильєнтності підприємства через цифровізацію логістики ґрунтується на послідовній трансформації управлінських і операційних процесів. Передусім впровадження цифрових технологій — зокрема WMS, TMS, ERP-систем, інструментів Big Data та електронного документообігу — створює інформаційну основу для інтегрованого управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Це забезпечує прозорість операцій, своєчасність прийняття управлінських рішень і підвищення точності планування [1].

Наступним етапом є оптимізація логістичних процесів, що проявляється у раціоналізації складських операцій, удосконаленні маршрутів перевезення, скороченні часу обробки замовлень та автоматизації документообігу. Цифрові інструменти дозволяють зменшити вплив людського фактора, мінімізувати кількість помилок та підвищити швидкість обслуговування клієнтів [2].

У результаті досягається зниження операційних витрат і логістичних ризиків, пов'язаних із затримками поставок, надлишковими або дефіцитними запасами, порушенням контрактних зобов'язань. Підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, перерозподіляти ресурси та коригувати логістичні стратегії [3].

Подальший ефект проявляється у підвищенні гнучкості та адаптивності ланцюгів постачання. Цифрова інтеграція дозволяє координувати дії всіх учасників логістичного процесу, забезпечувати безперервність операцій навіть за умов нестабільності та формувати альтернативні канали постачання.

Таким чином, цифровізація логістичних процесів виступає стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Інтеграція сучасних інформаційних систем дозволяє мінімізувати ризики порушення постачань, скоротити витрати та забезпечити безперервність операційної діяльності, що в сукупності формує основу економічної резильєнтності в умовах нестабільного середовища.

1. Christopher M., Peck H. Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1–14.
2. Крикавський С. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 804 с.
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*. 2020. Vol. 32, No. 9. P. 775–788.

THE ADAPTATION CRISIS OF THE METALLURGICAL INDUSTRY
IN THE CONDITIONS OF INCREASING SUSTAINABILITY REQUIREMENTS

The abstract examines the state of Ukraine's metallurgical complex since the start of the full-scale invasion and outlines the key problems facing the industry. It analyses the impact of the introduction of a cross-border tax (CBAM) on Ukrainian metallurgical producers. It highlights the impact of ineffective tariff regulation on the industry's crisis resilience.

Металургійний сектор, який до певної міри адаптувався до критичного трикратного падіння обсягу експорту продукції у 2022 р. при загальній орієнтації галузі на міжнародну торгівлю (до 80% продукції експортується), знову стикається з новими проблемами та викликами.

У 2024 р. було зафіксоване невелике, але вкрай важливе зростання показників виробництва продукції: чавуну на 18,1%, сталі – на 21,6%, а прокату – на 15,8% у порівнянні з 2023 роком [1]. Головною причиною цього поживлення стало розблокування морських транспортних шляхів для транспортування металургійної продукції [2]. Проте загальна ситуація для виробників продукції є досить складною, адже галузь вже тривалий час зберігає стійку тенденцію зі скорочення обсягу виробництва продукції. На рис. 1 продемонстровано динаміку виробництва основних видів металургійної продукції у 2016-2024 рр.

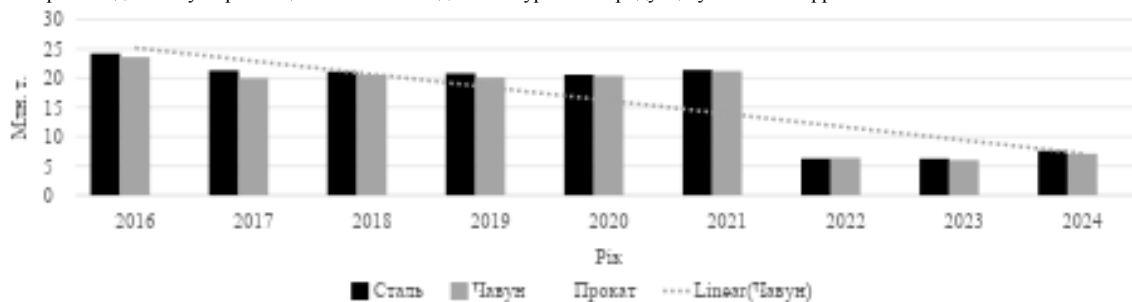


Рис. 1. Динаміка випуску основних видів металургійної продукції у 2016-2024 рр.

* побудовано автором на основі джерела [3]

У 2025 р. аналітики ринку підкреслили, що експорт продовжував зростати головним чином за рахунок торгівлі готовою продукцією та бруттом, спад спостерігався по категоріям залізна руда (приріст -8%), напівфабрикати (приріст -26,4%) та труби (приріст - 8,8%) [3]. Все це відбувалось на тлі загального зменшення обсягів промислового виробництва на 2,4% [4]. Також 2025 р. відзначився переформатуванням географічної структури експорту: відбулось значне зростання обсягу експорту залізничної сировини до Китаю (приріст 8,7%), збільшення обсягу експорту чавуну до США, Італії та Туреччини (загальний приріст 53,5%), феросплавів до Польщі, Туреччини та Алжиру (загальний приріст 24,4%), плоского прокату до Польщі, Болгарії, Італії та довгого прокату до Румунії, Польщі, Молдови (загальний приріст 11,2%) [3].

Проте навіть попри поживлення торговельних відносин з іншими країнами, ключовим ринком збуту для вітчизняних виробників залишається Європейський Союз (ЄС), частка якого у загальному експорті сягає приблизно 80%, до 9% припадає на інші країни Європи, решта інші країни – 11% [4]. Переорієнтація збуту продукції на європейський ринок дозволила частково компенсувати втрату східних ринків збуту, але поставила у більшу залежність від європейських норм та стандартів. Зокрема, одним з найбільш болючих аспектів екологічного врегулювання ЄС для виробників металопродукції став впроваджені Комісією ЄС механізм транскордонного контролю за викидами двоокису вуглецю (CBAM). Механізм покликаний обмежити імпорту до країн ЄС промислової продукції, яка виготовляється за застарілими, неефективними з точки зору споживання енергії технологіями. З 1 січня 2026 р. розпочалось справляння транскордонного податку за викиди CO₂, до чого вітчизняні підприємства галузі не були готові через ряд причин. Попри спробу уряду лобювати відтермінування повного поширення дії механізму CBAM на українських експортерів, досягти послаблень та поступок не вдалось. На сьогодні можна констатувати очевидне відставання України від європейської екологічної агенди ЄС як на рівні державного регулювання та гармонізації національного законодавства з європейським, так і на рівні реального бізнесу та його готовності залучати капітальні інвестиції. Такий розрив може коштувати дуже дорого: як державному бюджету, так і середньому і великому бізнесу. Деякі експерти попередньо оцінюють втрати експортних доходів України від дії механізму CBAM на рівні 5 млрд. доларів США протягом наступних 5 років [5].

Металургійний комплекс, який характеризується високим рівнем енергоефективності та значними E&S ризиками виявився дуже чутливим до нових екологічних вимог. Прес-служби металургійних підприємств інформують про намір скорочувати обсяги виробництва, заморожувати виробничі активи, звільняти працівників. Зокрема, в кінці лютого 2026 р. було опубліковане повідомлення про припинення виробничої діяльності дочірнього підприємства ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» ТОВ «Ліварно-механічний завод», що супроводжуватиметься звільненням більше ніж 2400 осіб [6].

Іншими ключовими причинами спаду металургійного та іншого промислового виробництва у 2026 році є разюче підняття тарифів на електроенергію та залізничне вантажоперевезення. У 2025 р. тариф на передачу електроенергії для промислових споживачів зріс до 686,23 грн./МВт-год., а у 2026 р. має підвищитись до 785,39 грн./МВт-год. При цьому на формування тарифу впливають не лише об'єктивні фактори руйнування енергетичної інфраструктури, а й невмотивовані чинники, такі як включення в структуру тарифу накопичених компанією НЕК «Укренерго» боргів у розмірі (6,2 млрд. грн.) та виплат по ним (7,93 млрд. грн.) [7], що є прямим свідченням впливу неефективної роботи державної компанії на функціонування усього промислового комплексу країни. Також складна ситуація, пов'язана з підвищенням тарифів на вантажні перевезення залізницею. Протягом 2025-2026 рр. АТ «Укрзалізниця» планує підвищити розмір тарифу на 40%, що призведе до перевищення вартості залізничних перевезень по Україні аналогічної у Європі та остаточно підірве конкурентоспроможність українських виробників за ціною. Робота таких стратегічно важливих державних компаній має бути прозорою та ефективною, у іншому випадку вона викликає катастрофічну ланцюгову реакцію у всіх секторах національної економіки.

Загалом, ключовими проблемами для галузі у період повномасштабного вторгнення стали втрата традиційних довісних ринків збуту, падіння світового попиту на металургійну продукцію, руйнація та втрата активів, критичне погіршення ситуації у сфері енергетичного постачання, підвищення екологічних вимог до продукції. Дія цих чинників призводить до формування ситуації, в якій за умова наявності світової тенденції до зниження ціни на сталь та прокат, собівартість українського продукту зростає через зростання тарифів на енергоносії, вантажні перевезення, виробничі простой. До цього додався чинник у вигляді транскордонного податку на CO₂ (CBAM), який автоматично вплинув на зменшення обсягів експорту металургійної продукції у 2026 р. Якщо уряд України не буде цілеспрямовано працювати над створенням умов для стабілізації та резильєнтності національного металургійного комплексу та загалом промислового виробництва, то можливості розвитку ВПК та повоєнної відбудови країни будуть поставлені під сумнів.

1. Колісниченко В. Українська металургія досягла піку у 2024 році: що далі?. *ГМК*. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/ukrainska-metalurgiya-dosyagla-pika-u-2024-roci-shho-dali/> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Колісниченко В. Промислове виробництво в Україні у 2025 році знизилося на 2,4% р/р. *ГМК*. URL: <https://gmk.center/ua/news/promislove-virobnictvo-v-ukraini-u-2025-roci-znizilosya-na-2-4-r-r/> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Колісниченко В. Експорт продукції ГМК з України у 2025 році продовжив зростання. *ГМК*. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/eksport-produkcii-gmk-z-ukraini-u-2025-roci-prodovzhiv-zrostannya/> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Виробництво та споживання металопрокату в Україні за 9 місяців 2025р. *Укрметалургпром*. URL: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhivannya-metalopro-49/> (дата звернення: 03.03.2026).
5. Україна може втратити 5 млрд доларів експорту: бізнес закликає уряд зупинити СВМ. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayina-mozhe-vtratiti-5-mlrd-dolariv-eksportu-1770715189.html> (дата звернення: 03.03.2026).
6. Найбільший металургійний комбінат зупиняє свій завод в Україні. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/krivorizhstal-arselormittal-kriviy-rig-ogolosiv-pro-zupinku-diyalnosti-tov-livarno-mehanichniy-zavod-13299945.html> (дата звернення: 03.03.2026).
7. Підвищення тарифів на електроенергію для промисловості буде мати незворотні наслідки, - експерт. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pidvishchennya-tarifiv-elektroenergiyu-promislovosti-1761921673.html> (дата звернення: 03.03.2026).

СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАК «НАФТОГАЗ» ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Дженков Віталій Валерійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, кафедра «Економіки підприємства»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Чубук Л. П.

STRATEGIC TRANSFORMATIONS OF NAFTOGAZ AS A COMPONENT OF GREEN MODERNIZATION AND ECONOMIC RESILIENCE
This paper examines the strategic transformations of Naftogaz as a key driver of Ukraine's green modernization and economic resilience amid global polycrisis and wartime uncertainty. Drawing on official corporate data, the study demonstrates how the integration of digitalization, decarbonization targets, and operational reform strengthens both financial stability and environmental performance. The analysis highlights measurable outcomes in emission reduction, renewable energy development, and fiscal contributions to the state budget. The findings suggest that aligning sustainability strategy with digital governance enhances adaptive capacity and reinforces the resilience of critical energy infrastructure within a volatile macroeconomic environment.

У своїй науковій та практичній діяльності я зосереджую увагу на тому, як інтегрована стратегія цифрової трансформації та екологічного управління здатна зміцнити економічну резильєнтність України в умовах тривалої глобальної полікризи та військової невизначеності.

Стабільність української економіки дедалі більше залежить від ефективності роботи критичної інфраструктури, зокрема енергетичного сектору. У цьому контексті діяльність Нафтогазу України має вирішальне значення не лише для енергетичної безпеки, а й для просування країни на шляху до сталого низьковуглецевого розвитку.

Глобальна економічна турбулентність, поєднана з геополітичними ризиками та кліматичними викликами, потребує переосмислення підходів до управління критичними галузями. Для енергетики це означає необхідність одночасного забезпечення надійності поставок та зниження негативного впливу на довкілля.

У своїй стратегії сталого розвитку Нафтогаз визначив амбітну ціль досягти нульових прямих викидів до 2040 року, зосереджуючи зусилля на підвищенні енергоефективності, контролі витоків метану та скороченні втрат.[1] Дані по загальних викидах в Україні демонструють реальні масштаби забруднення повітря стаціонарними джерелами та метану, підкреслюючи важливість заходів для зниження GHG-впливу в енергетичному секторі загалом.

Компанія також планує розвинути до 2030 року понад 1 ГВт потужностей відновлюваної енергетики та виробляти до 1 мільйона тонн біопалива і до 5 млрд м³ біометану й водню щорічно, що є ключовими компонентами енергетичного переходу України. [1] Такі цілі ставлять Нафтогаз у центр екологічної модернізації вітчизняної енергетики, яка формує значну частину національних викидів парникових газів.

Таблиця 1

Екологічні цілі та показники Нафтогазу	
Екологічний показник / ціль	Значення / опис
Ціль досягнення нульових прямих GHG-викидів	до 2040 року
Участь у глобальних ініціативах (Global Methane Initiative)	Підтримка скорочення метану на 30% до 2030
Декарбонізаційний план	Розробляється комплексний план для скорочення парникових газів
Впровадження ISO 14001	Система екологічного менеджменту сертифікована TÜV Austria
Скорочення витоків метану	Моніторинг і зменшення витоків завдяки OGMP 2.0
CO ₂ та інші викиди (загальний фон, Україна)	У 2024 році загальні викиди забруднюючих речовин і парникових газів від стаціонарних джерел ~7069,6 т (метан - 180,4 т)
Метан в атмосфері (приклад регіону)	У 2024 році метан - 7649,6 т (у Чернігівській обл.)

Джерело: складено автором на основі даних [1-4]

Одночасно зі сталими екологічними завданнями, Нафтогаз впроваджує комплексну цифрову трансформацію бізнес-процесів. Створення окремого підрозділу з цифрових технологій свідчить про стратегічний пріоритет побудови інтегрованої цифрової інфраструктури, здатної забезпечувати повну прозорість операцій і швидке управлінське реагування. [2]

У 2024 році Нафтогаз обробив понад 60 млн звернень клієнтів через цифрові сервіси, при цьому 4,4 млн користувачів активно використовували онлайн-кабіноти, а підписка на чат-боти перевищила 5,2 млн користувачів [2] - це демонструє масштаб цифрової взаємодії з населенням і рівень готовності до цифрового обслуговування. Такий рівень цифрової взаємодії дозволяє збільшити передбачуваність процесів та покращити оперативну адаптацію в умовах турбулентності.

Важливою складовою адаптаційної стратегії є поєднання екологічних ініціатив із повсякденною операційною діяльністю. У 2024 році Нафтогаз отримав технічну допомогу від Європейського інвестиційного банку для розробки комплексної стратегії декарбонізації, що включає підвищення енергоефективності та впровадження чистіших технологій у всьому ланцюгу створення вартості. [5]

Крім того, практичні кроки на шляху розширення використання стисненого природного газу у транспортних операціях здатні знизити викиди CO₂ на до 80% порівняно з дизельними альтернативами [3] - це не лише екологічні, а й економічні вигоди для логістичних процесів.

Таким чином, екологічні ініціативи стають невід’ємною складовою стратегічного управління ризиками в умовах зовнішніх шоків. Навіть попри зовнішні труднощі, інтеграція принципів сталого розвитку та цифрового управління корелює з фінансовою стабільністю. За підсумками 2024 року група Нафтогаз повідомила про чистий прибуток майже 38 млрд грн, що підтверджує, що екологічна та цифрова трансформація можуть співіснувати з фінансовою ефективністю великих інфраструктурних підприємств. [5]

На макrorівні внесок Нафтогазу у вигляді понад 104 млрд грн податків та платежів до державного та місцевих бюджетів у 2024 році [5] підкреслює роль енергетичного сектору в підтримці фінансової стійкості країни в умовах глобальної невизначеності.

Таким чином, економічна резильєнтність України в умовах глобальної полікризи потребує інтегрованого підходу, який поєднує цифрову трансформацію, екологічні цілі та стратегічне управління ризиками. Досвід Нафтогазу демонструє, як енергетичне підприємство може бути рушієм сталої модернізації, зміцнюючи одночасно внутрішню економічну стабільність і відповідність міжнародним екологічним стандартам.

Для наукової спільноти це означає необхідність розвитку системних моделей резильєнтності, що інтегрують економічні, технологічні та екологічні параметри, а також сприяють практичній реалізації таких стратегій у національних секторах економіки.

1. Naftogaz Ukraine – Emission Reductions [Електронний ресурс] // Naftogaz: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.naftogaz.com/en/emission-reductions>
2. Naftogaz Ukraine – Energy Management [Електронний ресурс] // Naftogaz: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.naftogaz.com/en/energy-management>
3. Державна служба статистики України – Повітря: статистика за 2024 рік [Електронний ресурс] // Gusrv.gov.ua: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.gusrv.gov.ua/statinform/navkol/2024/povitr24.htm>
4. Чернігівстат – Викиди метану та забруднюючих речовин 2024 [Електронний ресурс] // Chernihivstat.gov.ua: [сайт]. – Режим доступу: https://www.chernihivstat.gov.ua/statdani/Navk/2024/NS2_2024.htm
5. European Investment Bank – EIB provides an additional EUR 50 million to Naftogaz to keep Ukraine’s energy system resilient through winter [Електронний ресурс] // EIB: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.eib.org/en/press/all/2026-034-eib-provides-an-additional-eur50-million-to-naftogaz-to-keep-ukraine-s-energy-system-resilient-through-winter?lang=uk>

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

Дзюба Назар Русланович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Екологічний менеджмент»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Березненко Н.М.

CIRCULAR ECONOMY AS AN ENVIRONMENTAL GOVERNANCE TOOL FOR UKRAINE'S GREEN MODERNIZATION IN POST-WAR RECOVERY

This paper examines how circular economy instruments can strengthen environmental governance in Ukraine's post-war recovery. It outlines priority levers—extended producer responsibility, separate collection, green public procurement, and digital waste tracking—and proposes measurable steps for aligning recovery investments with EU circularity targets.

Повоєнна відбудова України формує унікальне «вікно можливостей» для переходу від лінійної моделі «взяти–виробити–викинути» до циркулярної економіки, де ресурси зберігаються в обігу довше, а відходи мінімізуються. Для секції «Екологічне управління для зеленої модернізації економіки України» ця тема є прикладною: саме інструменти екологічного управління визначають, чи стане відбудова «зеленою модернізацією», або повторить застарілі практики [4, с. 15–18].

Циркулярна економіка вимагає переходу від фрагментарних рішень до системи управління, що поєднує правила гри (регулювання), фінансові стимули та інфраструктуру. Європейські підходи акцентують на ієрархії поводження з відходами (превенція, повторне використання, перероблення, відновлення енергії, захоронення) та на розширеній відповідальності виробника (РВВ) як механізмі перенесення витрат на збирання і перероблення на виробників продукції [1, с. 2–6].

Для України ключовими стратегічними викликами залишаються: (1) інфраструктурні розриви у роздільному збиранні та сортуванні; (2) висока частка захоронення; (3) слабка прозорість потоків відходів і платежів; (4) дефіцит попиту на вторинну сировину та якісні стандарти; (5) ризик «сірого» ринку у разі запуску РВВ без контролю [3, с. 27–31].

Сучасні рішення можуть бути згруповані у чотири взаємопов'язані блоки.

1) Регуляторний блок. Пріоритетом є поетапне впровадження РВВ для упаковки, електроніки та батарей із чіткими цілями збирання/перероблення, прозорими реєстрами операторів та санкціями за невиконання. Важливо закріпити мінімальні вимоги до якості вторинної сировини та правила для «end-of-waste» статусу, щоб перероблені матеріали легше поверталися на ринок [2, с. 8–12].

2) Інфраструктурний блок. Відбудова має фінансувати не лише «контейнери», а повний ланцюг: роздільне збирання → сортування → підготовка вторсировини → переробні потужності. Для громад доцільні міжмуніципальні кластери управління відходами, що зменшують собівартість і підвищують окупність інвестицій [6, с. 45–49].

3) Економічні стимули та «зелений» попит. Ефективним важелем є зелені публічні закупівлі (GPP): вимоги до частки вторсировини у товарах, пріоритет ремонтпридатних і багаторазових рішень, критерії життєвого циклу. Це створює гарантований ринок для перероблених матеріалів і знижує ризики бізнесу [5, с. 3–7].

4) Дані та цифрове урядування. Електронні системи простежуваності (e-waste tracking), відкриті реєстри РВВ, цифрові паспорти матеріалів у будівництві підвищують контроль та довіру інвесторів. Для будівельних відходів критично важливі стандарти сортування та повторного використання інертних матеріалів у дорожніх і відновлювальних проектах [2, с. 18–21].

Таким чином, циркулярна економіка у відбудові України є не окремою «екологічною політикою», а рамкою управління ресурсами. Її реалізація потребує синхронізації законодавчих інструментів (РВВ і стандарти), інфраструктурних інвестицій (кластери та переробка), економічного стимулювання попиту (GPP) і цифрової прозорості потоків. Очікуваний ефект — зниження екологічних ризиків, створення «зелених» робочих місць та підвищення резильєнтності економіки через зменшення імпортозалежності від первинних ресурсів [4, с. 22–24].

1. European Parliament and Council. Directive 2008/98/EC on waste (Waste Framework Directive) (consolidated version).
2. European Commission. A new Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. COM(2020) 98 final.
3. OECD. Extended Producer Responsibility: Updated Guidance for Efficient Waste Management. Paris: OECD Publishing, 2016.
4. UNEP. Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People. Cambridge University Press, 2019.
5. UNDP. Green Public Procurement: Guidance and Good Practices (policy brief / guidance note).
6. World Bank. What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050. Washington, DC: World Bank, 2018.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Дмухайло Максим Вікторович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

І курс магістратури, ОП «Менеджмент підприємницької діяльності»

Науковий керівник: д.е.н., професор Бердар М.М.

STRATEGIC ORIENTATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF GLOBAL GREEN TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

This paper discusses the theoretical foundations of modern entrepreneurship development within the framework of the global "green" transition. The study emphasizes the importance of transforming business models to meet the requirements of sustainable development and the European Green Deal. Key strategic priorities for increasing the competitiveness of enterprises through the implementation of environmental innovations are identified.

Сучасна архітектура світової економіки перебуває у стані фундаментальної трансформації, де екологічні імперативи стають не просто об'єктом соціальної відповідальності, а ключовим фактором ринкової виживаності бізнесу. Парадигмальний зсув у бік «зеленого» зростання вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності докорінного перегляду класичних стратегій менеджменту. У межах роботи XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Зелений бізнес: життя заради майбутнього» критично важливим є розгляд стратегічних орієнтирів, які дозволять вітчизняним підприємствам адаптуватися до вимог Європейського зеленого курсу та глобальних викликів сталого розвитку.

Актуальність дослідження посилюється тим, що традиційні моделі конкуренції, засновані виключно на оптимізації витрат та нарощуванні обсягів виробництва, вичерпали свій потенціал. Сьогодні конкурентоспроможність наукомісткого підприємства визначається його здатністю до впровадження інновацій, що відповідають принципам циркулярної економіки. Формування інноваційної стратегії в таких умовах має базуватися на концепції «подвійного переходу» (twin transition), де цифровізація виступає драйвером екологічної стійкості.

Методологічним фундаментом сучасного стратегічного аналізу стає поєднання економетричних методів оцінки потенціалу підприємства з інструментами стратегічного планування «Блакитного океану». Це дозволяє підприємствам створювати унікальні ринкові ніші, де екологічна цінність продукту стає його головною конкурентною перевагою. Важливим елементом такої стратегії є перехід від лінійних ланцюгів створення вартості до екосистемного партнерства.

У контексті менеджменту підприємницької діяльності особливе значення набуває трансформація організаційної культури. «Зелена» трансформація вимагає впровадження гнучких (Agile) методологій управління, що дозволяють оперативного впроваджувати екологічні інновації в R&D-процеси. Для підприємств хіміко-фармацевтичної галузі та сфери тонкого органічного синтезу це означає не лише очищення виробництва, а й розробку нових матеріалів з прогнозованим життєвим циклом.

Цифрова компонента стратегії відіграє вирішальну роль у забезпеченні прозорості та підзвітності бізнесу. Використання технологій автоматизованого обміну даними (API), систем електронного документообігу та автоматизації документообігу дозволяє знизити транзакційні витрати та мінімізувати антропогенний вплив через оптимізацію логістичних та операційних процесів. Стратегічна візія сучасного менеджера має охоплювати весь життєвий цикл продукту – від синтезу базових сполук до фінальної утилізації або рециклінгу.

Особливої уваги заслуговує питання залучення інвестицій у «зелені» проекти. Сучасні фінансові ринки все більше орієнтуються на ESG-рейтинги (Environmental, Social, Governance), що робить екологічну стратегію підприємства прямим чинником його капіталізації. Розрахунок економічної ефективності інноваційних рішень тепер має включати не лише прямі прибутки, а й оцінку уникнутих екологічних ризиків та соціальних вигод.

Підсумовуючи, слід зазначити, що формування інноваційної стратегії розвитку в умовах «зеленого» бізнесу є комплексним процесом, що поєднує технологічну модернізацію, цифрову трансформацію та зміну ціннісних орієнтирів менеджменту. Стратегічні орієнтири мають бути спрямовані на створення адаптивних бізнес-моделей, які не лише відповідають законодавчим вимогам сталого розвитку, а й активно формують нові стандарти споживання та виробництва в глобальному масштабі. Тільки такий підхід забезпечить сталий розвиток вітчизняного підприємництва як органічної частини європейського економічного простору.

1. Єфименко Т. І. Стратегія управління економічним розвитком підприємства в умовах цифровізації. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 45-58. DOI: [10.15407/eip2023.02.045](https://doi.org/10.15407/eip2023.02.045).

2. Bharadwaj A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471-482. DOI: [10.25300/MISQ/2013/37.2.3](https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3).

3. Nambisan S. et al. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41, No. 1. P. 223-238. DOI: [10.25300/MISQ/2017/41.1.03](https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.03).

4. Schuh G. et al. Digitalization of the Innovation Strategy. *Procedia CIRP*. 2019. Vol. 84. P. 1018-1023. DOI: [10.1016/j.procir.2019.04.228](https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.228).

5. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31, No. 3. P. 417-433. DOI: [10.1111/jpim.12105](https://doi.org/10.1111/jpim.12105).

6. Bocken N. et al. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42-56. DOI: [10.1016/j.jclepro.2013.11.039](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039).

7. Geissdoerfer M. et al. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757-768. DOI: [10.1016/j.jclepro.2016.12.048](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048).

8. Parida V. et al. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Strategy. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 16. DOI: [10.3390/su11164508](https://doi.org/10.3390/su11164508).

9. Teece D. J. et al. Dynamic Capabilities and Strategic Agility in High-Velocity Environments. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, No. 4. P. 13-35. DOI: [10.1525/cmr.2016.58.4.13](https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13).

10. Гринько Т. В. Сучасні тренди формування інноваційних стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 45-51. DOI: [10.32782/2224-6282/181-7](https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-7).

ECONOMY DECARBONIZATION STRATEGY: INTERNATIONAL EXPERIENCE

The relevance of implementing international decarbonization strategies in the context of Ukraine's post-war reconstruction, European integration, and national energy security was designated in the article. The object of the research is the successful decarbonization experience and climate policies of leading European countries (Denmark, Estonia, Poland, Sweden and Austria). The article substantiates the feasibility of adapting these international practices including complex renewable energy transition, carbon taxation, fair transformation of coal regions, and energy decentralization to the economic and structural realities of Ukraine.

Перехід до кліматичної нейтральності та зниження викидів парникових газів сьогодні є базовою умовою сталого економічного розвитку. Для України імплементація міжнародного досвіду декарбонізації має стратегічне значення, зумовлене необхідністю післявоєнної відбудови інфраструктури за принципом «відбудувати краще, ніж було до цього», повної синхронізації українського законодавства та економіки з Європейським зеленим курсом для набуття повноправного членства в ЄС та вирішення питань національної енергетичної безпеки й стійкості громад перед обличчям зовнішніх загроз.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує досвід Данії, яка є еталонним прикладом комплексного підходу. Данія змогла успішно трансформувати свою енергосистему від майже повної залежності від зовнішнього постачання до статусу світового лідера у сфері зелених інновацій. Після нафтових криз 1973 та 1979 р. уряд Данії замислився над зменшенням залежності від імпортованих викопних енергоносіїв, які становили близько 90%, шляхом диверсифікації джерел енергії та переходу на відновлювані. Далі це стало базою довгострокової екологічної стратегії, яка поєднує кліматичну відповідальність, суспільну підтримку та економічну вигоду. Данія прагне досягти кліматичної нейтральності до 2045 р. та зменшити викиди парникових газів в порівнянні з 1990 р. на 110% до 2050 р. [9]. У 2024 р. 84% електроенергії надходило з джерел з низьким вмістом вуглецю. Частка вітрової енергії становила 59,3%, від біопалива – 14,1%, сонячної – 10,7% [5]. Процес декарбонізації для Данії пов'язаний з послідовними та інноваційними зусиллями. Починаючи з кінця 1990-х та початку 2000-х років відбувалося значне інвестування у вітрові електростанції, з 2010 р. активним стає інвестування в біоенергетику, а з 2020 р. у сонячні електростанції [5]. Окрім активного інвестування, важливим чинником для країни стала розвинена нормативна правова база. Основою є Закон про клімат 2020 р., який закріплює цілі щодо кліматичної нейтральності. Ключовим стратегічним документом є Кліматична програма Данії 2022 р., у якій визначаються пріоритетні напрями кліматичної політики, зокрема щодо застосування технологій вилучення та зберігання вуглецю. У документі окреслено широкий спектр можливих застосувань BECCS у національному контексті. У 2021 р. парламентські партії, що сформували більшість у парламенті Данії, ініціювали розробку національної стратегії з уловлювання та зберігання вуглецю (CCS), яка стала частиною довгострокової кліматичної політики. Данія виступила однією з перших країн, що ратифікувала поправку до статті 6 Лондонського протоколу, яка має ключове значення для створення міжнародної інфраструктури транспортування CO₂ через морські кордони з метою геологічного зберігання, що раніше заборонялося. Данія ратифікувала поправку та ініціювала міжнародну кооперацію у сфері транскордонного зберігання CO₂. У 2022 році країна уклала двосторонню угоду з Бельгією (Фландрією), що дозволяє транспортування бельгійського CO₂ для геологічного закачування в данські формації Північного моря. Цей крок підкреслює провідну роль Данії у розвитку правового поля для впровадження технологій [9].

Данія дотримується комплексного підходу щодо системи податкового регулювання викидів парникових газів. У 2023 р. 65% викидів парникових газів підлягали під дію позитивної ставки Net ECR, яка включає Систему торгівлі квотами на викиди (ETS) та вуглецеві податки. ETS охоплює великі підприємства (електростанції, цементні заводи тощо), які купують дозволи на викиди CO₂. Вуглецеві податки накладалися в основному на такі сектори, як транспорт, будівництво, сільське господарство). Акцизи на паливо охоплювали 41,8% викидів. Субсидії на викопне паливо не передбачено, що відповідає принципам кліматичної нейтральності. Ставка вуглецевого податку та ціна квоти в системі торгівлі квотами становила 32,6 євро за тону CO₂, середня ефективна ставка паливного акцизу становила 69,08 євро за тону [4]. У рамках законодавчої реформи у червні 2024 р. Данія запровадила податок на CO₂, який накладається на різні види палива, включаючи природний газ, нафту, вугілля та інші енергоресурси, що використовуються як для опалення, так і для промислових процесів. Акцизи на паливо знижуються у рамках реформи [1]. З 2030 р. уряд планує запровадити податок на викиди вуглекислого газу від тваринництва, що зробить її першою країною в світі, яка зробила це [2]. Важливою є підтримка досліджень з боку держави. З 2007 року данська Програма EUDP фінансує проекти з геологічного зберігання CO₂ та технологій прямого захоплення повітря (DAC). Найбільшими проектами є Bifrost і Greensand (зберігання CO₂ в Північному морі). У 2023 році Greensand розпочав закачування CO₂, доставленого з Бельгії. Загальний потенціал зберігання CO₂ - до 24 млн т на рік. Данія надає довгострокові субсидії (8–15 років) на тону вилученого або збереженого CO₂. Фонд CCS фінансує BECCS-проекти, а фонд NECCS підтримує CDR-проекти. Уряд Данії також розвиває ініціативи з підтримки енергоефективності через сучасні стандарти для будівель, систему маркування побутової техніки, інформаційні кампанії для населення та домовленості з промисловістю щодо скорочення споживання енергії [9]. Даний комплекс заходів сприяє зменшенню викидів, що відображається у тому, що у 1996 р. кількість викидів CO₂ становила близько 80 000 тис. т, тоді як у 2022 р. показник становив близько 30 000 тис. т [3].

Корисним для України у рамках післявоєнної відбудови є досвід Естонії. Країна відома високим рівнем енергоефективності будівель, який досягається застосуванням суворих та чітких стандартів та впровадженням сертифікації зеленого будівництва. Наявні також програми трансформації панельних будинків у енергоефективні. Естонія має виражену прихильність до сталого розвитку, яка також проявляється через програми ефективного громадського транспорту, спільного використання велосипедів, збереження біорізноманіття, збільшення частки відновлюваної енергетики [11]. Особливістю декарбонізації в Польщі є справедливий перехід, який передбачає надання допомоги регіонам, залежним від вугілля, під час переходу на джерела енергії з низьким рівнем викидів. Допомога полягає у програмах професійної перекваліфікації, наданні гарантій працевлаштування, додатковому фінансуванні регіону [7]. Польським урядом був прийнятий план поступового закриття кам'яно-вугільних шахт до 2049 р. [10]. Для України даний досвід є актуальним через великі шахтарські регіони, які потребують структурної перебудови. У сфері декарбонізації лідером також є Швеція. Для України, яка має потужний металургійний комплекс та величезний аграрний потенціал, шведські інновації є ключем до збереження конкурентоздатності на європейському ринку. Країна першою ввела податок на викиди CO₂ та має одну з найвищих ставок податку на сьогодні, що є досить ефективним [6]. Іншим важливим кроком, який зробив уряд, було фінансування розвитку централізованого опалення, яке працює на біомасі (переважно деревні відходи) [8]. У промисловому секторі Швеція працює над виробництвом сталі з водню, у довгостроковій перспективі країна планує замінити природний газ біогазом, для чого використовує різні схеми підтримки його використання (звільнення від сплати податків на викиди, субсидії) [6]. Процес декарбонізації в Австрії характеризується моделями децентралізованого виробництва та споживання енергії. Часто в межах однієї громади працюють малі локальні електростанції, які функціонують на відновлюваних ресурсах. Поширеними є енергетичні кооперативи як юридично оформлені об'єднання громадян, які мають можливість спільно інвестувати у відновлювану енергетику. Муніципалітети в Австрії мають можливість самостійно формувати кліматичну політику [12]. В умовах постійних загроз для української енергетичної інфраструктури, австрійський підхід стає для України не просто екологічним кроком, а питанням національної безпеки.

1. Danish Parliament introduces CO₂ tax on fuels and CO₂-emission tax on industry from 2025. EY – Deutschland. Shape the future with confidence. URL: https://www.ey.com/en_gl/technical/tax-alerts/danish-parliament-introduces-co2-tax-on-fuels-and-co2-emission-tax-on-industry-from-2025

2. Denmark will be first to impose CO₂ tax on farms, government says. PigUA.info. URL: <https://www.pigua.info/en/post/news-of-ukraine-and-world/denmark-will-be-first-to-impose-co2-tax-on-farms-government-says>
3. Denmark's national inventory document 2024. Scientific Report from DCE, № 622, 2024. URL: <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Denmark%27s%20National%20Inventory%20Document%202024.pdf>
4. Pricing Greenhouse Gas Emissions: Carbon pricing in Denmark. OECD. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/carbon-pricing-and-energy-taxes/carbon-pricing-denmark.pdf>
5. Understand low-carbon energy in Denmark through Data. Low-Carbon Power: Monitor the Transition to Low Carbon Energy. URL: <https://lowcarbonpower.org/region/Denmark>
6. Досвід ефективного заміщення викопних палив відновлюваними у європейських країнах. UABIO - Біоенергетична асоціація України. URL: <https://uabio.org/materials/12780/>
7. Енергетична стратегія Польщі як приклад на шляху до декарбонізації енергетики. Офіс Сталих Рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/energetychna-strategiya-polshhi-yak-pryklad-na-shlyahu-do-dekarbonizacziyi-energetyky/>
8. Майже в усіх містах Швеції є централізоване теплопостачання на біомасі. UABIO - Біоенергетична асоціація України. URL: <https://uabio.org/news/uabio-news/12885/>
9. Офіційний сайт Carbon Gap. URL: <https://tracker.carbongap.org/regional-analysis/national/denmark/>
10. Польща планує закрити всі вугільні шахти до 2049 року. Українська Енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/polshchi-planuie-zakryty-vsi-vuhilni-shakhty-do-2049-roku>
11. Сталий розвиток в Естонії: від управління відходами до кліматичної нейтральності міст. Офіс Сталих Рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/stalyj-rozvytok-v-estoniyi-vid-upravlinnya-vidhodamy-do-klimatichnoyi-nejtralnosti-mist/>
12. Як Австрія відмовиться від природного газу? UABIO - Біоенергетична асоціація України. URL: <https://uabio.org/materials/13565/>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВАРУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКУВАННЯ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

Жовновська Валерія Анатоліївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

II курс, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: д.е.н, професор Біловодська О.А.

TRANSFORMATION OF CONSUMER VALUE OF GOODS THROUGH THE INTRODUCTION OF AN ECO-LABELING SYSTEM: MARKETING ASPECT

The article examines the transformation of consumer value in the context of green marketing. The author analyzes how environmental labeling acts as a strategic tool of product policy to enhance competitiveness on the EU market. The role of eco-labels in forming the "augmented product" model and its impact on the target audience's loyalty in conditions of global polycrisis is determined.

Розвиток глобальної економіки в двадцятих роках розпочався під час політичної кризи. Кризу підсилювали різні глобальні проблеми: зміни клімату, нестабільність у світі, коливання енергії. На мій погляд, еко-маркування перестало бути лише рекламою. Тепер еко-маркування керує цінністю товару і підтримує стабільність ринку. Потрібно дослідити, як еко-маркування змінює продукт і впливає на рішення покупця.

Ми маємо змінити традиційні підходи, створені у 2025-2026 роках. У новій моделі продукту екологічні властивості переміщуються з краю в центр цінності для споживачів. Тепер споживач не бачить екологічність як додаткову перевагу – він вважає її обов'язковою частиною. Додаткова частина продукту стає місцем для екомаркування. Екомаркування працює як "зелений сертифікат", додає товару нематеріальну цінність, підтверджуючи етичне походження і правила повторного використання ресурсів [1].

Тут економічний механізм працює, бо знижує інформаційну асиметрію. Екологічні характеристики важко перевірити навіть після споживання, тому екомаркування стає сильним сигналом [5]. За інструкцією про сигнальну теорію, коли є незалежний сертифікат, споживач витрачає менше грошей і часу на пошук і перевірку даних, і страх перед грінвошингом зникає. На ринку ЄС це дуже важливо, бо понад половина екологічних заяв раніше були розпливчастими або без підстав [3].

Як люди формують екологічну цінність, залежить від довіри до бренду і від того, як споживач діє сам. Екологічна етикетка працює як простий знак, що дає відчуття контролю. Під час кризи люди часто відчують безсилля перед великими проблемами, тому покупка екологічного товару стає способом вплинути. Це дає споживачам більше можливостей і змушує їх платити вищу ціну за стійку продукцію.

Мені здається, що трансформація споживчої цінності у 2026 році відбувається під жорстким тиском Європейського Союзу. Нові правила, зокрема Директива щодо розширення прав споживачів для зеленого переходу (ECGT), забороняють вживати загальні екологічні заяви без сертифікату [3]. Впровадження цифрового паспорту продукту (DPP) дозволяє споживачу через QR-код отримати всю інформацію про вуглецевий слід і можливість ремонту товару. Для бізнесу це означає перехід від добровільної реклами до обов'язкової прозорості, і будь-яка екологічна заява має бути підтверджена науковими методами [4].

Мені здається, що екологічна трансформація важлива для українських експортерів. З 2026 року механізм прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) працює повністю. Він робить вуглецевий слід продукту грошей. Україна має чисту електрику — це її перевага. Якщо правильно екомаркувати, податок СВАМ можна сильно знизити. Тому гармонізація з Європейським зеленим курсом — не лише вимога, а й шлях до кращої конкурентності за кордоном.

Я проаналізувала дані і бачу, що екомаркування у 2026 році вже не м'яка реклама, а жорстке правило. Сертифікація за міжнародними стандартами тепер фактично є ліцензією на роботу на європейському ринку. Психологічний успіх бренду зараз залежить від того, чи зможе екомаркування передати покупцю відчуття сили впливу, коли кожна покупка сприймається як внесок у вирішення великих проблем.

Цифрові паспорти продуктів показують всю екологічну інформацію. Це робить грінвошинг неможливим. Тепер правила конкуренції змінюються: прозорість – головна цінність довіри. Я вважаю, що для України екомаркування в експортній стратегії дуже важливе. Це допомагає знизити ризики СВАМ і показати українські товари як чисті альтернативи. Майбутнє цінності споживачів лежить у повній прозорості. Екомаркування стає не просто знаком на упаковці, а справжнім інтерфейсом між етичними бажаннями споживача і реальністю виробника.

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. С. 1–21. (Фундаментальні поняття маркетингу та процес управління маркетингом). URL: <https://www.scribd.com/document/653768630/KotlerMMpages1-21> (дата звернення: 04.03.2026).

2. Екологічний маркетинг : навч. посіб. / В. М. Маценко та ін. ; за ред. В. М. Маценка. Суми : Університетська книга, 2010. 192 с. (Теоретичні засади формування екологічно орієнтованого попиту та пропозиції). URL: https://biomed.knu.ua/images/stories/Kafedry/Ecol_zool/Library/Ecologichniy_marketing.pdf (дата звернення: 04.03.2026).

3. Про розширення прав споживачів для зеленого переходу : Директива (ЄС) 2024/825 Європейського Парламенту та Ради від 28 лютого 2024 р. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UKR/TXT/?uri=CELEX:32024L0825> (дата звернення: 04.03.2026).

4. Офіційний сайт Європейської Комісії. Цифровий паспорт продукту (DPP) та екодизайн. 2025. URL: https://green-forum.ec.europa.eu/eu-environmental-technology-verification_en (дата звернення: 04.03.2026).

5. Спенс М. Сигнальна теорія в ретроспективі та інформаційна структура ринків. *Американський економічний огляд*. 2023. Т. 113. № 4. С. 102–115. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.113.4.102> (дата звернення: 04.03.2026).

6. Механізм прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) : звіт та інструкції Європейської Комісії для імпортерів. Брюссель, 2026. 52 с. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 04.03.2026).

СВІТОВИЙ ДОСВІД МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Зенич Вероніка Русланівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Підприємництво та біржова діяльність»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Мазур І.І.

GLOBAL EXPERIENCE IN METHODOLOGICAL APPROACHES TO ESTIMATING THE SHADOW ECONOMY IN ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

This paper analyzes global methodologies for estimating the shadow economy and their application to entrepreneurship in Ukraine. It demonstrates that both direct and indirect methods have advantages and limitations due to the availability and accuracy of statistical data. Using a combination of approaches, including monetary, enterprise-loss, and MIMIC models, provides a more comprehensive estimate of hidden economic activity. The findings emphasize the need to integrate international methodologies with national statistics to improve regulation and support the formalization of business.

В сучасних умовах не існує жодної країни, в економічній системі якої відсутні прояви тіньової економіки. Нелегальна економіка реалізується незалежно від розвитку національної економіки, проте є країни, де її прояв сягає мінімальних показників (5-9%), а є країни з максимальними показниками (більше 50%). Аби обмежити таку економічну діяльність, необхідно її оцінювати та визначати ефективні шляхи її регулювання та легалізації. Незважаючи на чималу кількість досліджень у галузі тіньової економіки, питання запровадження зарубіжного досвіду методики оцінювання нелегальної економіки для підприємницької діяльності в Україні залишається актуальним.

Один з провідних дослідників тіньової економіки Фрідріх Шнайдер зазначає, що підходи до вимірювання масштабів тіньової економіки поділяються на дві групи: прямі (мікроекономічні) та непрямі (макроекономічні) методи.

Мікроекономічні підходи, які застосовують або ретельно розроблені опитування та вибірки, сформовані на основі добровільних відповідей, або методи податкового аудиту та інші способи перевірки дотримання законодавства широко використовуються саме на рівні окремих суб'єктів господарювання [1]. З одного боку, опитування як метод оцінювання масштабів тіньової економіки детально розкриває структуру тіньової економіки, проте, з іншого боку, має певні недоліки, які передбачають неготовність респондентів чесно відповідати про свою участь у нелегальній діяльності, що перешкоджає достовірному збору інформації. Прямі запитання в анкетуваннях не допоможуть розрахувати точну оцінку розмірів неофіційної діяльності.

Оцінювання тіньової економіки також може ґрунтуватися на розбіжностях між доходами, задекларованими для податкових цілей, і доходами, виявленими під час вибірових перевірок [1]. Програми податкового аудиту є досить ефективними завдяки виявленню обсягів прихованих оподаткованих надходжень, які будуть корисні для обчислення рівня тіньової економіки. Проте такий метод має свої обмеження, засновані на використанні упередженої вибірки для аналізу. Тобто якщо органи податкової служби перевіряють певних платників податків, це означає, що є підстави для перевірки – порушення. Таким чином, викриті приховані доходи податковими органами є лише частиною тіньової економіки, а тому результати будуть неточними та ненадійними щодо визначення масштабів тіньової економіки.

Окрім прямих методів оцінювання масштабів тіньової економіки використовують і непрямі методи, які ще мають назву індикаторні підходи. Макроекономічний підхід вимірювання рівня неофіційної діяльності надає ширші можливості для дослідження видів діяльності у тіньовій економіці, її структури, а також соціально-економічних характеристик учасників. До індикаторних методів відносять: розбіжність між національною статистикою витрат і доходів, розбіжність між офіційною та фактичною чисельністю робочої сили, метод транзакцій (transactions approach), метод попиту на готівку (currency demand approach), метод фізичних ресурсів (electricity consumption method). У таблиці 1 розглянуто суть непрямих методів.

Таблиця 1

Непрямі методи оцінки тіньової економіки та їх сутність

Метод оцінювання тіньової економіки	Сутність методу
Метод розбіжностей між національною статистикою витрат і доходів	Цей підхід спирається на рівності національних доходів та національних витрат. Якщо існує розбіжність між цими показниками, її можна ідентифікувати як обсяг тіньової економіки в країні. Недоліком є те, що невідповідність, можливо спричинена пропусками даних або помилками в обчисленні, що дає підставу – ненадійність результатів.
Метод розбіжностей між офіційною та фактичною чисельністю робочої сили	Зниження рівня участі робочої сили в офіційній економіці може розглядатися як ознака зростання активності в тіньовій економіці. Обмеження полягає в тому, що причини розбіжностей в рівні участі робочої сили можуть бути різними.
Метод транзакцій (метод угод або монетарний метод)	Підхід розроблений економістом Едгаром Л. Фейгом, спираючись на рівняння Фішера. Основна ідея полягає в тому, що загальна кількість фінансових операцій в країні пропорційна до номінального ВВП. Якщо ця пропорція є константою, тоді обсяг тіньової економіки визначається як різниця між загальним номінальним ВВП та офіційним ВВП. Підхід є теоретично привабливим, проте вимагає точного і повного обсягу інформації про всі угоди та фінансові операції.
Метод попиту на готівку	Цей підхід будується на припущенні, що переважна частина нелегальних операцій здійснюється готівкою для уникнення небажаного контролю з боку податкових органів. Виокремлюють ключові фактори, які впливають на попит на гроші, такі як рівень доходів, процентні ставки, звички населення щодо платежів, податкове навантаження, тому надлишок готівки, Потім надлишок готівки перераховують у розмір тіньового ВВП і порівнюють з офіційним ВВП.
Метод фізичних ресурсів	Розрахунок масштабу тіньової економіки здійснюється на основі припущення, що споживання електроенергії відображає загальний рівень економічної активності. Розмір тіньової економіки визначається як різниця між оціненим за споживанням електроенергії загальним обсягом економіки та офіційним ВВП. Цей метод критикують через те, що не всі види нелегальної діяльності вимагають значного використання електроенергії.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2].

Розглянувши непрямі методи розрахунку розміру тіньової економіки, можна сказати, що вони не можуть комплексно дати оцінку цій діяльності через жорсткі емпіричні вимоги, складність отримання точних достовірних даних, помилки в обчисленні. Тобто ці методи мають більш теоретичний характер, аніж практичний. У сучасних дослідженнях доцільно також застосовувати економіко-статистичні методи, зокрема MIMIC (multiple indicators, multiple causes estimation). Модельний підхід базується на статистичній теорії неспостережуваних величин [1]. Оскільки відомо, що розмір тіньової економіки неможливо точно оцінити, то його визначають опосередковано через комплекс причин та показників. Тобто модель враховує кілька чинників, що обумовлюють тіньову економіку

(наприклад, податкове навантаження, рівень безробіття) та кілька показників, що демонструють її прояви (обіг готівки, рівень зайнятості). На основі статистичного аналізу коваріації між цими змінними визначається приблизний розмір тіньової економіки. Як результат, цей підхід надає можливість одночасно брати до уваги причини та наслідки нелегальної економіки.

Розглянувши міжнародні методи оцінки розміру тіньової економіки, варто проаналізувати практику їх впровадження в Україні. В нашій країні саме Міністерство економіки здійснює розрахунок масштабу нелегальної діяльності за допомогою сукупності методів, до яких належать монетарний метод, метод збитковості підприємств, метод «витрати населення – роздрібний товарооборот» та електричний метод. За даними Міністерства економіки України, інтегральний показник рівня тіньової економіки у 2020 році становив близько 30 % від обсягу офіційного ВВП, що свідчить про значну частку неформальної економічної діяльності [3]. Різні методи оцінювання показують незначну відмінність в результатах, що підкреслює складність вимірювання прихованих економічних процесів.

У 2022 році, за оцінками Мінекономіки України, рівень тіньової економіки становив близько 30 % за монетарним та електричним методами, тоді як за методом збитковості підприємств він оцінювався на рівні 31 % [3]. Це вказує на те, що різні методи можуть давати відмінні результати саме через специфіку методології дослідження та забезпеченості статистичними даними.

Важливим індикатором та показником розміру тіньової економіки є неформальна зайнятість. За даними Держстату, у 2021 році кількість неформально зайнятого населення в Україні у віці 15-70 років становила 3 018,40 тис. осіб, що дорівнює 19,34% зайнятого населення країни [3].

Таким чином, аналіз світового досвіду методик оцінювання тіньової економіки свідчить про те, що прямі та непрямі методи мають як свої переваги, так і обмеження, пов'язані з доступністю та точністю статистичних показників. В нашій державі застосування на практиці цих підходів демонструє, що використання комплексу методів, до яких відносять монетарний, збитковості підприємств, електричний та метод «витрати населення – роздрібний товарооборот» дозволяє отримати всебічну оцінку розміру нелегальної економічної діяльності. Високий рівень тіньової економіки в країні звертає увагу на важливість державного регулювання та контролю за неформальною та прихованою діяльністю. У той же час недоліки та обмеження загальноживаних методів вказують на необхідність використання сучасних економіко-статистичних підходів, таких як MIMIC, для більш надійної оцінки. З огляду на це, впровадження міжнародних практик із національною статистичною інформацією формує основу для ефективного регулювання та легалізації підприємницької діяльності в Україні.

1. Friedrich Schneider, Andreas Buehn. Shadow Economy: Estimation Methods, Problems, Results and Open questions. *Open Economics*. 2018. P. 1-29. URL: <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/openec-2017-0001/pdf?licenseType=open-access>.

2. Хом'як К. А. Методика дослідження рівня тіньової економіки та аналіз її масштабів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2016. № 12. С. 170-173. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/37.pdf>.

3. Внесок у неформальний сектор економіки. *Портал даних видобувної галузі України. Економічні та соціальні ефекти*. URL: <https://eti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok-u-neformalniy-sektor-ekonomiki/>.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT FOR GREEN MODERNIZATION OF UKRAINE'S ECONOMY

Ukraine needs to modernize in a green way to keep its economy alive and join the EU, because of the CBAM rules and the idea of "Build Back Better." The shift is about reducing carbon emissions in industries using the ETS system, handling war debris with circular economy methods, and creating local renewable energy sources. Using the "EcoSystem" platform for digital transformation and following EU environmental rules are important for being clear and getting investments after a war.

Зелена модернізація України сьогодні – це не просто питання про навколишнє середовище, а насамперед питання про економічне виживання. Впровадження механізму CBAM (механізм коригування межових викидів вуглецю) вимагає від українського бізнесу швидкої декарбонізації, щоб залишитися конкурентоспроможним на ринку ЄС. Необхідно відповідати європейським стандартам, зокрема, гармонізувати українське законодавство з директивою 2010/75/ЄС про промислові викиди, незважаючи на відсутність інвестиційних ресурсів. Створення національної системи торгівлі викидами, яка збігається з європейською системою ETS. Модернізація має ґрунтуватися на ідеї «Build Back Better» – будувати краще, ніж було [2]. Це означає відмову від радянських енергоємних технологій та перехід на циклічну економіку. Великий об'єм відходів руйнації – більше 12 млн тонн за оцінками 2024 року – потребує спеціального управління. Запроваджуються принципи економіки замкнутого циклу, де будівельне сміття стає ресурсом для відновлення доріг та інфраструктури.

Таблиця 1

Матриця стратегічних викликів та інструментів зеленої модернізації економіки України

№	Напрямок модернізації	Ключовий стратегічний виклик	Сучасні інструменти та рішення	Очікуваний екологічний та економічний ефект
1	Кліматична політика	Впровадження європейського механізму CBAM для експортерів	Створення національної системи торгівлі викидами (СТВ) та розбудова системи МЗВ	Збереження конкурентоспроможності на ринку ЄС; наповнення фонду декарбонізації.
2	Промислова екологія	Висока енергоємність та зношеність основних фондів	Впровадження Найкращих доступних технологій та методів управління (НДТМ)	Зниження питомих викидів забруднюючих речовин; енергомодернізація.
3	Циркулярна економіка	Критичне накопичення відходів руйнації внаслідок бойових дій	Розвиток галузі переробки будівельних відходів для повторного використання	Зменшення площ полігонів; зниження собівартості відновлення дорожнього покриття.
4	Енергетичний перехід	Вразливість централізованої енергосистеми та дефіцит маневрових потужностей	Розбудова розподіленої генерації, розвиток біогазових установок та «зеленого» водню.	Підвищення енергетичної стійкості громад; заміщення викопного палива відновлюваним.
5	Державне управління	Корупційні ризики та непрозорість екологічного контролю	Повна цифровізація дозвільних процедур через платформу «ЕкоСистема»	Підвищення довіри інвесторів; оперативний контроль за станом довкілля в реальному часі.

Джерело: складено автором на основі даних [2,3]

Сучасне управління неможливе без чіткої інформації. Екологічна модернізація вимагає зміни від паперових документів до миттєвого відстеження. Відсутність унікальної системи автоматичного відстеження викидів на підприємствах. Розвиток платформи «ЕкоСистема», використання даних з супутників для оцінки негативного впливу на довкілля та цифрові паспорти відходів. Енергетична незалежність через відновлювані джерела енергії є засадою зеленого розвитку. Децентралізація енергетичної системи та захист об'єктів відновлюваних джерел енергії від військових загроз.[1]. Підтримка розвитку малих установок когенеравання, біогазових комплексів та підготовка інфраструктури для транспортуванняводню. Зелена модернізація не має бути окремим екологічним проєктом. Вона є важливою частиною плану повного відновлення (Ukraine Plan), у якому кожен інвестований євро має стати фактором зменшення вуглецевого сліду та підвищення енергоефективності виробництва. Аналіз сучасних викликів та інструментів екологічного управління в Україні дозволяє зробити такі підсумкові висновки:

1. інституційна готовність до CBAM. Під час 2020–2025 років одним із стратегічних завдань є запуск національної системи торгівлі викидами. Це допоможе українським виробникам уникнути подвійного оподаткування під час експорту товарів до ЄС та зекономити гроші, які можна використовувати для впровадження екологічних технологій;
2. перехід до моделі замкнутого циклу. Керування відходами руйнації та промисловими відходами має змінитися від підходу «захоронення» до підходу «відновлення ресурсів». Це потребує створення регіональних кластерів циркулярної економіки, що дозволить знизити вплив людини на навколишнє середовище;
3. ефективне управління навколишнім середовищем неможливе без достовірної інформації. Застосування автоматичних систем вимірювання викидів та включення їх даних до платформи «ЕкоСистема» допоможе уникнути корупційних ризиків та забезпечить прозорість для іноземних інвесторів;
4. енергетична стійкість. Встановлення децентралізованої енергетичної системи, яка базується на відновлювальних джерелах енергії та водневих технологіях, є єдиним шляхом до забезпечення енергетичної безпеки та досягнення мети кліматичної нейтральності до 2050 року.

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023. World Bank Group. Washington, DC, 2024. 174 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/41095> (дата звернення: 19.02.2026).

2. «Зелений» курс України: можливості та ризики в умовах воєнного стану та повного відновлення : аналіт. доп. / [В. С. Кушніренко та ін.] ; за ред. О. В. Собкевич. Київ : НІСД, 2023. 84 с.

3. Механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM): практичний посібник для українського бізнесу / за заг. ред. О. Рябчина. Київ : Low Carbon Ukraine, 2023. 62 с.

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА ІЗ СУБПІДРЯДНИКАМИ
В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ВІД КОНЦЕПЦІЇ КСВ ДО ESG-ПІДХОДУ

Лобода Дмитро Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Підприємництво та біржова діяльність»
Науковий керівник: к.т.н., доцент Галак І.І.

SPECIFICS OF INTERACTION BETWEEN A LOGISTICS PROVIDER AND SUBCONTRACTORS IN THE TRANSITION FROM THE CSR
CONCEPT TO THE ESG APPROACH

The article examines the interaction between logistics providers and subcontractors during the transition from CSR to ESG. The author defines the provider as a "change agent" that transmits sustainable practices through the supply chain. It emphasizes partnership management to mitigate reputational risks and prepare for mandatory non-financial reporting in Ukraine. The work concludes that subcontractors' sustainability is vital for the overall competitiveness of the supply chain in the modern economic environment.

В сучасних умовах питання соціальної відповідальності бізнесу розглядається не як опційна можливість підвищення репутації, а як невід’ємна частина конкурентоспроможності на ринку, що функціонує в економіці, яка все більше розвивається на принципах сталого розвитку. За результатами дослідження Гарвардської школи бізнесу, 90% компаній, що входять до індексу S&P 500, опублікували КСВ звіт в 2019 році, в порівнянні з 20% у 2011 [1].

Згідно з ISO 26000:2010: «Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство й навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка: сприяє сталому розвитку, охоплюючи здоров’я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає законодавству, яке застосовують, і узгоджують з міжнародними нормами поведінки; інтегрована в діяльність усієї організації та її застосовують в її взаєминах» [2]. Відповідно до викладеного визначення та досліджень Липового Д. [3], корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вже не є суто одновимірною практикою особистісних моральних та добровільних дій підприємця, а складним багатовимірним стратегічним інструментом для відображення відповідальності бізнесу за вплив на соціальну сферу, прозорість управління та відповідність глобальним стандартам сталого розвитку (рис.1).

Етап	Роки	Характеристика
1. Етично-філантропічний	до 1950-х	Етика, благодійність, моральна відповідальність
2. Концептуалізація КСВ	1950 - 1960-ті	Формування терміну “КСВ”, реакція на суспільні очікування
3. Інституціоналізація та моделювання	1960 - 1970-ті	Структурні моделі КСВ, виділення рівнів відповідальності
4. Наукова конкретизація	1980 - 1990-ті	Емпіричні дослідження, зростання інтересу до вимірюваності КСВ, індекси, бізнес-етика
5. Інтеграція у стратегію бізнесу	1990 - 2000-ні	Спільні цінності, інтеграція КСВ у бізнес-стратегії, довгострокова вартість
6. Глобалізація та стандартизація	2000 - 2010-ті	Глобальна ініціатива зі звітності GRI, ISO 26000, ESG, нефінансова звітність
7. Цифрова та соціально орієнтована трансформація	з 2010 - дотепер	Цифрова прозорість, репутація, інклюзія, сталий розвиток

Рис. 1. Етапи еволюції КСВ як категорії в економічній науці
Сформовано: на основі джерела [3]

Можна зауважити, що наразі головними сферами управління КСВ є: екологія, соціальна відповідальність та управління. Таким чином, поточний етап КСВ супроводжується все більшим проникненням ESG-практик для досягнення цілей сталого розвитку. По суті, КСВ – це внутрішня ініціатива стратегічного управління, а ESG критерії – компонента, що відображає вплив компанії на зовнішнє середовище [4].

Системна реалізація КСВ та впровадження ESG-практик демонструє далекоглядну орієнтацію компанії, що забезпечує зміцнення авторитету серед як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. З одного боку, це сприяє поліпшенню корпоративної культури, мотивації працівників та формуванню ефективного управління, а з іншого – зумовлює зростання капіталізації фірми, посилення ринкових позицій, підвищення довіри з боку місцевих громад та інвесторів.

Фінансова звітність вже не є вичерпним джерелом для зацікавлених сторін. Сучасні стейкхолдери очікують від компанії публікацію результатів разом зі звітом зі сталого розвитку. Опублікування такої звітності набирає обов’язкового характеру, а недобровільного. Задля впровадження вимог Директиви ЄС 2013/34/EU (доповненої новою Директивою ЄС 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD)), Кабінет Міністрів України 25 червня 2025 року схвалив проєкт змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». І згідно з законопроєктом, починаючи з 2028 року, для визначеної категорії підприємств звітність з ESG буде обов’язковою [5, 6].

Дослідження свідчать, що все більше підприємств в Україні впроваджують сталі практики та ESG-критерії у свою діяльність [7]. Особливо це актуально для логістичної сфери, яка виконує системотворчу функцію у забезпеченні національних та глобальних ланцюгів постачання. Логістика належить до галузей з підвищеним екологічним навантаженням та соціальною відповідальністю, адже безпосередньо впливає на формування викидів CO₂ та здатна об’єднувати широкі людські ресурси [5, 7].

Особливої уваги заслуговує логістичний провайдер, який є ключовим учасником ланцюга постачання. Організування, координація та контроль всіх операцій є його головними функціями. Водночас поширеною практикою стає аутсорсинг певних операцій транспортним організаціям і перевізникам. У такій ситуації ESG-рейтинг логістичного провайдера, який вимушений здійснювати власну діяльність через призму сталих рішень, залежить від субпідрядників, для яких реалізація таких практик та оприлюднення ESG-звітності не є обов’язковими. Результати їхньої роботи безпосередньо впливають на показники екологічної, соціальної та управлінської відповідальності провайдера, що публікуються у нефінансовому звіті. Різний рівень управлінської зрілості, фінансових можливостей, а також неоднакове сприйняття вимог щодо екологічної безпеки, умов праці та соціальної відповідальності серед субпідрядників створюють додаткові ризики для репутації, прозорості та сталості діяльності логістичного провайдера. Особливо це актуально для операторів, що працюють за моделлю «asset-light».

Відтак управління партнерськими відносинами розглядається як інструмент інтеграції сталих практик на кожен рівень ланцюга постачання. Логістичний провайдер має можливість формувати вимоги, координувати діяльність та сприяти підвищенню рівня сталості

партнерів. Це забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності та привабливості як субпідрядників, так і відповідним чином покращенню показників логістичного провайдера, що висвітлюються в ESG-звітності. [5]

Досвід провідних логістичних провайдерів країн ЄС ілюструє, що провайдер виступає носієм знань та навичок, які можуть передаватися партнерам через спільні стандарти, навчання та підтримку. Зокрема, можна виділити теорії, що демонструють важливість співпраці логістичного провайдера із субпідрядниками:

- теорія непередбачуваних обставин;
- теорія дифузії інновацій;
- теорія переваги ресурсів [5].

Теорія непередбачуваних обставин підкреслює важливість взаємодії учасників відносин, які функціонують в умовах високої невизначеності. За таких обставин критично значущим стає поглиблення співпраці, що супроводжується поширенням власних компетенцій та практик від головного оператора до субпідрядника. Це дозволяє мінімізувати ризики, підвищити стабільність та загальну ефективність ланцюга постачання [5].

Теорія дифузії інновацій пояснює, як відбувається поширення нових ідей та практик через канали взаємодії. Е. Роджерс [8] поділяє приймачів інновацій на 5 груп, що різняться за рівнем готовності до змін: від новаторів до консерваторів. У цьому контексті ESG-ідеї можуть вважатися інноваційними для субпідрядників. Сама лише обізнаність про сталий розвиток ще не гарантує його впровадження, а нестача знань і компетентностей знижує мотивацію інвестувати в сталі зміни. Тому логістичний провайдер виступає «агентом змін», а самі принципи сталого розвитку – «управлінською інновацією» [5, 9].



Рис. 2. 5-етапний механізм впровадження інновації
Сформовано на основі джерела [9]

Теорія переваги ресурсів пояснює, чому співпраця відкриває ширші можливості завдяки доступу до унікальних активів. Під унікальними ресурсами, в нашому контексті слід розуміти знання та навички, необхідні для ефективної імплементації ESG-практик та провадження діяльності згідно з принципами сталого розвитку. За такої взаємодії субпідрядник здобуває цінні організаційні компетенції зі сталого управління, а логістичний провайдер - екологічно та соціально відповідального партнера в ланцюзі постачання [5].

Таблиця 1

Загальні характеристики теорій: непередбачуваних обставин, дифузії інновацій та переваги ресурсів

	Теорія непередбачуваних обставин	Теорія дифузії інновацій	Теорія переваги ресурсів
Суть	Управління в умовах високої невизначеності.	Шлях від появи до впровадження інновацій.	Поява можливостей від спільного користування ресурсами партнера.
Ключовий механізм	Глибока співпраця та передача компетентностей.	Класифікація партнерів за рівнем готовності до змін та подолання «дефіциту знань».	Обмін матеріальними (IT системи, зарядні хаби) та нематеріальними активами (знаннями, навичками).
Результат	Зниження ризиків через спільну адаптацію всіх учасників ланцюга постачання.	Логістичний провайдер як «агент змін» допомагає зацікавити та впровадити ESG-принципи субпідрядникам.	Субпідрядник підвищує компетентність в сталому розвитку, а провайдер отримує сталого партнера.

Сформовано на основі джерела [5, 9]

Отже, сучасний економічний розвиток демонструє динамічний характер трансформації від традиційних до сталих практик. КСВ охоплює сфери, що безпосередньо ретранслюють ESG-ідеї: екологічну, соціальну та управлінську відповідальність. Критично важливим це є для логістичних провайдерів, адже логістична галузь характеризується підвищеним екологічним навантаженням та соціальною відповідальністю. Водночас, логістичні провайдери стикаються з проблемою низького ESG-рівня у субпідрядників, діяльність яких безпосередньо впливає на показники, що відображаються у нефінансовій звітності провайдера. Тож, управління партнерськими відносинами виступає ключовим інструментом для покращення сталого стану учасників ланцюга постачання і відповідно ESG-рейтингу самого логістичного провайдера. І теорії непередбачуваних обставин, дифузії інновацій та переваги ресурсів підкреслюють важливість співпраці для досягнення мети.

1. Stobierski T. 15 Eye-Opening Corporate Social Responsibility Statistics. Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>

2. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_26000_2019_nastanovi_schodo_socialnoi_vidpovidalnost.pdf

3. Липовий Д. Еволюція категорії соціальна відповідальність бізнесу в системі економічних знань. Economic scope. 2025. № 203. С.155-162. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.203.155-162>

4. Буз А.О., Леонтенко О.М. Корпоративна соціальна відповідальність як ідейний драйвер соціальної компоненти принципів ESG. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : збірник тез IX-тої Всеукр. студент. наук.-практ. конф. (Львів, 9 березня 2023 р.). Львів, 2023. С. 41-45.

5. Галак І.І., Добровольська А.М., Добровольський О.С., Овчар Д.О. Підходи до впровадження сталих практик у діяльність логістичного провайдера. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. 2024. № 116. С. 278–297. URL: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-116.2-278-297>

6. Коваленко С. Звітність зі сталого розвитку: нові вимоги в Україні. FactorAcademy. URL: <https://factor.academy/blog/zvitnist-zi-stalogo-rozvitku-novi-vimogi-v-ukrayini-2/> (дата звернення: 04.03.2026).

7. Заводських Г.М. Місце КСВ та ESG-стратегії в забезпечення сталого розвитку. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : Матеріали тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2024. С. 376-377

8. Kurt S. Diffusion of innovations theory. Educational Technology. URL: <https://educationaltechnology.net/diffusion-of-innovations-theory/>

ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА І ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ ТА МІСЬКОГО БЮДЖЕТУ ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Матюшина Марія Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс бакалавр, ОП «Підприємництво та біржова діяльність»

Науковий керівник: доцент Богуславський О. В.

MAIN DIRECTIONS OF STIMULATING ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AND FORMING ENTREPRENEURIAL CULTURE BASED ON THE ACTIVITIES OF THE DEPARTMENT OF ECONOMY, FINANCE AND THE CITY BUDGET OF THE DNIPO CITY COUNCIL

This paper examines the main directions of stimulating entrepreneurship development and shaping entrepreneurial culture based on the activities of the Department of Economy, Finance and the City Budget of the Dnipro City Council. The study analyzes key instruments of local economic policy aimed at supporting small and medium-sized enterprises, improving the business climate, and strengthening the financial capacity of the community. Particular attention is paid to financial support mechanisms, deregulation measures, digitalization of administrative services, and the development of public-private partnerships. The paper also explores the role of educational and informational initiatives in fostering entrepreneurial competencies and promoting a responsible business culture.

Розвиток підприємництва є важливим чинником, що забезпечує стабільний економічний розвиток територіальних громад, підвищує рівень зайнятості населення та зміцнює фінансову стабільність місцевих бюджетів. У контексті децентралізації розширені повноваження органів місцевого самоврядування відкривають нові можливості для створення сприятливого бізнес-клімату. Особливу увагу слід приділити систематичній роботі структурних підрозділів міських рад, орієнтованій на підтримку малого і середнього бізнесу. Прикладом застосування таких підходів може слугувати діяльність Департаменту економіки, фінансів та міського бюджету Дніпровської міської ради, яка дозволяє визначити ефективні інструменти розвитку підприємницької культури на місцевому рівні.

Одним із ключових напрямів роботи департаменту є створення та реалізація комплексних програм підтримки підприємництва. Це передбачає розроблення міських цільових програм, які охоплюють фінансові, консультаційні та інформаційні механізми для сприяння діяльності суб'єктів господарювання.[1] Такий підхід сприяє систематизації робіт і дозволяє об'єднувати зусилля різних структур. Крім того, за допомогою програм можна чітко визначати індикатори ефективності та оцінювати результати впроваджених ініціатив, забезпечуючи прозорість і передбачуваність бізнес-політики.

Важливе місце в підтримці підприємницької діяльності займає фінансова допомога для малого і середнього бізнесу. Такі заходи включають часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами, надання грантів для відкриття нових проєктів або підтримки інноваційних ідей. Співпраця з банками та міжнародними фінансовими організаціями відіграє важливу роль у реалізації цих ініціатив. Подібні інструменти допомагають знизити ризики для підприємців і роблять доступ до фінансових ресурсів більш простим. Це, у свою чергу, стимулює ділову активність у місті.

Не менш важливим аспектом є дерегуляція та спрощення адміністративних процедур. Зменшення часу на отримання необхідних дозволів, впровадження електронних сервісів і активна цифровізація взаємодії між бізнесом і владою створюють більш комфортне середовище для розвитку підприємництва. Департамент виконує координаційну функцію в запровадженні сучасних управлінських рішень. Зниження рівня бюрократії позитивно позначається на інвестиційній привабливості міста та сприяє зміцненню довіри між підприємцями та місцевою владою.

Важливим елементом у формуванні підприємницької культури є інформаційно-консультаційна підтримка. Організація семінарів, тренінгів, форумів та бізнес-зустрічей створює платформу для обміну досвідом і поширення передового досвіду. Департамент має змогу ініціювати партнерські заходи у співпраці з освітніми установами, громадськими організаціями та представниками бізнесу. Така взаємодія сприяє розвитку підприємницького мислення та підвищенню рівня фінансової грамотності серед населення. У перспективі це значно зміцнює економічний потенціал громади.[3]

Важливим напрямом діяльності є підтримка інновацій та стартапів. Забезпечення умов для розвитку креативних індустрій, IT-сектору та технологічного підприємництва відповідає актуальним викликам економіки знань. Департамент може підтримувати створення інноваційної інфраструктури, наприклад, бізнес-інкубаторів чи коворкінг-центрів. Інвестиції в інновації сприяють створенню висококваліфікованих робочих місць із суттєвою доданою вартістю та підвищують конкурентоспроможність міста як на національному, так і на глобальному рівнях. Ключовим чинником є розвиток партнерства між органами влади, бізнесом і громадськістю.

Використання моделі публічно-приватного партнерства дозволяє залучати додаткові ресурси для виконання інфраструктурних та соціально-економічних проєктів. Департамент бере на себе координацію інтересів різних зацікавлених сторін, сприяючи конструктивному діалогу. Такий підхід не лише покращує якість управлінських рішень, а й розвиває культуру взаємної довіри та відповідальності. Соціальне підприємництво також заслуговує особливої уваги.

Посадження економічної діяльності з вирішенням соціальних викликів відповідає концепції сталого розвитку. Департамент може ініціювати програми підтримки бізнесів, що працевлаштовують вразливі соціальні групи або впроваджують екологічні ініціативи. Такий підхід сприяє інтеграції соціально значущих цінностей у підприємницьку діяльність, формуючи відповідальну бізнес-культуру. У умовах війни та післявоєнного відновлення пріоритетним завданням стає підтримка релокації бізнесу й відновлення економічної активності.

Департамент відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи адаптацію переміщених підприємств, консультування та допомогу у знаходженні нових виробничих локацій.[2] Такі заходи дозволяють зберегти робочі місця й забезпечити стабільні податкові надходження до міського бюджету. Швидкість прийняття рішень у кризові періоди підсилює стійкість місцевої економіки, перетворюючи підприємництво на вагомий інструмент відновлення громади.

Важливою складовою є комунікаційна стратегія, спрямована на створення позитивного іміджу підприємництва. Проведення інформаційних кампаній, популяризація історій успішних місцевих підприємців та публічне визнання їхніх здобутків сприяють мотивації громадян до початку власної справи. Департамент має можливість організовувати різноманітні конкурси та нагородження для активних суб'єктів господарювання, що, своєю чергою, допомагає підвищити соціальний престиж підприємницької діяльності. У результаті такі заходи допомагають зміцнити підприємницьку культуру як невід'ємну частину розвитку громади.

Таким чином, ключові напрями стимулювання підприємницького розвитку, реалізовані Департаментом економіки, фінансів та міського бюджету Дніпровської міської ради, охоплюють фінансову підтримку, спрощення регуляторних процедур, впровадження цифрових технологій, партнерські ініціативи та освітні програми. Такий цілісний підхід створює системний вплив на бізнес-середовище. Підприємницька культура формується шляхом синергії економічних, соціальних і управлінських інструментів. Діяльність департаменту яскраво ілюструє значущість активної ролі місцевої влади у забезпеченні сприятливих умов для розвитку підприємництва, адже саме на рівні громади закладаються основи сталого економічного зростання та підвищення загального добробуту.

1. Загорський В. С., Кисіль Б. М. Проблеми стимулювання підприємницької діяльності в умовах військових дій // Ефективність державного управління. 2022. № 2. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/536>

2. Мазур К. В., Лиманець А. Л. Особливості державного стимулювання відновлення діяльності підприємств України // Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/607>

3. Мельник М. І., Медінська Т. В., Мельник В. А. Організаційно-економічні інструменти стимулювання розвитку підприємницького сектору: регіональний та локальний виміри // Трансформаційна економіка. 2021. № 1. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/122>

Олешко Євгеній Вадимович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Купалова Г.І.

MACHINE LEARNING AS A TOOL FOR TRANSFORMING THE TRADE IN DIGITAL GOODS AND SERVICES

The paper analyzes machine learning as a tool for enhancing the efficiency of trade in digital goods and services. It highlights the leading role of computer services in Ukraine's export structure and substantiates the growing relevance of artificial intelligence technologies. The study clarifies the definitions of digital goods and services and outlines the relationship between artificial intelligence and machine learning. Key classes of machine learning tasks – classification, regression, clustering, association, and anomaly detection – are systematized, and their applications in digital trade are identified, including demand forecasting, personalization, recommendation systems, and piracy detection. The findings emphasize efficiency gains and improved competitiveness of digital platforms.

Діджиталізація традиційних секторів економіки та поширення нових цифрових товарів та послуг дозволяють стабілізувати економіку в кризових умовах. Попри повномасштабне вторгнення РФ упродовж 2022-2025 рр. «комп'ютерні послуги» зберігали впевнене лідерство за часткою експорту - становили 37,5%-45,5% серед усіх видів послуг в Україні, та водночас займали друге місце за обсягом загального експорту товарів та послуг [3]. У першому кварталі 2025 р. експорт «комп'ютерних послуг» перевищив 2,2 млрд дол. США, що на 15% більше, ніж у першому кварталі 2024 р. [4]. Паралельний розвиток комп'ютерних технологій, зокрема машинного навчання та штучного інтелекту, трансформує як самі цифрові товари та послуги, так і механізми їх ринкової реалізації. Про актуальність цих технологій свідчить 30-кратне зростання світових інвестицій в штучний інтелект: від 5 млрд дол. США в 2013 р. до 151 млрд дол. США в 2024 р. [6, с. 248]. Очікувані та реальні вигоди від застосування технологій машинного навчання в торгівлі цифровими товарами і послугами зумовлюють необхідність дослідження шляхів їх інтеграції в бізнес-процеси.

Дослідженням теоретичних та методологічних основ торгівлі цифровими товарами та послугами займалися Т. Кваснікова [7], К. Хофакер [8], Д. Куа [9], О. Вісцька [1]. Сутність технологій машинного навчання та їх співвідношення зі штучним інтелектом досліджували А. Ставицький [2], Т. Санчез, М. Сміт, М. Лі [10]. Аналізом використання технологій машинного навчання в торгівлі цифровими товарами та послугами та в електронній комерції загалом займалися Д. Шарма [11], Е. Дрітсас, М. Трігга [5].

В контексті дослідження торгівлі цифровими товарами та послугами необхідно конкретизувати визначення цих понять. Цифрову послугу визначаємо як діяльність виконавця, що здійснюється за винагороду через мережу Інтернет за допомогою програмного забезпечення та комунікаційних пристроїв або іншими електронними засобами, та пов'язана з наданням споживачеві доступу до створення, обробки, поширення та обміну даними. До цифрових послуг відносимо цифрові посередницькі платформи (з продажу товарів та послуг), хмарні сервіси (типу SaaS, PaaS та IaaS), а також платні онлайн-інструменти штучного інтелекту. Під цифровим товаром слід розуміти цифрове благо, створене для комерційного розповсюдження шляхом використання інформаційних технологій, щодо якого діє захист прав інтелектуальної власності, та яке впливає на корисність або прибуток певного суб'єкта економіки. Цифрові товари можна класифікувати за форматом: програмне забезпечення, відео, аудіо, зображення та текстові цифрові товари.

Важливу роль також відіграє співвідношення машинного навчання та штучного інтелекту. Машинне навчання — це процес, в результаті якого машина (комп'ютер) здатна показувати поведінку, яка в неї не була явно закладена (запрограмована) [2]. Штучний інтелект — це загальна концепція створення «розумних систем», тобто ширше поняття, що охоплює всі технології, які дозволяють системам імітувати інтелектуальну діяльність людини. Таким чином, машинне навчання є підгалуззю штучного інтелекту, що передбачає створення алгоритмів, здатних навчатися на основі даних і вдосконалювати результати без явного програмування кожного правила [5, с. 99049].

За допомогою технологій машинного навчання можна вирішувати такі класи задач [12, с. 1552]:

1) Класифікація — віднесення об'єкту до певної категорії на підставі його характеристик. Для цього класу задач використовуються такі методи машинного навчання: метод опорних векторів, дискримінантний аналіз, метод найближчого сусіда, дерева рішень.

2) Регресія — прогнозування кількісної характеристики на основі вхідних даних (інших характеристик об'єкта). До методів машинного навчання для цього класу задач відносять просту лінійну регресію, логістичну регресію, LASSO-регресію, метод опорних векторів.

3) Кластеризація — розбиття множини об'єктів на групи або кластери (заданої або довільної кількості) на основі значень певного набору характеристик об'єктів. Застосовують такі методи для кластеризації: алгоритми «розділення», ієрархічні алгоритми, ґрид-методи, модельні методи, методи на основі концентрації об'єктів.

4) Асоціація — доповнення групи об'єктів іншим об'єктом на основі сукупності характеристик.

5) Виявлення аномалій (відхилень) — знаходження об'єкту, який дуже відмінний за характеристиками від інших.

В табл. 1 наведено можливі способи застосування технологій машинного навчання в торгівлі цифровими товарами і послугами в залежності від класу задач.

Таблиця 1

Способи застосування технологій машинного навчання в торгівлі цифровими товарами і послугами

Клас задач машинного навчання	Способи застосування
Класифікація	- передбачення цифрового товару або послуги, яка увійде в топ-продажів; - ідентифікація жанру контенту (в соцмережах); - ідентифікація категорії або виду товару/послуги в рекламному оголошенні (для рекламних послуг); - віднесення користувача до певного сегменту для надання відповідних пропозицій та показу рекламних оголошень; - прийняття рішення про цензурування/блокування контенту; - визначення групи проблем користувача в чаті служби підтримки;
Регресія	- прогнозування доходу/рейтингу цифрового товару або послуги в залежності від бюджету створення, акторів, режисера, року виходу, тощо; - прогнозування доходу платформи цифрової дистрибуції (торговельного підприємства) в залежності від показників асортименту, показників seo (англ. пошукова оптимізація), рекламного бюджету тощо; - прогнозування тривалості користування передплатою користувачем залежно від віку, статі, першого цифрового товару або послуги, дати оформлення тощо; - прогнозування комфортної вартості передплати для споживача в залежності від сегмента, інших соціальних та економічних факторів;
Кластеризація	- формування споживчих сегментів серед клієнтів або користувачів, відповідне коригування маркетингової стратегії; - виявлення неочевидних груп клієнтів, які є потенційними споживачами; - моделювання контенту (заставок, трейлерів) під окремі кластери; - формування кластерів цифрових товарів та послуг для вдосконалення асортименту (матриця бостонської консалтингової групи);
Асоціація	- пропозиція наступних цифрових товарів та послуг в кошику, які найбільш імовірно зацікавлять споживача; - формування алгоритмів рекомендацій користувачів для подовження їх часу на платформі;
Виявлення аномалій	- виявлення ознак цифрового піратства (одночасне користування однією передплатою за різними адресами, запис екрану); - виявлення помилок роботи веб-сайтів та додатків для виправлення та поліпшення користувацького досвіду.

Джерело: складено автором

Отже, в торгівлі цифровими товарами та послугами присутня велика кількість потенційних способів застосування технологій машинного навчання. Їх інтеграція в бізнес-процеси дозволить оптимізувати асортимент цифрових товарів і послуг, здійснювати динамічний аналіз споживачів, прогнозувати зміну доходів підприємства, значно підвищувати ефективність рекламних оголошень, оперативно коригувати маркетингову стратегію. Крім того, можливо поліпшити користувацький досвід та якість платформ цифрової дистрибуції, а також запобігти зловживанням та цифровому піратству з боку споживачів. Предметом подальших досліджень є порівняння конкретних методів машинного навчання для наведених способів застосування за критеріями точності, повноти, економічної доцільності витрат на інтеграцію конкретного методу.

1. Вієцька О.В. Перспективи оподаткування прибутку від реалізації цифрових товарів та послуг в Україні / О.В. Вієцька // Економіка промисловості. — 2019. — № 2 (86). — С. 30–50.
2. Ставицький А. Сучасні інформаційні технології в економічних дослідженнях. *Офіційний сайт д.е.н., професора Ставицького А.В.*. 01.02.2024. URL: http://www.andriystav.cc.ua/T_MITER.html (дата звернення: 15.02.2026).
3. Статистика зовнішнього сектору України за методологією 6-го видання "Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції" [Електронний ресурс] // Національний банк України. — 2024. — Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_m.pdf.
4. Шатова, Д. (13 листопада 2025 р.). ІТ-ринок України: огляд на 2025 рік. Galera News. <https://galera.news/oglyad-it-rynku-na-2024-rik-3172/>
5. Dritsas E. and Trigka M., "Machine Learning in E-Commerce: Trends, Applications, and Future Challenges," in *IEEE Access*, vol. 13, pp. 99048–99067, 2025, doi: 10.1109/ACCESS.2025.3572865.
6. Gil Y., Perrault R. Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence, 2025. 248 с.
7. Hofacker C. E-Services: A Synthesis and Research Agenda / Charles Hofacker. // *Journal of Value Chain Management*. — 2007. — P. 1–53.
8. Kvasnicova T. From an analysis of e-services definitions and classifications to the proposal of new e-service classification / Terezia Kvasnicova. // *Procedia Economics and Finance*. — 2016. — №39. — P. 192–196.
9. Quah D. Digital Goods and the New Economy [Електронний ресурс] / Danny Quah // ResearchGate. — 2003. — Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/4808107_Digital_Goods_and_the_New_Economy.
10. Sánchez, P. J., Smith, T. J., & Lee, M. H. (2024). *Artificial intelligence and machine learning: Definition of terms and current concepts in critical care research. Journal of Critical Care*, 82, Article 154792. <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2024.154792>
11. Sharma D., Aggarwal D., Saxena A. Content Based Recommendation System on Netflix Data. *International Journal of Research in Science & Engineering*. 2024. Т. 4, вип. 2. С. 1–8. URL: <https://doi.org/10.55529/ijrise.42.19.26> (дата звернення: 01.09.2025).
12. Sharma D., Kumar N. A Review on Machine Learning Algorithms, Tasks and Applications. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology (IJARCET)*. 2017. Т. 6, вип. 10. С. 1548–1552.

THE ENVIRONMENTAL MODERNISATION OF SMOKE-FREE PRODUCTS AS A TOOL OF SUSTAINABLE MARKET DEVELOPMENT

The thesis explores environmental modernisation of smoke-free products as a pathway to sustainable market development. The study analyses biodegradable alternatives to conventional acetate filters, the implementation potential of digital product passports, and the use of polymers produced from captured carbon dioxide. Their environmental effects, advantages, and limitations are assessed. The findings confirm that integrating product innovations with digital lifecycle management tools can reduce plastic waste and carbon footprint while improving transparency and circularity. The proposed approach strengthens the environmental sustainability of smoke-free product value chains.

В умовах посилення глобальних екологічних викликів і зростання вимог корпоративної соціальної відповідальності тютюнова індустрія опиняється під дедалі більшим екологічним тиском. Використання традиційних ацетатних фільтрів у бездимних тютюнових виробках залишається джерелом екологічного навантаження через низький рівень біодеградації й утворення мікропластику. Перспективним напрямом вирішення проблеми є використання **біорозкладних альтернатив ацетату целюлози**, які забезпечують зменшення негативного впливу продукції на довкілля (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика альтернатив традиційним ацетатним фільтрам

Рішення	Коротка характеристика	Екологічний ефект
Greenbutts – нетканый фільтрувальний матеріал	- Не містить пластику і є вододисперсійним – розкладається протягом кількох днів і розчиняється у воді протягом кількох хвилин; - Містить натуральні компоненти (суміш чотирьох харчових волокон, кожне з яких відібрано за стійкістю, сенсорними властивостями і якістю фільтрації): волокно абаки, бавовняний флок, промислові коноплі, сполучний матеріал на основі крохмалю; - Має нейтральний смак; - Зберігає сенсорні властивості і відтворює функції традиційних фільтрів.	Зменшує обсяг пластикового сміття, термін розкладання відходів, накопичення мікропластику в ґрунті і водоймах.
Minerv PNA – біополімери, розроблені компанією Bio-on	- Виготовлені з відновлюваних ресурсів: м'яси, сиропів цукрового буряка й цукрової тростини, відходів фруктів і картоплі, вуглеводів, гліцерину, відпрацьованої олії і викидів вуглекислого газу; - Основа – хімічні і фізичні властивості полігідроксисилканоканіт; - Виготовлені за допомогою біологічного, а не промислового процесу синтезу: бактеріальні мікроорганізми накопичують полігідроксисилканоканіт у своїх клітинах як джерело енергії на випадок потенційного дефіциту вуглецю; - Мають ті ж термомеханічні властивості, що й звичайні пластмаси.	Замінюють триацетин і блокують до 60% шкідливих для організму людини речовин.
Фільтр на основі лігноцелюлозних мікріволокон	- Виготовлений з відновлюваних ресурсів: органосольової целюлози (organosolv pulp), мікрофібрильованої целюлози (microfibrillated cellulose, MFC) і целюлозних нановолокон (cellulose nanofibers, CNFs); - Замість формальдегіду – нетоксичний glycerol diglycidyl ether (GDE); - Повністю гідролізується ферментами, не формує стійких мікропластикових фрагментів, має високу гідрофільність, (ступінь біодеградації – 74,7%); - Не є канцерогеном; не виділяє формальдегідів і шкідливих летких сполук.	Зменшує термін розкладання відходів у 7-11 разів; накопичення мікропластику в ґрунті і водоймах; токсичне навантаження на екосистеми.

Джерело: складено автором на основі [5; 7-13].

Звісно, необхідно враховувати ризики: біорозкладні фільтри залишаються дорожчими, ніж ацетатні; промисловий масштаб ще не повсюдний; сумісність із виробничою лінією підприємства, а також смаковими та/або фільтраційними характеристиками виробів не відома. Крім цього, навіть якщо фільтр біорозкладний, він не є екологічно бездоганним, оскільки все одно містить феноли, металеві домішки й залишки нікотину після використання – проблема токсичності не вирішена лише зміною матеріалу.

На відміну від сигарет, бездимні вироби є технічно складними електронними системами, життєвий цикл яких охоплює використання різноманітних матеріалів, зокрема акумуляторів й електронних компонентів. Так, інструментом управління життєвим циклом продукції, що поєднує принципи циркулярної економіки й диджитал-технології може виступати **цифровий паспорт продукту** (далі – ЦПП), основною метою впровадження якого є сталі виробництво й споживання.

Через QR-код або подібні цифрові інтерфейси ЦПП, запропонований у межах стратегії Європейського Союзу щодо циркулярної економіки й зменшення впливу на довкілля у 2022 році, надає детальну стандартизовану інформацію про

1. склад продукту і використані матеріали;
2. вуглецевий слід і загальний екологічний вплив;
3. можливості ремонту, повторного використання й переробки;
4. рейтинги енергоефективності й ефективності використання ресурсів;
5. термін служби;
6. небезпечні речовини;
7. декларації й сертифікати відповідності;
8. виробництво й ланцюг постачання [1].

Незважаючи на те, що імплементація ЦПП передбачає зміни на операційному рівні й адаптацію цифрової інфраструктури компанії для їхньої підтримки, дотримання принципів прозорості, зменшення електронних відходів, контроль й економія ресурсів – усе характеризує позитивні ефекти його впровадження. Ба більше, стандартизовані дані є машинозчитуваними, що зменшує бюрократичні затримки під час імпорту й інших процедур; інформація доступна для різних заінтересованих осіб із дотриманням обмежень щодо конфіденційних чи комерційно чутливих даних. [1].

Іншим напрямом зменшення екологічного впливу бездимних тютюнових виробів є використання **полімерів, виготовлених з уловленого вуглекислого газу** (наразі обсяги виробництва нового виду пластику складають 50 тис. тонн на рік [4]). Такий підхід дозволить зменшити залежність від викопної сировини й скоротити вуглецевий слід матеріалів, що застосовуються в корпусах і компонентах пристроїв.

Так, інженери-хіміки з Кореї створили біопластик за допомогою бактерії, яка поглинає й перетворює CO₂ [2]; дослідники інженерного коледжу FAMU-FSU (Флорида) виготовили потенційну альтернативу традиційному пластику на основі нафти, що виробляється з вуглекислого газу й лігніну (компонент деревини, який є дешевим побічним продуктом виробництва паперу й біопалива) [6]; американські вчені з Медичної школи Гарварду розробили біонічний листок, який споживає водень і перетворює вуглекислий газ на пластик [3].

Отже, зменшення негативного впливу бездимних тютюнових виробів на довкілля можливе завдяки поєднанню продуктових, цифрових і технологічних рішень. Заміна традиційних ацетатних фільтрів біорозкладними альтернативами дозволяє зменшити обсяги пластикових відходів; упровадження цифрового паспорта продукту забезпечує прозорість, підвищення рівня циркулярності й оптимізацію використання ресурсів; використання полімерів, виготовлених з уловленого вуглекислого газу, формує додатковий потенціал декарбонізації матеріальної складової продукції.

1. Ваш короткий гід по цифрових паспортах продуктів URL: <https://lionwood.software/uk/vash-korotkyi-hid-po-tsyfrovykh-pasporta/>
2. Вчені перетворили вуглекислий газ на біопластик URL: <https://ua.korrespondent.net/tech/science/4581095-vcheni-peretvoryly-vuhlekyslyi-gaz-na-bioplastyk>
3. Створено матеріал, який перетворює вуглекислий газ на пластик URL: <https://exchange.iii.ua/uk/news/stvoreno-material-yakiy-peretvoryue-vuglekisliy-gaz-na-plastik>
4. У Китаї розпочалось масове виробництво пластику на основі вуглекислого газу URL: <https://mind.ua/news/20189806-u-kitayi-rozpochalos-masove-virobnictvo-plastiku-na-osnovi-vuglekislogo-gazu>
5. BIO ON URL: <https://www.bio-on.com/en/>
6. CO₂ плюс біомаса: знайдено шлях до екологічного пластику, який повністю переробляється URL: <https://ecointel.com.ua/co2-plyus-biomasa-znajdeno-shlyah-do-ekologichngo-plastiku-yakij-povnistyu-pereroblya%D1%94tsya/>
7. Green Pact Filtrona partners with Greenbutts to expand its range of sustainable filter offerings. URL: <https://tobaccoreporter.com/2024/03/01/green-pact/>
8. Greenbutts an eco-friendly substitute for plastic cigarette filters URL: <https://www.lifesciencesrevieweurope.com/green-butts>
9. Greenbutts Receives Accredited Validation for Biodegradable Filter Technology URL: <https://www.newswire.ca/news-releases/greenbutts-receives-accredited-validation-for-biodegradable-filter-technology-864917241.html>
10. Greenbutts URL: <https://www.greenbutts.com/>
11. Greenbutts: A Biodegradable Alternative to Cigarette Filters URL: <https://www.2firsts.com/news/greenbutts-a-biodegradable-alternative-to-cigarette-filters>
12. New Cigarette Filters Block up to 60% of Harmful Substances Thanks to Bio-on Biopolymers URL: <https://bioplasticsnews.com/2019/06/05/new-cigarette-filters-block-up-to-60-of-harmful-substances-thanks-to-bio-on-biopolymers/>
13. Sa Rang Choi, Jung Myoung Lee (2022) Development of Biodegradable Cigarette Filter Material from Micro-fibers (Part 2) Fabrication of Cigarette Filter and its Characteristics. Journal of Korea TAPPI, vol. 54(1), pp. 35-45. URL: <https://cdn.apub.kr/journalsite/sites/ktappi/2022-054-01/N0460540105/N0460540105.pdf>

ВРАХУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ У ФОРМУВАННІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Ружинський Матвій Ігорович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
I курс магістратури ОП «Менеджмент підприємницької діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Коренева Н.О.

INCORPORATING THE ENVIRONMENTAL COMPONENT IN THE PRICING POLICY OF A MANUFACTURING ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF GREEN MODERNIZATION

This paper analyzes the strategic importance of environmental factors in the pricing mechanisms of manufacturing enterprises. Under the conditions of global polycrisis, green modernization becomes a key driver for ensuring economic resilience. The study focuses on the transition from traditional cost-based pricing to value-based models that reflect environmental responsibility. The author explores how integrating environmental costs into the product value can enhance brand loyalty and ensure long-term sustainability without compromising market competitiveness.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується станом «полікризи», що вимагає від українських виробничих підприємств принципово нових підходів до забезпечення власної резильєнтності. В умовах воєнних викликів та активної інтеграції України до європейського економічного простору, «зелена» модернізація стає не просто екологічним трендом, а стратегічним інструментом виживання. Проте реалізація екологічних ініціатив неминуче призводить до трансформації структури витрат, що потребує перегляду цінової політики підприємства.

Цінова політика в системі менеджменту виробничого підприємства виконує роль регулятора ринкової стійкості. У контексті зеленої модернізації виникає необхідність врахування екологічної складової як невід'ємного елемента формування вартості. Традиційні підходи, що базуються виключно на покритті виробничих витрат, виявляються неефективними, оскільки не враховують екологічні екстерналії — зовнішні ефекти впливу на довкілля. Інтерналізація цих екстерналій є необхідним етапом для створення об'єктивної моделі ціноутворення в межах "зеленого" бізнесу.[1].

Ціноутворення в умовах екологізації виробництва постає як інтегративний механізм узгодження економічної результативності та екологічної відповідальності суб'єктів господарювання. Методологічні підходи до ціноутворення в умовах екологізації виробництва, що представлені в табл.1., демонструють поєднання економічних та екологічних аспектів. Так, використання методу повних витрат забезпечує повне відшкодування інвестицій у природоохоронні заходи. В свою чергу, ціннісне ціноутворення акцентує на готовності споживача оплачувати додану екологічну цінність, а цільове ціноутворення стимулює пошук оптимальних інженерних рішень для досягнення ринково прийнятної ціни.

Таблиця 1

Методологічні підходи до ціноутворення в умовах екологізації виробництва

Назва методу	Сутність	Результат
Метод повних витрат	У ціну закладаються всі витрати на фільтри, утилізацію та еко-моніторинг.	Підприємство повністю повертає кошти, витрачені на модернізацію.
Ціннісне ціноутворення	Ціна базується на тому, скільки клієнт готовий переплатити за 'еко-чистий продукт'.	Створюється імідж зеленого бренду, що робить бізнес стійким до конкуренції.
Метод цільового ціноутворення	Спочатку визначаємо ціну, яку прийме ринок, а потім під неї підлаштовуємо витрати на екологію.	Стимулює інженерів шукати дешеві але ефективні еко-рішення.

Джерело: складено автором на основі даних [3].

Процес формування «зеленої» ціни має базуватися на маркетинговій концепції створення екологічної цінності. Це передбачає, що споживач платить не лише за функціонал товару, а й за його екологічну безпеку та низький вуглецевий слід. Використання маркетингового інструментарію дозволяє обґрунтувати вищу ціну продукції (еко-премію), що нівелює зростання витрат на впровадження нових технологій. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, оскільки формує лояльність еко-свідомих сегментів ринку.[2]

Важливим аспектом підтримки резильєнтності бізнесу є аналіз конкурентних позицій у межах обраної цінової стратегії. Можливість маневрувати ціною, враховуючи екологічні чинники, дозволяє підприємству зберігати стійкість навіть за умов нестабільності цін на енергоресурси та сировину. Таким чином, цінова політика стає гнучким інструментом адаптації до вимог сталого розвитку та повосного відновлення.[1]

Отже, врахування екологічної складової у формуванні цінової політики є не лише вимогою часу, а й запорукою стратегічного виживання виробничих підприємств. Перехід до «зелених» моделей ціноутворення дозволяє трансформувати екологічні виклики у нові можливості для росту, забезпечуючи високу якість управління в умовах нестабільності.

1. Купалова Г.І., Артюх Т.М., Бердар М.М. та ін. Підприємництво: підручник / за заг. ред. Г.І. Купалової. 2-ге вид. К.: ВПЦ «Київський університет», 2023. 376 с..

2. Купалова Г., Олешко Є. Теоретичні аспекти дослідження торгівлі цифровими товарами та послугами. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка. 2025. №1. С. 72-80.

3. Купалова Г.І., Гончаренко Н.В. Методичні засади аналізу конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі // Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». 2025. №3. С. 195-202

ІНСТРУМЕНТИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Савченко Софія Іванівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Торгівля, логістика та екологічне підприємництво»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Харченко Т.Б.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT TOOLS IN THE PROCESS OF GREEN TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION

This paper is about the environmental management tools in the process of green transformation of Ukraine's economy in the context of post-war reconstruction. It reveals the content of key regulatory, institutional and financial mechanisms, in particular integrated environmental permits, waste management based on the circular economy, the development of renewable energy and the introduction of green finance. Particular attention is paid to international coordination in the field of green reconstruction, as well as digital tools for environmental monitoring. The importance of the comprehensive application of environmental tools to ensure sustainable development, increase the competitiveness of the economy and environmental security of the state in the post-war period is substantiated.

Сьогодні екологічна безпека та сталість довкілля є фундаментальними чинниками, які визначають зміст та напрямок післявоєнної економічної трансформації України. Військові дії завдали безпрецедентної шкоди навколишньому середовищу: відбулося масштабне забруднення повітря, руйнування крихких екосистем та накопичення велетенських обсягів будівельних і небезпечних відходів. Подолання таких масштабних наслідків вимагає відмови від застарілих практик на користь комплексних, інтегрованих інструментів екологічного управління. Ці інструменти мають бути спрямовані не лише на ліквідацію руйнувань, але й на глибоку трансформацію економічної моделі держави відповідно до принципів сталого розвитку та концепції «зеленого відновлення».

Післявоєнне відновлення та економічна трансформація України неможливі без врахування екологічної безпеки. Війна завдала катастрофічної шкоди довкіллю: забруднено повітря, зруйновано екосистеми, утворилися масиви будівельного сміття та небезпечних відходів. Щоб подолати ці наслідки, потрібна не просто відбудова старого, а перехід до сталого розвитку та «зеленої» економіки. Головним інструментом такого переходу є запровадження інтегрованих довкілляєвих дозволів за стандартами ЄС. Такий підхід забезпечує відразу кілька переваг:

- контроль шкоди довкіллю: ефективне управління викидами та відходами;
- прозорі умови для бізнесу: зрозумілі та прогнозовані правила, які інтегрують екологічні вимоги безпосередньо у виробництво;
- модернізація підприємств: стимулювання технологічного оновлення та підвищення енергоефективності;
- євроінтеграція: виконання зобов'язань України щодо впровадження директив ЄС.

Процес зеленої трансформації економіки в умовах відбудови потребує синергії державного регулювання, екологічного підприємництва та освітніх ініціатив. Ключовими інструментами сучасного екологічного управління в цьому контексті виступають:

1. Інтегровані дозволи на забруднення довкілля. Впровадження європейських стандартів природоохоронної діяльності (зокрема, Директиви 2010/75/ЄС про промислові викиди) є критично важливим кроком. Це не лише механізм контролю за шкідливими викидами, але й гарантія створення прозорих, прогнозованих умов для бізнесу.
2. Стимулювання екологічного підприємництва та модернізації. Інтеграція екологічних вимог безпосередньо у виробничі та управлінські процеси дозволяє поєднати суворі екологічні стандарти з підвищенням енергоефективності. Це стимулює бізнес до технологічного оновлення, перетворюючи екологічні обмеження на драйвери інноваційного розвитку підприємницької діяльності.
3. Імплементация європейських освітніх та управлінських практик. Успішна зелена трансформація неможлива без зміни поведінкових патернів економічних агентів. Запровадження європейських практик екологічної освіти та формування культури сталого вибору серед підприємств і споживачів створює необхідне підґрунтя для довгострокових економічних змін.
4. Економічні інструменти стимулювання («зелене» фінансування). Залучення грантових, інвестиційних та кредитних ресурсів під проєкти, що відповідають критеріям ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance), стає визначальним фактором для відновлення зруйнованої інфраструктури.

Важливим аспектом екологічного управління в умовах відбудови є поводження з відходами, утвореними внаслідок масштабних руйнувань інфраструктури та житлового фонду. За оцінками експертів, обсяги лише будівельних відходів можуть сягати сотень мільйонів тонн, що створює критичне навантаження на природні ресурси.

Ще одним важливим інструментом є міжнародна координація та партнерство в рамках зеленої відбудови України. Ініціатива, створена за участю UNEP, OECD та UNCE - Платформа дій щодо зеленої відбудови України - демонструє, наскільки важливо об'єднати зусилля на національному і міжнародному рівнях для розроблення спільних політик, інституційної підтримки та мобілізації фінансових ресурсів. Така платформа забезпечує підтримку уряду України у формуванні необхідної нормативно-правової інфраструктури, оцінці пріоритетних екологічних потреб та розвитку інструментів управління (регуляторних, інвестиційних та технічних) для переходу до низьковуглецевої, стійкої та інклюзивної економіки [3].

Фінансові інструменти є також критично важливими для забезпечення екологічної трансформації та повноенної відбудови. Розвиток «зелених фінансів» спрямований на мобілізацію інвестицій в екологічно орієнтовані проєкти: відновлювану енергетику, підвищення енергоефективності, модернізацію інфраструктури та управління відходами. До арсеналу таких механізмів належать «зелені» облігації, екологічно обумовлені кредити, грантові програми та цільова державна підтримка. Їх застосування не лише мінімізує негативний вплив на довкілля, а й виступає каталізатором економічного зростання, стимулюючи створення нових робочих місць та підвищуючи інвестиційну привабливість країни.

Іншим пріоритетним напрямом зеленої трансформації є перехід на відновлювані джерела енергії (ВДЕ), що виступає базовим інструментом скорочення вуглецевого сліду національної економіки. З огляду на катастрофічні руйнування вітчизняної енергетичної інфраструктури, розбудова ВДЕ стає не просто шляхом до енергонезалежності, а стратегічним способом докорінної модернізації енергосистеми на засадах екологічності та енергоефективності. Відмова від викопного палива на користь ВДЕ суттєво знижує кліматичні ризики та формує стійкість економіки до майбутніх криз [4].

Поряд із техніко-економічними інструментами, невід'ємною складовою сучасного екологічного управління є впровадження цифрових рішень та систем моніторингу. Інноваційні технології дозволяють відстежувати вплив господарської діяльності на довкілля в режимі реального часу. Це забезпечує оперативність реагування на екологічні загрози, а також гарантує високий рівень прозорості та підзвітності у сфері природоохоронної діяльності.

Таким чином, інструменти екологічного управління у процесі зеленої трансформації економіки України в умовах повноенної відбудови мають комплексний характер і охоплюють законодавчі, інституційні, фінансові, технологічні та міжнародні механізми. Успішна реалізація цих інструментів забезпечить не тільки відновлення економіки, зруйнованої війною, а й формування сучасної, конкурентоспроможної, екологічно відповідальної економічної системи з високим рівнем життя громадян на засадах сталого розвитку.

1. Екологічний бізнес і влада обговорили нові правила природокористування: як зміниться екологічне законодавство України [Електронний ресурс] // Державна екологічна інспекція України: [сайт]. – 2025. – Режим доступу: <https://www.dei.gov.ua/post/3364> (дата звернення: лютий 2026).

2. Калініченко Л. Л., Мацусв А. М., Кузенкова Є. Стратегічні інструменти управління відходами в Україні: інтеграція інституційних та економічних механізмів [Електронний ресурс] // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2025. – DOI: 10.18664/btie.90.337085.

3. The Platform for Action on the Green Recovery of Ukraine [Електронний ресурс] // ugrp.com.ua: [сайт]. – 2026. – Режим доступу: <https://ugrp.com.ua/> (дата звернення: лютий 2026).

4. Chebervako O., Leshchenko I. Green finance as a tool for sustainable development and post-war recovery in Ukraine [Електронний ресурс] // UE-Bulletin: [сайт]. – 2025. – Режим доступу: <https://ue-bulletin.com.ua/en/journals/tom-20-1-2025/zeleni-finansi-yak-instrument-stalogo-rozvitku-ta-povoyennogo-vidnovlennya-v-ukrayini> (дата звернення: лютий 2026).

ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Семенець В.О.

Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
III курс, ОП "Фінанси та військова економіка"

Савенюк Я.О.

Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
III курс, ОП "Фінанси та військова економіка"
Науковий керівник: PhD, асистент Збашка С.Ю.

ECOLOGICAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR POST-WAR FINANCIAL SECURITY AND GREEN MODERNISATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY

The paper examines environmental governance as an important instrument for ensuring Ukraine's financial security and sustainable recovery in the post-war period. It analyzes the environmental and economic consequences of the war and highlights the importance of integrating environmental considerations into reconstruction policies. Particular attention is paid to green modernization, energy-efficient technologies, and renewable energy as key factors for sustainable economic development.

У сучасних умовах посилення глобальних екологічних та кліматичних викликів питання взаємозв'язку між екологічною політикою, економічним розвитком і фінансовою стабільністю держави набуває особливої актуальності. Деградація природних ресурсів, зростання антропогенного навантаження на довкілля та поглиблення кліматичних ризиків дедалі більше впливають на ефективність функціонування національних економік і систему державних фінансів. У цьому контексті збройні конфлікти розглядаються як один із найбільш деструктивних чинників для екосистем, оскільки вони спричиняють масштабні руйнування інфраструктури, забруднення природного середовища та формування значних економічних втрат, що мають довгострокові наслідки для сталого розвитку держав.

Повномасштабна війна спричинила глобальні екологічні та економічні втрати, що потребують системного управлінського реагування. Руйнування енергетичної, промислової та транспортної інфраструктури, забруднення земель і водних ресурсів формують довгострокові фінансові ризики та впливають на макророзвиток економіки держави. За оцінками міжнародних інституцій, екологічні наслідки війни мають комплексний характер і потребують інтеграції у стратегію післявоєнного відновлення [3, с. 5–25]. У таких умовах зелена модернізація економіки повинна розглядатися не лише як напрям екологічної трансформації, а як стратегічний інструмент зміцнення фінансової безпеки України.

Екологічне управління в післявоєнний період має виконувати подвійне завдання: ліквідацію наслідків воєнної шкоди довкіллю та формування передумов довгострокової економічної стійкості. За результатами міжнародної оцінки Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), загальні потреби у відновленні України оцінюються приблизно у 486 млрд доларів США, причому значна частина цих витрат пов'язана з відновленням інфраструктури та ліквідацією екологічних наслідків бойових дій [3, с. 26–55]. Додатковим викликом є довгострокові кліматичні наслідки війни: за оцінками міжнародних дослідницьких ініціатив з обліку викидів війни, повномасштабні бойові дії вже спричинили понад 175–185 млн тонн додаткових викидів парникових газів, що співставно з річними викидами окремих європейських держав. Це свідчить про те, що війна має не лише локальний екологічний вплив, але й формує глобальні кліматичні наслідки, які повинні враховуватися у стратегіях післявоєнної реконструкції. Оцінка екологічних збитків, управління відходами руйнувань, відновлення пошкоджених територій і модернізація інфраструктури потребують координації з бюджетним плануванням та механізмами міжнародної фінансової підтримки [2, с. 4–15]. Відбудова повинна здійснюватися за принципом «build back better/greener», що передбачає впровадження енергоефективних технологій, розвиток відновлюваної енергетики та декарбонізацію виробництва.

Стратегічним викликом залишається недостатня інтеграція екологічних критеріїв у систему державних фінансів. У цьому контексті доцільним є впровадження «зеленого» бюджетування, яке передбачає врахування кліматичних та екологічних аспектів під час формування й виконання бюджету. Методологія green budgeting дозволяє ідентифікувати видатки, що сприяють досягненню кліматичних цілей, підвищити прозорість використання коштів та посилити середньострокову бюджетну стійкість [1, с. 30–45].

Водночас сучасна модель екологічного управління потребує трансформації від переважно контрольної до стимулюючої. Реалізація принципу «забруднювач платить», спрямування екологічних платежів на фінансування заходів із декарбонізації та розвиток фінансових інструментів підтримки енергоефективних проєктів створюють передумови для залучення приватного капіталу. Такий підхід сприятиме зниженню енергетичної залежності, підвищенню конкурентоспроможності економіки та зміцненню макророзвитку фінансової безпеки України [3, с. 26–55].

Важливим чинником реалізації екологічної трансформації у післявоєнний період є інтеграція України до європейської системи екологічної політики та фінансових механізмів підтримки сталого розвитку. Гармонізація національного законодавства з екологічними стандартами Європейського Союзу, зокрема у сфері кліматичної політики, енергоефективності та управління відходами, сприятиме доступу до міжнародних інвестиційних ресурсів, фондів відновлення та програм технічної допомоги. Це дозволить не лише прискорити модернізацію інфраструктури та впровадження «зелених» технологій, але й підвищити ефективність використання фінансових ресурсів у процесі післявоєнної відбудови.

Особливого значення в умовах післявоєнного відновлення набуває формування системи оцінювання та моніторингу екологічних збитків, спричинених воєнними діями. Створення комплексної системи обліку шкоди довкіллю, яка включатиме оцінку деградації земель, забруднення водних ресурсів, втрат біорізноманіття та збитків від кліматичних викидів, є важливим інструментом для формування обґрунтованої державної політики відновлення. Така система дозволить забезпечити належне документування екологічних втрат, що має значення як для внутрішнього бюджетного планування, так і для потенційного залучення міжнародних компенсаційних механізмів. Крім того, інтеграція екологічних показників у систему державної статистики та стратегічного планування сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і дозволить більш точно визначати пріоритети фінансування у процесі післявоєнної реконструкції економіки.

Отже, екологічне управління має трансформуватися у комплексний інструмент післявоєнної економічної політики, що поєднує відновлення довкілля, реформування бюджетних механізмів та впровадження економічних стимулів зеленої модернізації. Інтеграція екологічних критеріїв у систему державних фінансів і застосування принципів сталої відбудови є необхідною умовою забезпечення фінансової безпеки України в середньо- та довгостроковій перспективі.

1. OECD. Green Budgeting in OECD Countries 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 168 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/green-budgeting-in-oecd-countries-2024_9aea61f0-en.html (дата звернення: 02.03.2026).

2. United Nations Environment Programme (UNEP). The Environmental Impact of the Conflict in Ukraine: A Preliminary Review. Nairobi : UNEP, 2022. 44 p. URL: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/40746> (дата звернення: 02.03.2026).

3. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. 204 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org> (дата звернення: 02.03.2026).

DIGITALIZATION OF TRANSPORT LOGISTICS AS A FACTOR IN REDUCING ENTERPRISE OPERATING COSTS

The paper examines the role of transport logistics digitalization in reducing operating costs under conditions of economic instability. The object of the research is LLC "Kyiv BKK". The implementation of a Transport Management System (TMS) is proposed to automate route planning, improve vehicle utilization, and enhance fuel control. The results confirm that digital solutions increase operational efficiency and strengthen the enterprise's financial resilience and competitiveness.

В умовах економічної турбулентності, зростання вартості пального та ускладнення логістичних процесів особливої актуальності набуває зниження операційних витрат. Ефективне управління транспортними витратами є одним із найважливіших факторів збереження маржинальності та конкурентоспроможності для підприємств харчової промисловості, які виробляють продукцію з коротким терміном збереження. Сучасним рішенням цих викликів є використання інтелектуальних систем управління транспортом — TMS (Transportation Management System).

TMS — це система управління перевезеннями, яка здійснює автоматичне планування маршрутів, контроль їхнього виконання, аналітичну оцінку ефективності використання транспорту, а також виконання фізичного переміщення вантажу через увесь ланцюг поставок [1].

ТОВ «Київський БКК» є лідером на ринку промислового виробництва хлібобулочної продукції. Підприємство донині застосовує ручне планування маршрутів. Це ускладнює оперативне коригування маршрутів, призводить до нерівномірного завантаження автотранспорту та виникнення холостих пробігів. Через відсутність єдиної цифрової платформи контроль витрат пального та моніторинг ефективності використання транспортних засобів є ускладненим. У результаті частка транспортних витрат у структурі операційних становить 41,2% у 2023 р. (114,4 млн грн) та 43,2% у 2024 р. або ж це 133,4 млн грн [2; 3]. Таким чином, для транспортних витрат спостерігається тенденція до зростання, що зумовлено об'єктивними зовнішніми чинниками (високий рівень інфляції, подорожчання енергоносіїв, зростання транспортних тарифів), так і внутрішніми факторами, зокрема розширенням збутової географії, збільшенням обсягів реалізації та модернізацією автопарку ТОВ «Київський БКК».

Впровадження TMS на ТОВ «Київський БКК» передбачає такі етапи:

1. Аналіз наявних логістичних процесів та виявлення проблемних зон (нерівномірне завантаження, холості пробіги, ручне планування);
2. Вибір програмного рішення, яке відповідає обсягам перевезень та структурі автопарку ТОВ «Київський БКК»;
3. Інтеграція TMS із внутрішніми обліковими системами підприємства;
4. Налаштування алгоритмів маршрутизації, параметрів температурного режиму, вагових характеристик, графіків роботи точок;
5. Навчання персоналу та тестовий запуск;
6. Остаточне впровадження з подальшим моніторингом ефективності.

Для оптимізації логістичних процесів та зниження операційних витрат ТОВ «Київський БКК» буде доцільно впровадити такі програмні рішення — ABM Rinkai TMS. Ці програми забезпечують автоматизовану маршрутизацію, GPS-моніторинг, контроль витрат пального та формування аналітичної звітності в режимі реального часу [4]. Для успішного запуску системи ABM Rinkai TMS необхідний бюджет у розмірі 600 тис. грн. Структура цих витрат, що базується на моделі хмарного рішення (SaaS) та вартості інтеграційних робіт, наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Витрати на впровадження TMS ABM Rinkai у ТОВ «Київський БКК», тис. грн

№	Стаття витрат	Зміст робіт	Сума,
1.	Річна підписка на ПІЗ	Хмарний доступ до TMS, мобільного додатку водіїв та модуля аналітики	390,0
2.	Інтеграція з BAS ERP	Реалізація API-обміну між ERP та TMS для автоматизованої передачі замовлень, маршрутів і документів із синхронізацією статусів доставки в реальному часі	100,0
3.	Налаштування маршрутної логістики	Геозони, параметри температури, вагові характеристики, графіки роботи точок	50,0
4.	Навчання персоналу	Тренінги для диспетчерів і водіїв, створення інструкцій	25,0
5.	Супровід запуску	Підтримка вендора протягом перших 2 місяців роботи	35,0
6.	Загальні витрати	-	600,0

Джерело: складено автором на основі даних [1;4]

Очікуваним результатом диджиталізації транспортної логістики ТОВ «Київський БКК» є суттєве покращення операційних показників та зниження витратомісткості збуту. Зокрема, підприємство отримає економію на змінних витратах через те, що відбуватиметься скорочення холостого пробігу. Це, у свою чергу, призводить до зниження витрат на паливо та ремонт на 15% або ж на 1,13 млн грн вже у поточному році використання програми. Також такий захід підвищує операційну ефективність шляхом оптимізації маршрутів і раціоналізації графіків роботи, що виражається у вигляді економії на суму 0,92 млн грн. Загалом чистий економічний ефект лише за перший рік експлуатації складе 1,45 млн грн, а період окупності проєкту близько 4 місяців.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що застосування інтелектуальних TMS-рішень у транспортній логістиці ТОВ «Київський БКК» має практичну доцільність та сприяє зниженню операційних витрат. Запропонована поетапна модель впровадження системи дає змогу системно автоматизувати планування маршрутів, оптимізувати використання автопарку та ефективно контролювати витрати пального й часу. Економічні розрахунки підтверджують, що зниження холостого пробігу та раціоналізація маршрутів за допомогою TMS забезпечить суттєву економію, а короткий період окупності проєкту свідчить про високу ефективність запропонованого рішення.

Разом із тим, впровадження TMS-системи може супроводжуватися певними викликами. Серед ключових ризиків варто виділити опір персоналу змін, необхідність адаптації внутрішніх бізнес-процесів, можливі технічні труднощі під час інтеграції з наявними обліковими системами, а також залежність від стабільності інтернет-з'єднання та якості цифрової інфраструктури. Додатковим фактором є початкові інвестиційні витрати, що потребують ретельного фінансового планування. Проте за умови поетапного впровадження, належного навчання персоналу та системного моніторингу результатів зазначені ризики можуть бути мінімізовані. У довгостроковій перспективі цифровізація транспортної логістики забезпечує підприємству підвищення операційної ефективності, зміцнення фінансової стійкості та формування конкурентних переваг.

1. TMS — система управління транспортом [Електронний ресурс] // ABM Cloud. — Режим доступу: <https://abmcloud.com/uk/abm-soft/abm-tms/>

2. Фінансова звітність за 2023 рік / ТОВ «Київський БКК» [Електронний ресурс]. — Київ : Київський БКК, 2024. — Режим доступу: <https://kyivbkk.com/finansova-zvitnist/>

3. Фінансова звітність за 2024 рік / ТОВ «Київський БКК» [Електронний ресурс]. — Київ : Київський БКК, 2025. — Режим доступу: <https://kyivbkk.com/finansova-zvitnist/>

4. ABM Cloud. ABM Rinkai TMS [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://abmcloud.com/uk/abm-soft/abm-tms/>

INNOVATIVE TOOLS FOR IDENTIFYING AND ASSESSING ENVIRONMENTAL RISKS OF AN ENTERPRISE

The paper examines the importance of identifying and assessing environmental risks in enterprise activities. Environmental risks caused by natural and anthropogenic factors are considered as an important component of economic and environmental security. Particular attention is paid to innovative tools used for their assessment, including international management standards, digital monitoring technologies, geoinformation systems, predictive analytics, and environmental impact assessment. The use of these instruments allows enterprises to identify environmental threats more accurately, forecast their consequences, and develop effective measures to minimize risks and support sustainable development.

У сучасних умовах розвиток підприємницької діяльності неможливий без урахування ризиків та формування ефективної системи управління ними. Ризик відображає невизначеність результатів господарської діяльності та можливість як втрат, так і отримання додаткових вигод. Саме тому обґрунтоване управління ризиками є важливою умовою стабільності та результативності діяльності підприємства.

Першим етапом такого управління є ідентифікація ризиків, що передбачає визначення потенційних загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Зовнішні ризики пов'язані з економічною нестабільністю, змінами ринкової кон'юнктури, політичними факторами та конкуренцією, тоді як внутрішні виникають унаслідок управлінських недоліків, фінансових порушень або особливостей організації виробництва [1].

Важливу складову системи економічної безпеки підприємства становлять екологічні ризики, які можуть мати природне або антропогенне походження. До них належать наслідки зміни клімату, природні катастрофи, а також забруднення довкілля чи аварії техногенного характеру. У зв'язку з цим зростає значення застосування інноваційних інструментів ідентифікації та оцінки екологічних ризиків, що дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та підвищувати ефективність управління екологічною безпекою підприємства [1].

У цьому контексті особливого значення набуває своєчасна ідентифікація та оцінка екологічних ризиків підприємства. Виявлення потенційних джерел негативного впливу на довкілля дозволяє знизити ймовірність екологічних інцидентів, забезпечити стабільність діяльності та дотримання екологічних вимог.

Підвищення ефективності ідентифікації та оцінки екологічних ризиків можливе завдяки використанню сучасних інструментів і передового досвіду управління ризиками. Посилення управлінських стандартів, аналітичних методів і цифрових технологій забезпечує більш точне виявлення екологічних загроз, прогнозування їх наслідків та розроблення ефективних заходів їх мінімізації. У зв'язку з цим ключові інноваційні інструменти ідентифікації та оцінки екологічних ризиків підприємства доцільно узагальнити у табл. 1.

Таблиця 1

Інноваційні інструменти ідентифікації та оцінки екологічних ризиків підприємства

Інструменти ідентифікації та оцінки екологічних ризиків	Характеристика
ISO 14001 (ризик-орієнтована система екологічного менеджменту)	Передбачає системний підхід до управління екологічними аспектами діяльності підприємства. У межах стандарту здійснюється ідентифікація джерел негативного впливу на довкілля, визначення їх значущості та оцінка пов'язаних ризиків. Впровадження стандарту дає змогу встановлювати контрольні показники, планувати заходи з мінімізації ризиків і забезпечувати постійний моніторинг екологічної безпеки.
ISO 31000/ДСТУ ISO 31000 (система управління ризиками)	Формує універсальну методологію управління ризиками, що може застосовуватися і для оцінки екологічних загроз. Передбачає визначення контексту діяльності підприємства, ідентифікацію ризиків, аналіз їх імовірності та наслідків і розроблення заходів реагування. Дозволяє інтегрувати екологічні ризики у загальну систему управління підприємством.
Цифрові системи моніторингу довкілля (IoT-технології)	Базуються на використанні сенсорів та автоматизованих систем контролю, які забезпечують безперервне відстеження показників стану повітря, води, шуму або концентрації шкідливих речовин. Дані передаються у цифрові платформи для аналізу та формування попереджень про можливі відхилення, що дозволяє оперативно виявляти екологічні ризики.
GIS-технології (геоінформаційні системи)	Застосовуються для просторового аналізу екологічних ризиків та оцінки впливу підприємства на довкілля. Дозволяють визначати розташування потенційно небезпечних об'єктів, аналізувати поширення забруднення та враховувати природні фактори, зокрема напрям вітру, близькість водних ресурсів або густоту населення.
Прогнозна аналітика та моделі штучного інтелекту	Передбачають використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування екологічних ризиків на основі великих масивів даних. Аналіз виробничих показників, погодних умов та параметрів роботи обладнання дозволяє прогнозувати аварії або перевищення екологічних норм і переходити до превентивного управління ризиками.
Оцінка впливу на довкілля (ОВД)	Є інструментом попереднього аналізу екологічних ризиків, що застосовується перед реалізацією нових проєктів або модернізацією виробництва. Дозволяє визначити можливі наслідки діяльності для довкілля, оцінити альтернативні варіанти реалізації проєкту та розробити заходи щодо запобігання або зменшення негативного впливу.

Джерело: складено автором на основі даних [2-4].

Розглянуті інструменти ідентифікації та оцінки екологічних ризиків мають інноваційний характер, однак рівень їх новизни значною мірою залежить від специфіки діяльності підприємства, масштабів виробництва та особливостей впровадження. Для одних підприємств інноваційність проявляється у використанні міжнародних стандартів управління, для інших у застосуванні цифрових технологій, систем моніторингу або аналітичних інструментів. Загалом інноваційність таких підходів полягає у переході від традиційного екологічного контролю до комплексних систем управління ризиками, що забезпечують точніше виявлення загроз, прогнозування їх наслідків та своєчасне реагування.

1. Богданюк І. Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 334, № 5. С. 561–565. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-85>

2. Comprehensive Guide to Environmental Risk Assessment in ISO 14001. ISMS.online. URL: <https://www.isms.online/iso-14001/environmental-risk-assessment-in-iso-14001/> (дата звернення: 28.01.2026).

3. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23.05.2017 № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> (дата звернення: 28.01.2026).

4. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Настанови. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 28.01.2026)

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ КЛІМАТИЧНИХ РИЗИКІВ ДЛЯ БАНКІВ:
ВАЖЛИВІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Ivashchenko Alisa

Taras Shevchenko National University of Kyiv

3 year, International Economic Relations

Scientific advisor: PhD in Economics, Associate Professor V. Namoniuk

CLIMATE RISK STRESS TESTING FOR BANKS: IMPORTANCE AND IMPLEMENTATION PROSPECTS IN UKRAINE

This paper examines the role of climate risk stress testing as an emerging instrument of prudential risk management for banks. It analyzes the methodological foundations of scenario-based climate stress testing and discusses key implementation challenges, particularly data limitations and macroeconomic instability. Focusing on the Ukrainian banking sector, the paper highlights the importance of integrating climate risk stress testing to enhance long-term financial stability.

Climate change poses a growing systemic risk to the global economy. As climate risks materialize, they translate into credit, market, and operational risks that may not be accurately captured by banks' current models. The relative novelty of those risks creates an implementation challenge for banks' risk management frameworks, as they are long-term and their assessment requires data that might not have been collected before. In Ukraine, banks are increasingly exposed to sectors with large climate risk, such as agriculture, heavy manufacturing, and energy, making climate risk stress testing increasingly relevant.

The initial significant exercise to measure the impact of climate risks on banks' portfolios was the European Central Bank (ECB) Climate Risk Stress Test, conducted in 2022. The exercise consisted of 3 modules: qualitative questionnaire, climate risk metrics, and bottom-up stress test. The number of participating banks was 104; however, not all were subject to the same conditions, as the module 3 exercise posed a significant challenge and was applied only to the 41 largest banks. The qualitative questionnaire comprised 78 questions to analyze banks' current climate risk assessments and their future plans to implement them. The findings suggest that only 41% of banks have a climate risk stress-testing framework, and just 20% have implemented climate risk assessment in their models. The climate risk metrics module aimed to analyze the main sectors in which banks are exposed to climate risks by splitting their corporate exposures between 22 two-digit NACE industries selected by the ECB. The results showed that around 70% of banks lack the data to thoroughly assess climate risks and rely on proxies for Scope 1, 2, and 3 emissions. Finally, the bottom-up stress test attempted to conduct a thorough quantitative climate risk stress test, and was divided into 3 separate tests: transition risks (assessment of short-term vulnerabilities in a three-year disorderly transition scenario followed by long-term strategies analysis over a 30-year horizon), long-term strategic response (evaluation of the financial impact of changes in carbon prices on the 30, 40, and 50 years horizon over three different scenarios; this exercise assumed a dynamic balance sheet), and physical risks (investigation of the impact of 2 climate events: a large flood and a severe heatwave if it had theoretically occurred in 2022) [1, p. 5-37]. The result of module 3 suggests that banks lacked robust long-term strategies to properly conduct quantitative climate risk analysis; the attempted calculations show that the cumulative loss based on the tests 1 and 3 of 41 banks resulted in €70 billion; however, it is noted that the scenarios severely underestimated the impact, so the real losses would have been more significant [2, p. 4-6]. The main goal of the 2022 ECB climate risk stress test was to show banks the scale of climate risks and to prepare them for the EU's climate stress test mandate.

Climate stress testing encompasses a range of approaches to assess both physical and transition risks, as the 2022 ECB stress test demonstrates. However, the core framework underlying most quantitative assessments is a scenario-based approach. This methodology allows studying the outcomes of climate risks through scenarios at different levels of severity. The ECB used the macroeconomic scenarios developed by the Network for Greening the Financial System (NGFS), a voluntary group consisting of supervisors and central banks, including the National Bank of Ukraine (NBU). For long-term risk assessment, NGFS develops 7 different scenarios: Fragmented World, Delayed Transition, Below 2°C, Nationally Determined Contributions (NDCs), Current Policies, Net Zero 2025, and Low Demand [3, p. 8]. Each scenario presents events on a different severity scale, with the option to focus separately on physical or transitional events. The NGFS scenarios portal allows assessing the scenarios and the data itself needed to apply them in stress testing [4]. It is worth noting that the NGFS scenarios are criticized for underestimating climate risks and having flawed calculations.

The implementation of climate risk stress testing for Ukraine is particularly relevant given the economy's structural composition and banking sector exposures. Based on NBU supervisory data as of December 2025, major corporate borrower sectors are food production, agriculture, and crude oil and natural gas extraction [5]. These sectors are sensitive to both physical and transition risks. As Ukraine integrates into the European Union (EU), it must align with existing EU regulations, which entail changes to production processes, posing significant transition risks. While we haven't entered the EU, the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) constitutes another threat to our businesses, as it imposes a carbon tax on exported goods. Physical risks also remain relevant for Ukraine: our geographic location makes the country vulnerable to floods, droughts, and earthquakes in some regions. These risks are further amplified by the Russian full-scale invasion of Ukraine, where climate disasters are manually created, as it was with the destruction of the Kakhovka Dam.

The National Bank of Ukraine has progressively strengthened its risk management and supervisory framework, and the integration of climate risk assessment could soon become mandatory for banks. The primary obstacle for Ukrainian banks is the absence of data. Collecting Scope 1, 2, and 3 data, along with other climate-related metrics, is a complex task, further complicated by the temporary occupation of certain Ukrainian territories and by businesses' limited disclosure. In addition, the application of more complex stress-testing methodologies, such as dynamic balance sheet modeling, requires reliable climate data, macroeconomic stability, and credible long-term capital allocation plans.

Ukrainian banks can start implementing climate stress testing by taking measured steps like beginning with exposure mapping (classification of loans in the bank's portfolio by exposure sector), qualitative assessment (an in-depth questionnaire to assess the readiness of the bank to conduct complex exercises), static balance sheet tests, climate risk modeling based on existing macroeconomic models, integration of climate risk assessment methodologies into the Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), and gradual movement towards more advanced exercises.

Climate stress testing is a necessary step in Ukrainian banks' risk management procedures. It addresses structural, forward-looking climate risks that cannot be assessed through conventional models. The 2022 ECB climate stress test demonstrated that most banks are not ready for complex exercises and lack the relevant data, especially in Ukraine. As climate risks continue to intensify, it is important for NBU to enforce the following methodology to ensure banks allocate capital to potential losses from climate-related challenges.

1. European Central Bank. Climate risk stress test 2021. ECB Banking Supervision. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.climate_risk_stress_test_2021~a4de107198.en.pdf
2. European Central Bank. Results of the 2022 climate risk stress test – Annex 2. ECB Banking Supervision. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/annex/ssm.pr220708_annex2.en.pdf
3. Network for Greening the Financial System (NGFS). NGFS Climate Scenarios – Main Presentation. NGFS. URL: https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs_medias/documents/ngfs_scenarios_main_presentation.pdf
4. Network for Greening the Financial System (NGFS). NGFS Scenarios Portal. NGFS. URL: <https://www.ngfs.net/ngfs-scenarios-portal/>
5. Національний банк України. Розподіл кредитів, наданих суб'єктам господарювання. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Loans_MSE_KVED_2026-01-01.xlsx

The paper is devoted to the study of the role and tasks of public organizations in the post-war restoration of the natural environment of Ukraine. It is determined that public organizations play an important role in achieving the state's environmental strategic goals. It is established that the role of public organizations in the post-war restoration of the economy is determined by factors that are grouped into the following groups: European integration, security and environmental restoration. It is substantiated that public organizations should perform the following tasks: environmental consulting, strengthening financial support, educational and scientific support, involvement in the implementation of environmental projects, information support for environmental management reforms.

In conflict areas, NGOs have an important role as promoters of an environmentally-friendly approach to post-war reconstruction. In pursuing sustainability objectives, environmental organisations must seek to convince all parties: both those directly affected by decisions on natural resource management and those who make those decisions. The damage caused by war to society's infrastructure and economy is likely to create pressure for rapid and unsustainable production solutions. The role of environmental organisations in post-war reconstruction is therefore challenging.

Rieznyk O., Treus A., Kozmenko S. have assessed Ukrainian environmental protection projects from the perspective of post-war reconstruction impact investments [1]. The evaluation criteria included project impact and stakeholder characteristics. The survey (ibid.) is limited in scope, but it shows that NGOs have a role in post-war sustainable development. It also provides an indication of the importance of considering the economic impact of NGOs' nature conservation projects. One of NGOs' tasks is to show how environmental sustainability can also support economic reconstruction.

The Ukraine-based charitable organization Environment People Law has pointed out that besides the challenge of awareness-rising in local communities and among general public, work for change of environmental policies and practices may encounter counteraction by authorities and business representatives because of alleged conflict of interest [2]. In the war and post-war context, such dissonances related to conservation initiatives may escalate. Convergence of interests is essential for achieving ecological-economic-social sustainability transition [3]. In this, NGOs can play a significant role.

Sterling et al. distinguish between the roles of international, national, and local environmental organizations [4]. They classify international and national NGOs as external actors that organize local stakeholders around conservation initiatives. Local associations are seen as actors within the socio-cultural context and thus more capable of promoting self-organised, diverse and democratic stakeholder engagement in decision-making on natural resources.

In their literature review, Sterling et al. point out that stakeholder engagement is widely seen as a way of resolving conflicts of interest. The stakeholder management of environmental NGOs' can be crucial when it is decided – at state and local government levels – for example, whether to rebuild a power plant destroyed in war or to find alternatives, or whether to protect an area of significant biodiversity or to harness it for agriculture. However, there is little research evidence on which forms of stakeholder engagement are most effective in which circumstances.

In the literature on reconciling environmental and economic sustainability, NGOs are often mentioned as stakeholders. For example, Shevchuk1 O., Rochshyna1 N., Lazarenko1 I., Stets O. article on the challenges of rebuilding war-torn ecosystems in Ukraine takes a general, governmental perspective [5]. The article emphasises the importance of coordination and information sharing between stakeholders, referring to NGOs, among others. Shevchuk et al's (proposals for overcoming the challenges of reconstruction are rather abstract. In order to achieve concrete positive changes, it is constructive to look also at the level of specific environmental actors, such as NGOs, and to examine their contribution to sustainable post-war reconstruction in the light of management and organization theories.

The role of public organizations in the post-war economic recovery is determined by a number of factors that can be conditionally grouped into three groups:

- European integration. Ukraine's integration into the European economic space is accompanied by the strengthening of environmental legislation. Currently, active activities are being carried out to harmonize national legislation, implement environmental management tools (environmental reporting, strategic environmental assessment, etc.). Public organizations are an important stakeholder in terms of covering the integration process, involving the public in discussing controversial issues, etc.

- environmental recovery. Military actions cause irreparable damage to the environment and infrastructure of Ukraine. Currently, the priority task for the Government should be to unify the categories and principles of green recovery, expand the vision of the components of such recovery by taking into account key aspects of international climate policy, the European Green Deal, as well as their impact on financial institutions [6].

- security. Pollution of water and land resources, atmospheric air lead to a deterioration in the quality of people's living conditions. An important area of activity of public organizations is to draw public attention to environmental problems and directions for their solution.

Given the specific prerequisites for the post-war restoration of the environment of Ukraine, public organizations must perform the following tasks:

- environmental consulting of state authorities, local authorities, society in terms of regulatory and legal regulation, environmental financing, ways to overcome the environmental consequences of hostilities, etc.

- strengthening financial support. An important task of public organizations is to attract funding for the implementation of local and national environmental projects;

- educational and scientific support, including higher education institutions, schoolchildren, etc.;

- involvement in the implementation of environmental projects;

- information support for environmental management reforms.

The implementation of the identified tasks will contribute to improving the environmental management system in Ukraine, strengthening the positions of the public, and intensifying the involvement of public activities in solving environmental problems in the post-war period.

1. Rieznyk, O., Treus, A., Kozmenko, S. Priorities of impact investing in environmental protection projects: the case of the future post-war reconstruction of Ukraine. *Business: Theory and Practice*. 2023. 24(2). P. 459–472. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18020>

2. The environment is a silent victim of war. How long will this last? / S. Baran, O. Kravchenko, O. Melen-Zabramna, O. Shumylo-Tapiola [Edited by O. Kravchenko]. Lviv: Company "Manuscript", 2024. 64 p.

3. Bodin Ö. Collaborative environmental governance: Achieving collective action in social-ecological systems. *Science*. 2017. 357(6352) <https://doi.org/10.1126/science.aan1114>. PMID: 28818915.

4. Sterling et al. 2017. Assessing the evidence for stakeholder engagement in biodiversity conservation. *Biological Conservation*. P. 159-171. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2017.02.008>

5. Shevchuk1 O., Rochshyna1 N., Lazarenko1 I., Stets O. Towards a sustainable future: overcoming the challenges of post-war ecosystem reconstruction in Ukraine. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ*. <https://doi.org/doi:10.1088/1755-1315/1269/1/012018>

6. Green Recovery of Ukraine: Guidelines and Tools for Decision Makers. 2023. Kyiv School of Economics. URL.: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf>

Секція 8

Резильєнтність національної економіки у вимірі економічної теорії та політики

ВПЛИВ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ НА ЕКОНОМІЧНУ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Андрусик Олександра Василівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
I курс магістратури, ОП «Економіка та економічна політика»
Науковий керівник: к.е.н., доцент Лопух К.В.

THE IMPACT OF GENDER INEQUALITY IN THE UKRAINIAN LABOR MARKET ON ECONOMIC RESILIENCE IN THE CONTEXT OF GLOBAL POLYCRISIS

This paper examines gender inequality in Ukraine's labor market amid the full-scale Russian invasion and global polycrisis. Using data from 2021–2025, it analyzes the gender pay gap (18.6% in 2021, widened to 41.4% in 2023), employment rates (women 49.3% in 2021 vs. men 60.1%), unemployment disparities, and occupational segregation. The war exacerbated these gaps, leading to annual GDP losses of 5–7% due to underutilized human capital. Policies like the National Strategy to Close the Gender Pay Gap (2023–2030) and targeted reskilling could boost GDP by 3–5% by 2030, strengthening resilience to polycrisis shocks.

Гендерна нерівність на ринку праці залишається ключовим викликом для економічної резильєнтності України в умовах глобальної полікризи, що включає російську війну проти України, енергетичну кризу, постпандемійне відновлення та геополітичну нестабільність. До війни гендерний розрив у заробітній платі зменшився з 26% у 2015 р. до 18,6% у 2021 р. [1]. Однак у 2023 р. жінки заробляли в середньому на 41,4% менше за чоловіків [1]. Ця розбіжність пояснюється методологією: офіційна статистика фіксує скоригований розрив за подібну роботу, тоді як загальний розрив враховує часткову зайнятість, горизонтальну та вертикальну сегрегацію, неформальну працю. Жінки становлять близько 52–54% робочої сили, але переважно зайняті в низькооплачуваних секторах (освіта, охорона здоров'я, послуги – близько 26,7% жінок проти 6,1% чоловіків), де зарплати на 20–25% нижчі, ніж у промисловості, IT чи транспорті [7; 8].

Повномасштабне вторгнення посилює нерівність: мобілізація чоловіків призвела до зростання зайнятості жінок у традиційно «чоловічих» сферах (з 1,3% до 9,2% у 2024 р.), але без пропорційного підвищення оплати та соціального захисту [9]. З 2022 р. втрачено близько 2,4 млн робочих місць (15,5% робочої сили), а 1,6 млн працездатних осіб (переважно жінки) емігрували [10]. У 2023 р. жінки становили 72% зареєстрованих безробітних (порівняно з 64,2% у 2021 р.), а серед внутрішньо переміщених осіб – 58% [1]. Рівень зайнятості серед ВПО-жінок – 48% проти 71% чоловіків. Безробіття жінок зросло до 15,1% у 2024 р. проти 12% серед чоловіків через сімейні обов'язки, закриття 30% дитсадків та дискримінацію [11]. За оцінками ООН та Світового банку, гендерна нерівність спричиняє щорічні втрати ВВП на 5–7% через недоотриману продуктивність та інновації [4; 5].

Аналіз Індексу гендерного розриву (Global Gender Gap Index 2025) показує для України значення 0,730 (62-е місце серед 148 економік), з високим балом в освіті (1,000) та здоров'ї (близько 0,97), але низьким у політичній участі (0,198) та економічній участі [12]. Участь жінок у ринку праці – близько 42,9–47,7% проти 56,9–62,8% чоловіків у 2021–2025 рр. [2; 3]. Тривалість кар'єри жінок коротша (29 років проти 31,5), гнучкість графіка низька (7,7% проти 29–37% в ЄС). Країни з меншим розривом (наприклад, Ісландія – 92,6%, Швеція – близько 4% у оплаті) демонструють вищу резильєнтність завдяки повному використанню людського капіталу [12].

У полікризі нерівність посилює вразливість: знижує податкові надходження, збільшує соціальні витрати, гальмує відновлення. Жінки витрачають значно більше часу на неоплачуваний догляд (56 годин на тиждень проти 49 до війни) [13]. Таблиця 1 ілюструє ключову динаміку.

Таблиця 1

Гендерні розриви на ринку праці України, 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (оцінка)
Розрив у зарплаті (офіційний, скоригований, %)	18.6	~20–25	41.4 (загальний)	~40.0	35.0–37.0
Розрив у зарплаті (загальний, включаючи сегрегацію, %)	18.6–20	25.0+	41.4	40.0	35.0
Зайнятість жінок (% робочої сили / населення 15+)	49.3 / 42.9	48.0 / ~42	48.7 / ~48	50.0 / ~50	52.0 / ~52
Зайнятість чоловіків (% робочої сили / населення 15+)	60.1 / 56.9	58.0 / ~55	63.1 / ~60	60.0 / ~58	58.0 / ~57
Безробіття жінок (%)	10.0	13.2	14.5	15.1	14.0
Безробіття чоловіків (%)	9.8	12.0	12.0	12.5	11.5
Частка жінок у керівництві (%)	29.0	28.4	29.5	30.1	31.0
Частка жінок серед зареєстрованих безробітних (%)	64.2	~70	72.0	~75–80	~75

Джерело: складено автором на основі даних [1,2,3,4]

Для підвищення резильєнтності потрібні реформи: Національна стратегія до 2030 р. (зменшити розрив до 13,6%), квоти (30% жінок у керівництві), програми перепідготовки (STEM для жінок), податкові стимули для гендерного балансу та гендерне бюджетування. Це може збільшити ВВП на 3–5% до 2030 р., посилюючи стійкість до полікризи шляхом повного використання людського капіталу.

1. UN Women. Equal Pay, Equal Power: Advancing Gender Equality in Ukraine's Recovery [Електронний ресурс] // UN Women Ukraine. – 2025. – 18 вересня. – Режим доступу: <https://ukraine.unwomen.org/en/stories/zayava/2025/09/rivna-oplata-pratsi-rivna-vlada-spryannya-henderniy-rivnosti-u-vidnovlenni-ukrayiny>

2. World Bank. Gender Data Portal – Ukraine [Електронний ресурс] // World Bank. – Режим доступу: <https://genderdata.worldbank.org/en/economies/ukraine>

3. ILO. Ukraine Strengthens Efforts to Close the Gender Pay Gap [Електронний ресурс] // ILO. – 2025. – 4 листопада. – Режим доступу: <https://www.ilo.org/resource/news/ukraine-strengthens-efforts-close-gender-pay-gap>

4. UNDP. Gender Profile of Ukraine [Електронний ресурс] // UNDP Ukraine. – Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine/gender-profile-ukraine>

5. World Bank. Female Employment in Ukraine [Електронний ресурс] // World Bank. – Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/232aaddf-180d-4cf0-90d9-7f28e26f2aa7>

6. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року [Електронний ресурс] // zakon.rada.gov.ua. – 2023. – 15 вересня. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/815-2023-%D1%80>

7. Ukrainian Women's Fund. Gender Equality Index in Ukraine [Електронний ресурс] // UWF. – 2025. – Режим доступу: https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/gender_index_05_2025_eng_web.pdf

8. State Statistics Service of Ukraine. Labour market indicators by gender [Електронний ресурс] // Ukrstat. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

9. UN Women. Women's Economic Empowerment in Ukraine during Russia's Invasion [Електронний ресурс] // UN Women Ukraine. – 2024. – Режим доступу: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2024-10/un_women_briefing_on_wee_in_ukraine_final.pdf

10. World Bank. Female Employment in Ukraine [Електронний ресурс] // World Bank. – Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099554410132518206/pdf/IDU-8b08fffa-a6b0-4af6-b7f0-aa0f1212973a.pdf>

11. UN Women. Three years of full-scale war in Ukraine roll back decades of progress for women's rights, safety and economic opportunities [Електронний ресурс] // UN Women. – 2025. – 19 лютого. – Режим доступу: <https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2025/02/three-years-of-full-scale-war-in-ukraine-roll-back-decades-of-progress-for-womens-rights-safety-and-economic-opportunities>

12. World Economic Forum. Global Gender Gap Report 2025 [Електронний ресурс] // WEF. – Режим доступу: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

13. CARE International. Ukraine Rapid Gender Analysis 2024 [Електронний ресурс] // CARE. – 2024. – Режим доступу: https://www.care-international.org/sites/default/files/2024-09/RGA_Ukraine_2024_English_screen.pdf

14. Eurostat. Gender pay gap statistics [Електронний ресурс] // Eurostat. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

THE ROLE OF SOCIAL POLICY IN SHAPING THE RESILIENCE OF THE NATIONAL ECONOMY

The article examines the role of social policy in strengthening the resilience of Ukraine's national economy under conditions of macroeconomic instability and wartime challenges. Particular attention is paid to social protection mechanisms, employment support and human capital development. It is argued that effective social policy can mitigate social risks, maintain domestic demand and create the institutional conditions necessary for sustainable economic recovery and long-term economic development.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується посиленням макроекономічної нестабільності, що проявляється у фінансових кризах, інфляційних коливаннях, структурних трансформаціях ринку праці, глобальних економічних шоках та геополітичних викликах. Для України це набуло особливої гостроти після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 р., що спричинило значні економічні втрати, руйнування виробничої інфраструктури, скорочення економічної активності та суттєві соціальні ризики. У таких умовах одним із ключових завдань державної політики стало забезпечення резильєнтності національної економіки, тобто її здатності протистояти кризовим потрясінням, адаптуватися до нових умов функціонування, підтримувати стабільність соціально-економічної системи [1].

Формування резильєнтності національної економіки України в умовах воєнного стану значною мірою залежить від ефективності державної соціальної політики. Соціальна політика є важливою складовою системи державного регулювання економіки та охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення соціального захисту населення, підтримку зайнятості, розвиток людського капіталу, зменшення соціально-економічної нерівності шляхом перерозподілу доходів у суспільстві [5]. У структурі національної економіки соціальна політика виконує не лише соціальну, але й важливу економічну функцію, оскільки сприяє підтримці внутрішнього попиту, стабілізації соціального середовища та формуванню умов для економічного відновлення.

В умовах повномасштабної війни соціальна політика України набула особливого значення як інструмент підтримки соціально-економічної стабільності. Значна частина населення була змушена змінити місце проживання, втратила роботу або джерела доходів, що зумовило необхідність розширення програм соціальної підтримки [2]. Із початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну понад 6 млн українців стали вимушеними мігрантами за кордоном, ще 4,6 млн отримали статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [4]. Такі масштабні демографічні та соціальні трансформації суттєво вплинули на структуру ринку праці, регіональний розподіл економічної активності та рівень зайнятості населення. У цих умовах держава запровадила низку соціальних механізмів, спрямованих на підтримку ВПО, військовослужбовців, сімей загиблих та інших соціально вразливих груп населення. Реалізація цих заходів сприяє зменшенню соціальної напруги та одночасно підтримує внутрішній попит, зберігає економічну активність у регіонах, що приймають переміщених осіб, та стимулюють локальні ринки товарів і послуг.

Соціальна політика також виконує важливу стабілізаційну функцію. Внаслідок бойових дій значна частина підприємств була змушена призупинити діяльність або релокувати виробництво, що призвело до скорочення зайнятості та доходів населення. Частково компенсувати втрати доходів населення та підтримувати платоспроможний попит на внутрішньому ринку у таких умовах дозволили державні соціальні трансферти, допомога по безробіттю, підтримка ВПО та інші форми соціального забезпечення. У таких умовах комплексна соціальна підтримка створила передумови для збереження соціальної стабільності та підвищення стійкості національної економіки.

Критичним напрямом соціальної політики України є формування та розвиток людського капіталу, який виступає одним із ключових ресурсів відновлення національної економіки [3]. Інвестиції у сферу освіти, охорони здоров'я та соціальної інфраструктури сприяють не лише підвищенню рівня кваліфікації населення та зростанню продуктивності праці, але й формуванню нових професійних компетенцій, необхідних для відновлення й модернізації економіки. Програми перепідготовки та підвищення кваліфікації для ВПО та працівників, які втратили роботу через воєнні дії, дозволяють зменшити ризик довгострокового безробіття та підтримати працездатне населення. Паралельно реалізуються ініціативи у сфері охорони здоров'я, спрямовані на доступність медичних послуг, психологічну реабілітацію постраждалих від бойових дій, що має позитивний вплив на трудову активність і ефективність економіки. З огляду на те, що в післявоєнний період саме людський капітал відіграватиме визначальну роль у процесах структурної модернізації національної економіки, саме від його рівня та ефективного використання залежатиме швидкість відновлення виробничих та соціальних систем України.

Не менш важливим аспектом соціальної політики є забезпечення соціальної стабільності та соціальної згуртованості суспільства. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, економічні втрати та зростання соціальних ризиків призводять до посилення соціальної напруги, нерівності у доходах та зниження рівня довіри до державних інституцій [2]. У таких умовах ефективна система соціального захисту сприяє підтримці соціальної стабільності, зменшенню соціальної нерівності та запобіганню конфліктам. Додатково програми соціальної інтеграції та волонтерські ініціативи допомагають формувати відчуття солідарності та взаємної допомоги серед громадян, що підвищує стійкість суспільства до соціальних та економічних потрясінь. Створення такого стійкого соціального середовища є однією з ключових передумов економічної резильєнтності держави, адже високий рівень довіри, соціальної згуртованості й участі громадян у відновленні економіки сприяє ефективнішому використанню ресурсів, зменшенню негативних соціальних наслідків криз і швидшому відновленню економічної активності.

У контексті забезпечення резильєнтності національної економіки варто виокремити основні функції соціальної політики, які сприяють стабілізації соціально-економічних процесів і підвищенню адаптивності економічної системи України викликів макроекономічної нестабільності (табл. 1).

Таблиця 1

Основні функції соціальної політики в контексті забезпечення резильєнтності національної економіки

Функції	Сутність	Значення
Захисна	Забезпечення соціального захисту найбільш вразливих верств населення (під час війни функція стає пріоритетною, адже від неї залежить виживання громадян)	Зниження соціальної напруги та соціальних ризиків (соціальний захист військовослужбовців, ВПО, малозабезпечених сімей)
Адаптаційна	Передбачає створення умов для пристосування населення до нових соціально-економічних умов і структурних змін	Підвищення адаптивності економіки до структурних змін (програми зайнятості, перекваліфікація, підтримка релокації бізнесу)
Інтеграційно-відтворювальна	Спрямована на забезпечення соціальної згуртованості, підтримку солідарності, інтеграцію та залучення (інклюдую) ВПО та постраждалих від війни у соціально-економічне життя країни	Зміцнення інституційної стійкості економічної системи, формування соціальної довіри
Стабілізаційна	Спрямована на пом'якшення негативних соціально-економічних наслідків кризових явищ	Підтримка внутрішнього попиту та пом'якшення економічного спаду (соціальні трансферти, субсидії, допомога по безробіттю)
Відтворювальна	Скерована на відновлення життєздатності соціальної інфраструктури та сервісів, постраждалого населення, умов життя після кризових подій	Формування людського капіталу для економічного відновлення (розвиток освіти, охорони здоров'я, соціальної інфраструктури)
Превентивна	Орієнтована на попередження соціальних ризиків та мінімізацію негативних наслідків майбутніх криз	Зниження вразливості економіки до майбутніх шоків, формування довгострокової економічної резильєнтності

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Реалізація зазначених функцій сприяє формуванню економічної стійкості держави та забезпечує здатність економіки адаптуватися до складних умов воєнного часу. У перспективі повоєнного відновлення соціальна політика відіграватиме ключову роль у процесах реконструкції економіки України. Підтримка людського капіталу, розвиток соціальної інфраструктури, відновлення системи зайнятості та забезпечення соціального захисту населення створюватимуть передумови для сталого економічного розвитку.

Таким чином, соціальна політика виступає важливим елементом формування резильєнтності національної економіки України. Її реалізація сприяє підтримці соціальної стабільності, зниженню економічних ризиків, розвитку людського капіталу та створенню сприятливих умов для економічного відновлення. У сучасних умовах воєнної економіки ефективна соціальна політика є одним із ключових інструментів забезпечення стійкості національної економіки та формування передумов для її подальшого розвитку.

1. Близнюк В., Шумська С., Бурлай Т., Борзенко О., Аргіріу А.-С. Резильєнтність соціально-економічної системи: стратегія і тактика мінімізації нерівностей українського суспільства. *Журнал європейської економіки*. 2024. 23 (4), 583-603. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1805>.
2. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2025. 13(2), 33-43. DOI: <https://doi.org/10.15421/152518>
3. Красота О. Модель стратегії макроекономічної стабілізації національної економіки на засадах соціальної інклюзії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2024. 1 (224), 45-54. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/6>
4. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
5. Радіонова І. Функція соціальної політики та соціальна інклюзія в поясненні загальної економічної рівноваги. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2020. 1(208), 49-55. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/208-1/6>

ІНОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Григорук Максим Валерійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Осецький В.І.

INNOVATIVE MODEL FOR REBUILDING UKRAINE'S ECONOMY IN THE CONTEXT OF POST-WAR TRANSFORMATION

The paper examines the impact of full-scale war on Ukraine's socio-economic system and substantiates the need to transition to an innovative model of post-war reconstruction. It summarizes the key directions of the innovative model of post-war transformation, including the development of high-tech industry, digital infrastructure, institutional modernization, and strengthening of human capital.

Війна на Сході України та подальша повномасштабна війна суттєво вплинула на економічну систему України, спричинивши значні втрати населення, території, ресурсів, інфраструктурного та виробничого потенціалу. За оцінками Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5) [2], станом на 31 грудня 2025 року загальні збитки від війни оцінюються у 195,1 млрд. дол США, що приблизно на 10,8% більше, ніж у RDNA4, при цьому найбільше постраждали житлові, транспортні та енергетичні сектори. Соціально-економічні втрати зросли до 666,7 млрд. дол США, що відображає зростання на 13,2% з часом RDNA4, здебільшого зумовлене порушеннями в торгівлі, промисловості, державних послугах і засобах до існування. Потреби у відновленні та реконструкції продовжують зростати і зараз оцінюються у 587,7 млрд. дол США (на 10 років), що еквівалентно майже трикратному розміру ВВП України у 2025 році [2]. Задоволення цих потреб потребує розробки інноваційної моделі відбудови економіки України, зосередженої на технологічній та модернізаційній основі. Очевидно, що розробляти повноцінну модель відбудови до завершення повномасштабної війни не є раціональним, однак сформулювати стратегічні орієнтири та вивчати досвід країн варто вже зараз.

Оцінюючи інноваційний потенціал України, який зможе бути реалізованим в моделі відбудови економіки, важливим є Global Innovation Index (GII) Всесвітньої організації інтелектуальної власності. У звіті за 2024 рік Україна займала 60-е місце, а в рейтингу 2025 року – 66-те серед 139 країн. «За показниками Україна завжди має набагато кращі позиції за інноваційні результати (output), ніж за показниками ресурсів країни (input)» [1]. Найвищі позиції України [4]:

- 1 місце в рейтингу за показником корисних моделей;
- 4 місце в рейтингу за показником працюючих жінок, що мають вищу освіту;
- 5 місце в рейтингу за показником експорту послуг ІКТ;
- 5 місце в рейтингу за показником розвитку урядових онлайн-послуг.

Найнижчі показники стосуються підіндексів рівня загальної інфраструктури (122 місце в рейтингу) та інституційного середовища (115 місце в рейтингу) (табл. 1).

Таблиця 1

Показники України в Глобальному інноваційному індексі, 2015-2026 рр.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ранг	64	56	50	43	47	45	49	57	55	60	66
Оцінка/Значення	36,5	35,7	37,6	38,5	37,4	36,3	35,6	31	32,8	29,5	29,7
Ранг											
Інституції	98	101	101	107	96	93	91	97	100	107	108
Людський капітал та дослідження	35	40	41	43	51	39	44	49	47	54	65
Інфраструктура	112	99	90	89	97	94	94	82	77	82	75
Розвиненість ринку	85	75	81	89	90	99	88	102	104	85	85
Розвиненість бізнесу	78	73	51	46	47	54	53	48	48	45	56
Знання та технологічні результати	34	33	32	27	28	25	33	36	46	34	47
Креативні результати	75	58	49	45	42	44	48	63	37	68	67

Джерело: складено автором на основі даних [1; 4]

Інституційне середовище дійсно відіграє важливу роль в процесах інноваційної модернізації, оскільки охоплює всі соціальні, політичні, економічні та правові інституції, які впливають на діяльність всіх учасників інноваційного розвитку. За результатами попереднього проведеного економетричного аналізу в межах дослідження інституційного середовища та його впливу на інноваційну модернізацію [3] було зроблено висновки, що «збільшення частки тіньової економіки та частки неформальної зайнятості в загальній зайнятості на 1% впливає на зниження обсягів реалізованих високотехнологічних та середньовисокотехнологічних товарів та послуг на 1,07% на 1,8% відповідно» [3].

Відповідно, інноваційна модель повоєнної відбудови України повинна орієнтуватися спирається на комплекс пріоритетних напрямів трансформації економіки, які потребують підтримки держави, приватного сектору та міжнародних партнерів, орієнтованих на розвиток інституційного середовища та інноваційну модернізацію (рис. 1.).

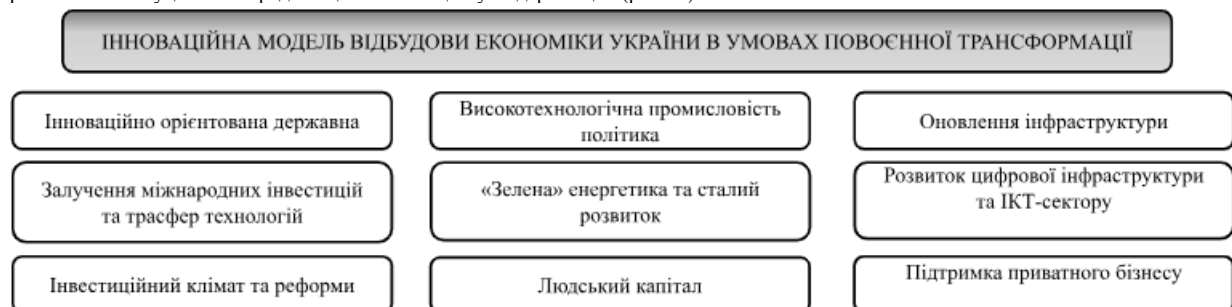


Рис. 1. Напрями інноваційної моделі відбудови економіки України в умовах повоєнної трансформації

Джерело: розроблено автором

Повоєнна відбудова країни може стати шансом для реіндустріалізації, структурної трансформації та модернізації національної економіки України. Орієнтуючись на інновації та вивчаючи світовий досвід, Україна може не лише відновити втрачене, а також створити

фундамент для нової моделі української економіки. Підвищення рівня високотехнологічного виробництва, розвиток науки та технологій, розвиток альтернативних джерел енергії, «зелені» технології, цифровізація, а також створення сприятливого інституційного та інфраструктурного середовища забезпечать довгострокове соціально-економічне зростання та конкурентоспроможність.

1. Григорук М.В. Інноваційний потенціал національної економіки України. Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 610 с. с. 462. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/06/%D0%A8%D0%92-%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf

2. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5) . [Електронний ресурс] // UNDP. [сайт]. - Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>

3. Osetskyi V., Bediukh O., Kulish V., Hryhoruk M. Innovative modernization and transfer of dual-purpose technologies in emergent economic systems: institutional concept. Academy Review. 2026. № 1 (64). DOI:10.32342/3041-2137-2026-1-64-12 URL: <https://doaj.org/article/22aaf569a11b40a3ab459b254533ee1a>

4. The Global Innovation Index. [Електронний ресурс] // WIPO. [сайт]. - Режим доступу: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/

HUMAN CAPITAL AS THE FOUNDATION OF UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE

This paper is about the role of human capital as a key actor in ensuring the resilience of Ukraine's national economy amidst the russian full-scale invasion. The author substantiates a paradigm shift from a resource-based understanding of the individ as an object of state policy to the concept of active agency and antifragility. It can be argued that the resilience of the modern Ukrainian economy is inherently human-centered, where people's ability to self-organize and generate innovative solutions is the main factor that makes the Ukrainian economy resilient to shocks.

У сучасному дискурсі економічної теорії поняття резильєнтності національної економіки зазнало значної трансформації. Якщо раніше вона переважно розглядалася як здатність системи протистояти шокам і відновлюватися до попереднього стану, то сьогодні економісти дедалі більше звертають увагу на її адаптивну та трансформаційну функції. Ми вважаємо, що у цій парадигмі людський капітал виступає як базовий ендегенний фактор резильєнтності національної економіки. Його значення не обмежується лише традиційним розумінням у вигляді виробничого ресурсу: здобуті знання та досвід, професійні навички та креативні компетентності формують внутрішню спроможність системи до протистояння шокам, швидкої адаптації до криз та самовідновлення.

Варто зауважити, що у контексті резильєнтності української економіки цей процес набуває специфічного характеру. Традиційні моделі ендегенного зростання П. Ромера та Р. Лукаса доповнюються концепцією антикрихкості, яка передбачає перетворення стресових факторів на каталізатори структурного оновлення інституцій та розвитку людського капіталу. Ключовим чинником формування національної резильєнтності стає трансформація ролі індивіда: *людина перестає бути пасивним об'єктом державної політики, перетворюючись на активного суб'єкта, який здатен самостійно формувати попит на інноваційні рішення та впливати на розвиток економічних процесів.*

На нашу думку, сфера освіти виступає першоосновою для збереження людського капіталу держави та зміцнення резильєнтності національної економіки в умовах кризи. Сучасна українська сфера освіти піддається деструктивному впливу російського повномасштабного вторгнення: станом на початок березня 2026 року пошкоджено 4 505 закладів освіти, причому 412 із них були зруйновані повністю [1]. Активні бойові дії призвели до масового переходу на дистанційну форму навчання та релокації навчальних закладів до більш безпечних регіонів України. Звертаємо увагу, що здобутий досвід онлайн-навчання під час пандемії став надійним підґрунтям для стрімкої цифровізації української освіти в умовах війни, перетворивши ІКТ на засіб інтелектуального виживання. У контексті резильєнтності національної економіки говоримо про те, що цифровізація української освіти не була нав'язана «згори» як адміністративний стандарт, вона стала відповіддю на потребу зберегти і розвивати інтелектуальний потенціал країни всупереч будь-яким екзогенним загрозам. Ми переконані, що саме високий базовий рівень цифрової грамотності українців став основою потужного попиту на цифрові рішення, завдяки чому національна система освіти змогла ефективно функціонувати поза межами зруйнованих фізичних стін.

Показовим прикладом трансформації людського капіталу в активний фактор резильєнтності національної економіки є стрімкий розвиток сектору DefenseTech. У 2025 році понад 50 українських компаній у сфері DefenseTech залучили інвестиції загальним обсягом понад 105 млн дол. США. Для порівняння, оборонні компанії країн Європи, включно з Великою Британією, у 2025 році отримали близько 200 млн дол. США [2]. Ці дані свідчать про високий рівень глобальної конкурентоспроможності вітчизняних фахівців: український людський капітал сьогодні створює рішення, які не мають альтернатив у стабільних економіках.

Український досвід розробки та бойового застосування високотехнологічних оборонних систем демонструє, що в умовах війни людський капітал стає фундаментом та динамічним ядром економічної резильєнтності. Український сектор MiTech здійснює перехід від застарілої ієрархічної моделі військової справи (у якій індивід виконував лише державні директиви), до сучасної системи (у якій інтелектуальна суб'єктність індивіда та його здатність до швидкої генерації адаптивних рішень стають ключовим фактором технологічної переваги та основою формування нової структури національної резильєнтності). Вдалі кейси з виробництва та застосування ракет «Паляниця», «Фламінго», ударних дронів «Лютий (AN-196)», «Боєбер (UJ-26 Beaver)», морських безпілотників «Магура V5», «Sea Baby» та інших демонструють феномен швидкої капіталізації знань. Здобуті знання, досвід та унікальні навички українців під час російського повномасштабного вторгнення трансформуються у конкретні оборонні продукти поза традиційною системою, що відповідає принципу антикрихкості. Кожен новий виклик на полі бою стає імпульсом для миттєвої модернізації та генерації нових ноу-хау, які зміцнюють як військову, так і економічну стійкість.

Прояви антикрихкості українського людського капіталу можна чітко відслідкувати на прикладах діяльності фахівців об'єктів критичної інфраструктури. Фізичне руйнування об'єктів критичної інфраструктури було значною мірою нівельоване завдяки унікальному «неявному знанню» фахівців, яке виходить за межі стандартних посадових інструкцій. В обставинах, коли технічні регламенти виявлялися обмеженими перед масштабами руйнувань, експерти ставали активними суб'єктами, які здатні швидко розробляти нестандартні протоколи відновлення в критичних ситуаціях. За таких умов індивід перестає бути пасивною частиною системи, а виступає «архітектором безпеки», чия індивідуальна відповідальність та швидкість прийняття нестандартних рішень заміщують дефіцит капітальних ресурсів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що резильєнтність національної економіки України має яскраво виражений антропоцентричний характер. Український людський капітал не просто адаптується до шоків та потрясінь, він використовує їх як основу для побудови нової суб'єктності. У контексті резильєнтності української економіки кожен новий деструктивний вплив на систему ініціює виробництво якісно нових технологічних алгоритмів, які не мають аналогів у світовій практиці.

1. Дані Міністерства освіти і науки України. URL: <https://saveschools.in.ua/>

2. Допис у Telegram Міністра оборони України Михайла Федорова: <https://t.me/zedigital/6391>

ІНСТИТУЦІЙНІ ШОКИ ТА ЗЛОЧИННА ПОВЕДІНКА: ПАРАДОКСИ ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дерев'янчук Катерина Михайлівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
І курс магістратури, ОП «Економіка та економічна політика»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Осецький В.Л.

INSTITUTIONAL SHOCKS AND CRIMINAL BEHAVIOR: PARADOXES OF LAW ENFORCEMENT UNDER MARTIAL LAW

The paper analyzes institutional shocks and criminal behavior through the framework of rational choice theory under martial law conditions. The research integrates neoclassical, institutional and behavioral economics to explain how corruption, selective enforcement and judicial inefficiency distort incentives of economic agents. It is argued that formal increases in sanction severity do not ensure deterrence when institutional capacity weakens. The Ukrainian case demonstrates that institutional instability modifies expected utility calculations and affects economic crime dynamics. The study substantiates the need for integrated economic and institutional instruments in criminal policy design.

Економічний аналіз злочину виходить із того, що протиправна поведінка може бути наслідком усвідомленого вибору економічного агента в умовах обмежених ресурсів, альтернативних можливостей і певних «правил гри». Відправною точкою тут є підхід Г. Беккера, який формалізував злочин як рішення за критерієм очікуваної корисності [1]. У найпростішій постановці індивід порівнює очікувану вигоду від правопорушення з очікуваними витратами, що залежать від імовірності викриття та величини санкції:

$$EU = (1 - p) \cdot B - p \cdot F,$$

де p – імовірність покарання, B – вигода від злочину, F – санкція. Рішення на користь злочину приймається тоді, коли EU перевищує корисність легальної альтернативи, пов'язану з доходом і можливостями у формальному секторі (W). Розширення цієї логіки у працях І. Ерліха додало до аналізу залежність злочинності від альтернативних доходів і стану ринку праці (вартість легальної можливості), що важливо для розуміння економічно мотивованих правопорушень [2].

Однак ключова межа класичної моделі полягає в тому, що її параметри не є «даними раз і назавжди». Вони формуються інституційним середовищем. У моделі Беккера зростання p або F підвищує очікувані витрати злочину та має знижувати злочинність. Але в реальній економіці (особливо трансформаційній і кризовій) p часто не є стабільною величиною – її визначають якість судової системи, підзвітність влади, рівень корупції, процесуальні лаги та вибірковість правозастосування. Саме тому правозастосування потрібно розглядати не лише як юридичну практику, а як економічний механізм формування стимулів, який впливає на поведінку агентів і, відповідно, на стійкість економічної системи.

Друга важлива лінія в економіці злочину – оптимальне правозастосування. Дж. Стіглер показав, що «максимізація суворості» не є оптимальною, якщо витрати на забезпечення виконання законів, розслідування та судовий розгляд є високими [8]. У розвиток цієї ідеї А. Полінскі та С. Шавелл включили до аналізу адміністративні витрати, ризик помилок і можливості ухилення [6]. Це принципово для економічної політики: держава обмежена бюджетом, кадрами та пропускну здатністю правозастосовних інститутів. Якщо інституційна спроможність низька, формальне посилення F без підвищення p дає слабкий стримувальний ефект. Емпіричний висновок Д. Нагіна узгоджується з цим: сильнішим чинником стримування є неминучість, а не «жорсткість на папері» [4].

У контексті України воєнний стан виступає інституційним шоком подвійної дії. З одного боку, держава об'єктивно зацікавлена підвищувати контроль і відповідальність за порушення у сферах, критичних для економічного функціонування (податки, закупівлі, гуманітарні потоки, розподіл дефіцитних ресурсів). З іншого боку, війна змінює структуру державних пріоритетів і витрат: частина ресурсів перерозподіляється на безпеку й оборону, а правозастосування працює в умовах обмежень і логістичних збоїв. У термінах економіки злочину це означає, що F може зростати номінально, тоді як p залишається нестабільним або навіть знижується через перевантаження та процесуальні лаги. Виникає парадокс: санкції стають суворішими, але очікувані витрати злочину не зростають пропорційно, якщо неминучість не підсилюється.

Щоб зробити цей механізм прозорим для економічної інтерпретації, доцільно показати, як саме інституційні параметри «перекодовують» p та F і через це впливають на рішення економічних агентів (табл. 1).

Таблиця 1

Інституційні обмеження класичної моделі раціонального вибору та економічний ефект

Тип інституційного обмеження	Прояв	Зміна p/F	Економічний наслідок
Інституційна слабкість	Корупція, вибірковість	$p \downarrow$ (суб'єктивно і фактично)	Зростає привабливість злочину
Судова неефективність	Затягнуті процедури	F «дисконтоване» (віддалене)	Слабшає стримування
Інформаційна асиметрія	Непередбачувані правила	p сприймається як кероване/випадкове	Зростають стратегічні ухилення
Воєнний стан	Дефіцит ресурсів, збої	p нестабільне; $F \uparrow$ номінально	Інституційний парадокс

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 7].

Критично важливим є те, що за наявності корупції та вибіркової правозастосування параметр p перестає бути «єдиним для всіх». У такому середовищі ризик покарання стає асиметричним між групами агентів, що викривлює конкуренцію та стимулює тіньові практики. Р. Кліттаард описує корупцію як результат поєднання монопольної влади, дискреції та слабкої підзвітності [3]. У термінах економічної моделі це означає: якщо частина агентів здатна «купувати» зниження p або пом'якшення F , тоді очікувані витрати правопорушення падають, а незаконна діяльність стає системно вигіднішою. Наслідок виходить за межі кримінології: в економіці виникає перекист стимулів (ресурси спрямовуються не в продуктивні інвестиції, а в рентний пошук і тіньові схеми), що підриває відновлення, довіру та фінансову дисципліну.

Окремо слід врахувати поведінковий рівень, який пояснює, чому навіть формально «розумні» зміни політики не завжди працюють (табл. 2). Концепція обмеженої раціональності Г. Саймона підкреслює, що індивіди не максимізують корисність у строгому сенсі, а діють за принципом прийнятного рішення в умовах обмежень інформації та когнітивних ресурсів [7]. Поведінкові відхилення – надмірний оптимізм, викривлення сприйняття ризику, орієнтація на теперішнє – знижують сприйману вагу p і F , особливо коли покарання віддалене в часі.

Таблиця 2

Поведінкові механізми, що послаблюють стримування навіть за формального посилення санкцій

Механізм	Прояв	Параметр злому	Ефект
Надмірний оптимізм	«Зі мною не станеться»	$p \downarrow$ (у сприйнятті)	Більше правопорушень
Present bias	Перевага негайної вигоди	F дисконтоване	Санкції «не страшні»
Евристика доступності	Сильний вплив окремих кейсів	p спотворюється	Нестабільна реакція
Соціальні норми	Толерантність до порушень	«Соціальний штраф» $\downarrow$	Зростає EU

Джерело: складено автором на основі [7].

Інституційні шоки, зумовлені воєнним станом, мають системний економічний ефект, оскільки змінюють структуру стимулів у національній економіці. Порушення передбачуваності правозастосування впливає не лише на кримінальну поведінку, а й на інвестиційні рішення, податкову дисципліну та рівень довіри до держави. У межах інституційної економіки саме стабільність «правил гри» визначає координацію очікувань і зниження невизначеності [5]. Коли ця стабільність порушується, економічні агенти переходять до адаптивних стратегій, орієнтуючись на неформальні практики та мінімізацію ризиків.

Воєнний стан створює подвійний ефект. З одного боку, держава посилює формальний контроль і кримінальну відповідальність. З іншого – ресурси правозастосування обмежуються, зростають процесуальні лаги та дискреційність рішень. У термінах моделі раціонального вибору це означає, що номінальне зростання F не гарантує підвищення очікуваних витрат злочину, якщо неминучість покарання залишається нестабільною [4]. Отже, виникає інституційний розрив між формальною суворістю та фактичною ефективністю.

Додатково змінюється параметр альтернативного доходу W . В умовах воєнної економіки скорочення легальних можливостей, зростання безробіття та невизначеність майбутніх доходів підвищують відносно привабливість нелегальної діяльності [2]. Отже, злочинна поведінка стає функцією не лише правозастосування, а й макроекономічних умов.

Суттєву роль відіграє довіра до інститутів. Теорія транзакційних витрат підкреслює, що ефективні інститути зменшують витрати координації та стимулюють інвестиційну активність. Якщо ж правозастосування сприймається як вибіркове або непослідовне, зростає стратегічна поведінка – ухилення, мінімізація податкових зобов'язань, використання неформальних контрактів. Це формує альтернативну рівновагу, у якій частина економічної активності стабільно переходить у тіньовий сектор.

Важливим є також поведінковий аспект. Обмежена раціональність та орієнтація на короткострокову вигоду зменшують стримувальний ефект віддалених санкцій [7]. Якщо покарання відтерміноване або рідкісне, воно дисконтowane у сприйнятті агентів, що знижує його економічну вагу. У поєднанні з інформаційними сигналами про випадки уникнення відповідальності це може ще більше зменшувати суб'єктивну оцінку ризику.

У макроекономічному вимірі інституційні викривлення впливають на фінансову спроможність держави. Зростання тінізації зменшує податкову базу, ускладнює фінансування відновлення та підвищує залежність від зовнішньої підтримки. Відтак злочинна поведінка трансформується з індивідуального вибору в фактор системної нестійкості.

Отже, парадокс правозастосування полягає в тому, що формальне посилення кримінальної політики без зміцнення інституційної спроможності не забезпечує очікуваного стримувального ефекту. За умов воєнного стану ключовим є не лише підвищення санкцій, а передусім забезпечення їх неминучості, скорочення процесуальних лагів і мінімізація дискреційності. Лише узгодження економічної та інституційної політики здатне відновити баланс стимулів і сформувати передумови для стабільного функціонування національної економіки.

1. Becker G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*. 1968. Vol. 76(2). P. 169–217. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3625/c3625.pdf>
2. Ehrlich I. Participation in Illegitimate Activities: A Theoretical and Empirical Investigation. *Journal of Political Economy*. 1973. Vol. 81(3). P. 521–565. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=961495
3. Klitgaard R. Controlling Corruption. Berkeley: University of California Press, 1988. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/03/pdf/klitgaar.pdf>
4. Nagin D. S. Deterrence in the Twenty-First Century. *Crime and Justice*. 2013. Vol. 42(1). P. 199–263. URL: <https://prohic.nl/wp-content/uploads/2020/11/2020-06-02-DeterrenceMetaNagin.2013.pdf>
5. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
6. Polinsky A. M., Shavell S. The Economic Theory of Public Enforcement of Law. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38(1). P. 45–76. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w6993/w6993.pdf
7. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69(1). P. 99–118.
8. Stigler G. J. The Optimum Enforcement of Laws. *Journal of Political Economy*. 1970. Vol. 78(3). P. 526–536. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3626/c3626.pdf>

GOVERNMENT SUPPORT FOR THE CREATIVE SECTOR OF THE ECONOMY: INTERNATIONAL AND UKRAINIAN PRACTICES

This article is devoted to the study of the government support for the creative sector of the economy. The study identifies the key tasks addressed by government support for the creative sector. The paper categorizes four major models and examines their practical application. The study outlines current trends in this support and the instruments used for their implementation. A set of policy recommendations is proposed to enhance the resilience and growth of Ukraine's creative economy.

Креативні індустрії стали одним із найбільш динамічних секторів світової економіки. Вони створюють суттєву за обсягом додану вартість та значну кількість робочих місць. Однак, навіть такі динамічні індустрії потребують інвестицій та державної підтримки для подальшого розвитку. Форми державної підтримки можуть бути різними: фінансові інструменти, гранти, субсидії, податкові пільги, венчурні інвестиції, створення креативних хабів за державний рахунок, інвестиції в цифрові платформи та широкосмстові мережі Інтернету, квоти на національний контент, посилення захисту прав інтелектуальної власності тощо.

Державна підтримка креативного сектору економіки – це інвестиція, яка забезпечує вирішення кількох важливих задач:

- Економічна: створення робочих місць та доданої вартості – як результат зростання ВВП;
- Соціальна: розвиток людського капіталу, відновлення депресивних регіонів через створення креативних хабів;
- Геополітична: посилення впізнаваності та автентичності країни на міжнародній арені, що є вкрай важливим для України у воєнний та повоєнний періоди.

Різні країни мають різні інструменти державної підтримки креативного сектору економіки та різні пріоритети для інвестування. Франція вкладає кошти у підтримку великих культурних інституцій, які стають драйвером для розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Одним з найуспішніших кейсів є музей Лувр, який має 8-9 мільйонів відвідувачів на рік.

Світовий досвід державної підтримки креативного сектору економіки можна поділити умовно на чотири основні моделі.

Таблиця 1

Моделі державної підтримки креативного сектору економіки

Назва моделі	Країни	Сутність
Англосаксонська	Велика Британія, США, Канада, Австралія	Держава створює рамкові умови, а підтримка відбувається переважно через податкові стимули та діяльність фондів.
Континентальна	Франція, Італія	Культура виступає в ролі суспільного блага, яке потребує захисту. Активна пряма фінансова підтримка держави та протекціонізм.
Азійська	Південна Корея, Китай, Японія	Креативні індустрії створюють в основному товари і послуги на експорт та підтримуються державою саме в системі міжнародної торгівлі.
Скандинавська	Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія	Головна увага зосереджена на соціальному захисті творців та рівному доступі до культурних та освітніх послуг за рахунок державного бюджету.

Джерело: складено автором на основі даних [1,2,3,4]

У Великобританії діє система грантів через Arts Council England, яка щорічно надає гранти креативним організаціям.

Франція має одну з найкращих систем податкових пільг для кіноіндустрії, що дозволяє компенсувати витрати на виробництво та створювати високоякісний продукт не знижуючи якість через ймовірність отримати низькі касові збори.

ЕС має квоти для європейського контенту на стрімінгових платформах, а в Україні відбувся значний ріст музичного ринку після запровадження квот на український контент на радіо і телебаченні. Після закриття книжкового ринку для російськомовної літератури значно зріс обсяг книговидавництва як української літератури так і перекладної на українську мову. Безумовно, початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив обвал ринку книговидавництва. Однак, вже в 2023 році ринок зміг стабілізуватись і випуск книжкової продукції зріс на 73% за кількістю видань порівняно з 2022 роком і на 203% за тиражем [5].

Korea Creative Content Agency активно працює над просуванням своїх культурних продуктів за кордоном. Сінгапур має програми залучення міжнародних талантів.

Успішна державна підтримка креативних індустрій вимагає комплексного підходу, що поєднує фінансові інструменти, розвиток інфраструктури, освіту та регуляторну політику. Україні варто врахувати найкращий міжнародний досвід довгострокового стратегічного планування в сфері захисту і підтримки креативного сектору економіки та адаптації до цифрової трансформації.

Останніми роками спостерігається тенденція переходу від прямого державного фінансування креативного сектору економіки до непрямої підтримки через фонди, а також сприяння самозайнятості та підприємництва. Різниця між державною та приватною підтримкою зменшується, сучасні інструменти фінансування поєднують гранти, кредитування, входження в акціонерну структуру компанії [6, ст.158].

До 2024 року включно значні гранти для культурних індустрій в різних країнах світу надавали USAID, які виступали «м'якою силою» для сприяння розвитку не лише креативних індустрій, а й поширенню західних демократичних цінностей. Після 2024 року відчувається суттєвий брак подібного фінансування.

Одна з найвпливовіших українських інституцій, яка займається державною підтримки креативного сектору – Український культурний фонд. У 2025 році УКФ підтримав 260 проєктів у сфері культури та креативних індустрій. УКФ посилює співпрацю з Міністерством культури Великого Герцогства Люксембург та програмою Creative Europe [7].

Для подальшого ефективного розвитку креативного сектору економіки України потрібна стратегія державного фінансування та підтримки сектору за рахунок пільгового оподаткування, залучення іноземних інвестицій, розвитку освіти, підтримки малих підприємств та самозайнятих осіб в креативному секторі економіки. Зрозуміло, що державний бюджет України на разі не має коштів на суттєве фінансування культури. Проте, держава має можливість створити сприятливі податкові умови для бізнесу в культурній та креативній сфері, сприяти залученню закордонних грантів, підтримувати приватні ініціативи розвитку креативного сектору та збільшувати представництво українських культурних інституцій за кордоном.

1. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1058/1057>
2. https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf
3. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsc2022d1_en.pdf
4. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-022-09450-x>
5. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3830/3750>
6. https://kfin.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/53/2024/08/zbirnyk_24.pdf#page=157
7. <https://mincult.gov.ua/news/230-proyektiv-novi-konkursy-ta-grant-yes-robota-ukrayinskogo-kulturnogo-fondu-u-2025-roczii/>

NORMS AS INFORMAL INSTITUTIONS OF THE RESILIENCE OF ECONOMIC SYSTEMS

The author examines the role of norms as foundational informal institutions that foster the resilience and adaptability of economic systems. A norm is characterized as a regulator that integrates both descriptive and prescriptive dimensions, establishing rules that guide economic agents toward socially accepted behavior. Utilizing Max Weber's theory of social action, the study highlights that goal-rational behavior in markets depends on shared normative expectations, which ensure coordinated system functioning even under conditions of limited rationality and environmental shifts.

У контексті забезпечення стабільності та адаптивності економічних систем в умовах невизначеності, особливої ваги набуває аналіз неформальних інституцій. Основним елементом інституційного середовища, де суб'єкти реалізують свій вибір та економічну поведінку, виступає норма. Дослідження норм як механізмів регулювання дозволяє зрозуміти, як саме забезпечується соціально-економічна координація та стійкість системи поза межами формально-правового регулювання.

Основним елементом інституційного середовища, де люди реалізують свій вибір та економічну поведінку, є норма. Існують різні визначення норми. Термін норма походить від латинського *norma* (правило, взірць) та давньогрецького *kanwn* (косинець, масштаб), спочатку виникнувши в будівельній справі як означення правильності косинця. Згодом Цицерон переніс це поняття у сферу права, трактуючи закон як масштаб права чи безправ'я. У широкому сенсі норма – це регулятор, що поєднує дескриптивний та прескриптивний змісти [1]. Її сутність полягає не стільки в описі емпіричної реальності, скільки у встановленні обов'язкових правил і зобов'язань, що спрямовують людину до ідеального або правильного стану. Норму також визначають як прийнятий стандарт або спосіб поведінки чи дій, з яким погоджується більшість людей [5]. Часто норму трактують просто як настанову «...яка диктує, що робити та чого не робити».

Норми є фундаментальною компонентою економічної свідомості, оскільки вони забезпечують соціальну адаптацію індивіда, узгоджуючи його особисті потреби з вимогами суспільства та соціальним статусом суб'єкта.

В інституційній теорії норми поділяються на два ключові типи: неформальні й формальні. Неформальні норми транслюються через культурні механізми, втілюючись у звичаях, традиціях, соціальних конвенціях, стереотипах та ритуалах [2, с. 35]. Саме вони складають основу неформальних інституцій, що підтримують резильєнтність системи «знизу». Формальні норми мають імперативний характер і обов'язкову юридичну фіксацію [2; с. 35].

Між соціологічним та економічним підходами до вивчення норм існує дискусія: якщо соціологія часто розглядає норму як абсолютний детермінант поведінки, то економічна теорія визнає за індивідом суб'єктність та раціональність навіть у межах нормативного поля.

Для розуміння механізму дії норми необхідно проаналізувати її внутрішню структуру, яка включає п'ять обов'язкових елементів:

- Атрибут – визначає цільову групу осіб, на яких поширюється норма.
- Фактор – встановлює ступінь імперативності (обов'язковості) дії.
- Мета – обґрунтовує доцільність існування правила.
- Умова – обставини, за яких норма застосовується.
- Система санкцій – інструменти примусу, що варіюються від соціального ostracism (неформальні) до юридичних стягнень (формальні).
- Комбінація цих елементів дозволяє розрізнити рівні нормативного регулювання:
- Спільна стратегія: поєднання атрибуту, мети та умови (дії, що здаються правильними без прямої домовленості).
- Норма (у вузькому сенсі): додавання фактору обов'язковості (угода).
- Правило (норма у широкому сенсі): повна структура з включенням механізму санкцій [4, с. 25].

Процес інституціоналізації відбувається, коли норми та правила відокремлюються від індивідуальних звичок і втілюються у стійкі соціальні структури. Інституція постає як конструкція, що інтегрує кодифіковані правила інтерпретації та поведінки, забезпечуючи регулярність суспільних процесів [2, с. 36].

Особливе значення має підхід економіки угод, де норма розглядається не як результат розрахунку, а як фундаментальна когнітивна передумова раціональної поведінки. Це створює методологічний парадокс: раціональність суб'єкта стає можливою лише завдяки виконанню приписів, які самі по собі не є продуктом його миттєвого вибору.

Норми виконують роль сигнальної системи, яка дозволяє інтерпретувати наміри та вподобання контрагентів, мінімізувати невизначеність у соціальних взаємодіях і забезпечувати базу для проведення навіть елементарних трансакцій, поза якою координація стає неможливою.

Резильєнтність системи залежить від того, на яких типах соціальної дії ґрунтуються її норми. Згідно з теорією Макса Вебера, існує чотири типи соціальної дії, з яких лише два є повноцінно осмислено орієнтованими [3, с. 168]:

- Цілерациональна дія: орієнтована на досягнення мети через логічний вибір засобів. Вона лежить в основі ринкової взаємодії.
- Ціннісно-раціональна дія: базується на внутрішніх переконаннях і цінностях.
- Афективна дія: зумовлена емоціями.
- Традиційна дія: ґрунтується на тривалій звичці.

Економічна резильєнтність досягається тоді, коли цілерациональна поведінка суб'єктів спирається на стабільні очікування щодо дій оточуючих. Ці очікування базуються на розумінні спільних норм, що дозволяє системі функціонувати навіть в умовах обмеженої раціональності та асиметричності інформації.

Норми як неформальні інституції є ключовим стабілізатором економічних систем. Вони виконують функцію неформального регулятора, що суттєво знижує когнітивні та трансакційні витрати. Забезпечуючи передбачуваність дій економічних агентів, норми створюють надійне підґрунтя для узгодженого функціонування економіки у кризові періоди. Таким чином, інституційна стійкість системи безпосередньо залежить від міцності та адаптивності її нормативного поля, яке робить раціональну соціально-економічну взаємодію можливою та ефективною.

1. Єрмоленко А. Норма. Енциклопедія Сучасної України, Том 23. URL: <https://esu.com.ua/article-74024> (дата звернення: 26.12.2025).

2. Івашина С., Івашина О. Інституціональна економіка : навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2018. 132 с.

3. Рахманов О., Бульбенюк С., Манелюк М. Історія соціології: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2017. 279 с.

4. Фертікова Т. Інституційна економіка : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 128 с.

5. Norm. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/norm> (date of access: 26.12.2025)

ІНДЕКС БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК КОМПОНЕНТ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Кабанов Олег Олександрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Нестеренко О.П.

DEBT SECURITY INDEX AS A COMPONENT OF FINANCIAL RESILIENCE UNDER CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

The paper proposes a Debt Security Index (DSI) as a monitoring tool for fiscal sustainability and financial resilience. Using IMF market-access DSA benchmarks for emerging markets, the index combines debt-to-GDP and gross financing needs-to-GDP measures, normalized to a 0-1 scale. Calculations based on the IMF baseline scenario for Ukraine for 2024-2030 and show an index deterioration around 2025-2027 and a gradual improvement after 2028 driven by lower financing needs, while the debt stock remains elevated. The index can be integrated into debt management and budget planning to support transparent fiscal policy decisions.

Сучасні тенденції розвитку глобальної економіки в останні роки, що характеризуються зростанням темпів інтеграції ШІ в економічні системи та високим рівнем геополітичної нестабільності, посилили роль боргових індикаторів як сигналів змін фінансової стійкості. Для України, яка одночасно проходить через період воєнного стану та готує економічний плацдарм для повоєнної відбудови, боргова політика стає частиною ширшої архітектури фінансової резильєнтності - здатності державних фінансів витримувати шоки та відновлювати траєкторію економічного зростання без втрати можливості обслуговувати свої фінансові зобов'язання.

У методологічному сенсі боргова безпека є підсистемою фінансової безпеки, що характеризується ступенем захищеності фінансових інтересів держави [3]. Відповідно до цього підходу індекс боргової безпеки має відображати не лише оцінку величини боргу, а й поточний тиск на ліквідність бюджету через потреби у фінансуванні існуючих зобов'язань.

Для побудови індексу (1) використано підхід, сумісний з логікою Debt Sustainability Analysis. IMF наводить цільові показники для країн, що розвиваються: державний борг - 60% ВВП і валові потреби у фінансуванні - 15% ВВП [1]. Нормалізацію (2) здійснено лінійно до шкали 0-1 за принципом «1 – досягнення цільового рівня, 0 - критичне відхилення». Критичний рівень боргу прийнято за 150% ВВП, що близько до пікових значень у стрес-сценарії (152,1% ВВП у 2028 р.) [2]. Для потреб у фінансуванні критичний рівень задано як 30% ВВП (подвійне перевищення цільового значення) (3) [1].

$$ИББ_t = W_D * \left[\frac{D^{crit} - D_t}{D^{crit} - D^{target}} \right]_0^1 + W_G * \left[\frac{G^{crit} - G_t}{G^{crit} - G^{target}} \right]_0^1$$

ИББ_t - індекс боргової безпеки у році *t* (діапазон 0..1; 1 - оптимум, 0 - критичний рівень).

D_t - публічний борг, % ВВП у році *t*.

G_t - валові потреби у фінансуванні (GFN), % ВВП у році *t*.

D* - цільовий (IMF) рівень боргу, % ВВП.

G* - цільовий (IMF) рівень GFN, % ВВП.

D_{crit} - критичний рівень боргу для нормалізації (верхня межа IMF).

G_{crit} - критичний рівень GFN для нормалізації (верхня межа IMF).

w_D, w_G - ваги компонентів на базі ентропійного зважування

(2) $[x]_0^1 = (1, (0, x))$ – принцип нормалізації значень від 0 до 1

(3) I

$$ИББ_t = 0.3372 * \left(1, \left(0, \frac{152.1 - D_t}{152.1 - 68} \right) \right) + 0.6628 * \left(1, \left(0, \frac{30.2 - G_t}{30.2 - 7} \right) \right)$$

Емпіричну базу розрахунків індексу сформовано за даними IMF (baseline scenario, pre-restructuring) щодо державного боргу та валових потреб у фінансуванні України на 2024-2030 рр. [2]. Результати розрахунків наведено в табл. 1 та на рис. 1. Отримана траєкторія має виражений спад у 2027 р. (ИББ = 0.086) на тлі пікового боргу та високих потреб у фінансуванні; саме у цей період для України є критично важливим отримати фінансування від МВФ у повному обсязі для підтримки фінансової стабільності. Після 2028 р. індекс зростає (до 0.709 у 2030 р.) переважно через зниження GFN, тоді як боргове навантаження залишається суттєво вищим за цільові значення у 60%. Це відкриває додаткові можливості для переорієнтації бюджетних коштів з обслуговування боргу на потреби відбудови економіки та стимулювання економічного зростання.

Таблиця 1.

Вхідні показники та індекс боргової безпеки України (2024-2030 рр.)

Рік	Державний борг (debt), % ВВП	Валові потреби у фінансуванні (GFN), % ВВП	w_debt	w_gfn	S_debt	S_gfn	Індекс боргової безпеки (0-1)
2024	89.7	25.1	0.3372	0.6628	0.742	0.22	0.396
2025	108.7	30.2	0.3372	0.6628	0.516	0	0.174
2026	122.6	24.7	0.3372	0.6628	0.351	0.237	0.275
2027	137.1	29.3	0.3372	0.6628	0.178	0.039	0.086
2028	135.5	12.5	0.3372	0.6628	0.197	0.763	0.572
2029	131.9	10.8	0.3372	0.6628	0.24	0.836	0.635
2030	125.7	9.1	0.3372	0.6628	0.314	0.909	0.709

Джерело: розраховано автором за даними [2] та методологією [1].

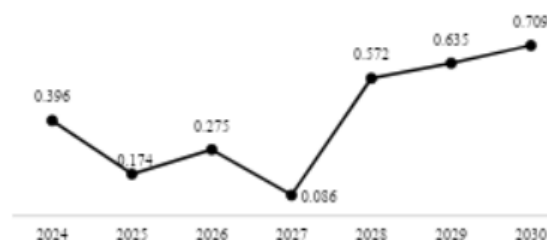


Рис. 1. Динаміка індексу боргової безпеки України (2024-2030 рр.)

Джерело: розраховано автором за даними [2] та методологією [1].

Практичне значення розрахованого індексу полягає у можливості його використання як елементу бюджетного процесу та середньострокової стратегії управління боргом, задля оцінки обсягу залучення додаткового фінансування і його впливу на стан фінансової стійкості. З позиції боргової політики України доцільно використовувати ІББ як елемент регулярного моніторингу з визначеними

пороговими значеннями: поєднувати його з планом запозичень, графіком погашень та сценаріями оцінки фінансових ризиків (відсоткових, валютних, рефінансування). Оцінка динаміки ІББ для України обумовлює необхідність здійснення наступних заходів боргової політики: 1) пріоритетність пільгового офіційного фінансування і грантів у роки пікового боргового навантаження; 2) здійснення активних операцій з управління борговими зобов'язаннями (обміни, викуп, подовження строків) для згладжування піків; 3) поступове нарощення внутрішнього ринку гривневих інструментів з довшими строками погашення для зниження валютних ризиків. [4]

У підсумку, індекс боргової безпеки може розглядатися як кількісний компонент фінансової резильєнтності: він поєднує оцінку зміни обсягу державного боргу та потреб у фінансуванні, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та обмеженого доступу до ринку зовнішніх запозичень. Для України оцінка за базовим сценарієм IMF свідчить про підвищені ризики у 2025-2027 рр. та покращення показників фінансової стійкості після 2028 р., зі збереженням суттєвого боргового тягаря, що потребує консервативної фіскальної політики та послідовного управління валютними ризиками через подальше накопичення валютних резервів [2].

1. International Monetary Fund. (2013). Staff Guidance Note for Public Debt Sustainability Analysis in Market-Access Countries. URL: <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2013/050913.pdf>.

2. International Monetary Fund. (2026). Ukraine: Eighth Review under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility, Request for Modification of Performance Criteria, and Financing Assurances Review. IMF Country Report No. 26/058. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/ukrea2026001-source-pdf.pdf>

3. Ходжаян А. О. Фінансова безпека в системі забезпечення стійкого розвитку економіки / А. О. Ходжаян // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 4. - С. 3-7. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_4_3

4. Rahaman, A., Mahadeo, S. M. R. (2024). *Fiscal reaction functions augmented with bespoke debt indicators: evidence from small island states*. The Journal of Development Studies, 60(10), 1631-1647. URL: <https://doi.org/10.1080/00220388.2024.2361158>

MODIFICATION OF FISCAL POLICY UNDER CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES

This paper analyzes the structural transformation of fiscal policy instruments necessitated by a convergence of global shocks, such as post-pandemic recovery, geopolitical instability, the climate crisis, and mounting debt sustainability risks. Key trends in the restructuring of budget expenditures and tax systems are identified, with particular emphasis on how fiscal rules anchor macroeconomic stability. The study evaluates the 2024 EU Stability and Growth Pact reform, noting its transition to 'net expenditure paths' as a primary operational indicator that enables fiscal space for digital and defense priorities. The analysis draws on IMF and OECD data for 2020–2025.

В умовах системних глобальних зрушень — пандемії COVID-19, повномасштабних збройних конфліктів, прискорення кліматичних змін та загострення боргових ризиків — фінансова політика держав зазнає кардинальної трансформації. Традиційні інструменти бюджетного регулювання виявляються недостатніми для адекватного реагування на множинні шоки, що актуалізує необхідність їх системної модифікації.

На нашу думку, йдеться не лише про корекцію інструментарію, а про поступову зміну самої філософії фінансового управління — від реактивної моделі до проактивної, орієнтованої на довгострокову стійкість економіки.

Глобальна пандемія 2020–2021 років спричинила безпрецедентне зростання державних витрат. За даними МВФ, сукупні фінансові стимули у відповідь на COVID-19 у 2020 році склали понад 16,9 трлн дол. США, або близько 16% світового ВВП [1]. Це призвело до суттєвого зростання державного боргу: медіанний рівень боргу до ВВП у розвинених країнах збільшився з 105% у 2019 р. до 122% у 2021 р. Відповідно, фінансова консолідація стала ключовим завданням наступних років, однак вона відбувається нерівномірно: у розвинених економіках вона реалізується поступово, тоді як країни, що розвиваються, стикаються з жорсткими обмеженнями фінансування.

Одним із визначальних трендів сучасної фінансової політики є перегляд структури витрат на користь «зелених» інвестицій та цифрової трансформації. Відповідно до Звіту ОЕСР (2023), частка кліматично орієнтованих витрат у загальних державних витратах країн G20 зросла з 1,8% у 2015 р. до 4,3% у 2023 р. [2]. Водночас активізується дискусія щодо ефективності «вбудованих стабілізаторів» — автоматичних фінансових механізмів, які забезпечують антициклічний ефект без додаткових законодавчих рішень.

Геополітична нестабільність, зокрема повномасштабне вторгнення РФ в Україну, суттєво вплинула на фінансову архітектуру не лише постраждалих країн, але й їхніх партнерів. Країни ЄС були змушені переглянути структуру оборонних витрат: сукупні витрати на оборону членів НАТО у 2024 р. сягнули 2,71% ВВП — найвищого показника з часів закінчення холодної війни [3]. Це вимагає або перерозподілу наявного бюджету, або залучення додаткових джерел фінансування, що загострює конкуренцію між соціальними, інфраструктурними та оборонними пріоритетами. Таблиця 1 ілюструє зміни ключових фінансових показників у відібраних групах країн за 2020–2024 роки.

Таблиця 1

Динаміка ключових фінансових індикаторів за групами країн, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2024
Розвинені країни: державний борг / ВВП, %	122	116	112	118
Країни, що розвиваються: дефіцит бюджету / ВВП, %	-5,9	-5,0	-5,3	-5,7
«Зелені» витрати G20 / загальні витрати, %	2,1	2,8	3,6	4,3
Витрати НАТО на оборону / ВВП, %	1,77	1,81	2,00	2,71

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3]

Наявні глобальні виклики зумовлюють прискорене реформування фінансових норм. Важливою подією стало запровадження глобального мінімального корпоративного податку у розмірі 15% (Pillar Two OECD/G20), який набрав чинності у ряді юрисдикцій у 2024 р. Ця реформа спрямована на обмеження практики перенесення прибутків до низько податкових юрисдикцій та зміцнення бази оподаткування. За оцінками ОЕСР, її впровадження здатне генерувати додаткові надходження у розмірі 155–192 млрд дол. щорічно в глобальному масштабі [4].

Окремої уваги заслуговує проблема застосування фінансових правил як інституційного обмеження. Зокрема, дослідження експертів МВФ (2024) дозволило зробити висновки, що країни з чітко визначеними та дотримуваними фінансовими правилами демонструють на 1,5–2 в.п. нижчу волатильність бюджетного сальдо впродовж кризових епізодів [5]. Водночас надмірна жорсткість правил (до прикладу, «золоте правило» ЄС щодо збалансованого бюджету) піддається критиці за проциклічний ефект в умовах рецесії. Таким чином, доцільно поєднувати «розумні» правила бюджетно-податкової політики із застосуванням вбудованих фінансових застережень (escape clauses) для надзвичайних ситуацій.

Суттєвим кроком у модифікації фінансової політики ЄС стала проведена у 2024 р. реформа Пакту стабільності та зростання. Було запроваджено перехід від жорстких уніфікованих правил до індивідуальних «чистих траєкторій витрат» для кожної країни, що дозволило краще адаптувати фінансову консолідацію до національних особливостей. Особливу роль мала активація т. з. «національних застережних умов», що дозволило 15 країнам-членам ЄС тимчасово збільшити витрати на оборону до 1,5% ВВП щорічно без ризику негайного накладання санкцій у межах процедури надмірного дефіциту [6].

Український досвід реалізації фінансової політики в умовах затяжної воєнної агресії РФ вимагає специфічної модифікації фінансової політики, яка забезпечила виживання країни у надзвичайних умовах. Зокрема, впродовж 2024–2025 рр. в основі бюджетного регулювання використовувався принцип фінансової пріоритизації, коли першим пріоритетом були витрати на безпеку та оборону, що перевищили 26 % ВВП. Другим пріоритетом після оборони у бюджеті 2025 р. було визначено інвестиції у відновлення економіки, тоді як соціальні витрати скоротились майже на 13 % для вивільнення ресурсів на внутрішнє виробництво озброєнь. Для покриття критичних обсягів бюджетного дефіциту важливим став механізм ERA (Extraordinary Revenue Acceleration), який дозволяє залучити 50 млрд дол. США під заставу майбутніх прибутків від заморожених російських активів [7].

Таким чином, модифікація фінансової політики в умовах сучасних глобальних викликів відбувається за декількома взаємопов'язаними напрямками: (1) реструктуризація витрат на користь «зелених» та оборонних пріоритетів; (2) поглиблення міжнародної податкової координації; (3) реформування фінансових правил з метою підвищення їхньої гнучкості без втрати дисциплінуючого ефекту; (4) пошук балансу між фінансовою консолідацією та підтриманням економічного зростання. У цьому контексті особливої ваги набуває питання інституційної довіри до фінансової політики, адже без належного рівня прозорості та передбачуваності навіть найкращі інструменти можуть втрачати ефективність. Тільки через інтеграцію кліматичних, цифрових та безпекових цілей у фінансове планування держави зможуть забезпечити стійкість перед обличчям наступних хвиль глобальної нестабільності.

- 2.OECD. Green Budget Tagging: Introductory Guidance & Principles. Paris: OECD Publishing, 2023. 58 p. OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/5c3c1b37-en>
- 3.NATO. Defence Expenditure of NATO Countries (2014–2024). Brussels: NATO Public Diplomacy Division, 2024. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_226465.htm
- 4.OECD. Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy. Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). Paris: OECD Publishing, 2022. 195 p. URL: <https://doi.org/10.1787/782bac33-en>
- 5.IMF Fiscal Monitor: Fiscal Policy in the Great Election Year. Washington: IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2024/04/17/fiscal-monitor-april-2024>
- 6.European Parliament. Implementation of the reformed Stability and Growth Pact: Key Elements of the New Economic Governance Framework. Brussels: EP, 2025. 42 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2025/764184/ECTI_IDA\(2025\)764184_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2025/764184/ECTI_IDA(2025)764184_EN.pdf)
7. Center for Economic Strategy (CES). Ukraine's 2025 State Budget: Focus on Defense and Recovery. Kyiv: CES, 2024. 24 p. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/eng-budget-2025.pdf>

**ТЕОРІЯ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ КАРЛА МАРКСА
У КОНТЕКСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Мерзляк Ілля Аркадійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

І курс, ОП «Економіка та економічна політика»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лопух К.В.

THE THEORY OF ECONOMIC CRISES BY KARL MARX IN THE CONTEXT OF NATIONAL ECONOMIC RESILIENCE RESEARCH

This paper examines the theory of economic crises developed by Karl Marx and its relevance for modern research on national economic resilience. The study highlights the structural causes of economic instability within capitalist systems and emphasizes the importance of understanding cyclical crises for strengthening the stability and adaptability of national economies to global economic shocks.

Економічні кризи є невід'ємною складовою розвитку ринкової економіки. Історія економічного розвитку демонструє, що періоди економічного піднесення нерідко змінюються різкими спадами, фінансовими потрясіннями та структурними трансформаціями. Саме тому дослідження причин економічних криз та механізмів їх виникнення залишається одним із ключових напрямів економічної науки. Вагомий внесок у формування теоретичних підходів до аналізу економічних криз зробив німецький економіст і філософ Карл Маркс. У своїй фундаментальній праці «Капітал» він розглядав економічні кризи як закономірний результат внутрішніх суперечностей капіталістичної економічної системи. Згідно з теорією Маркса, прагнення до постійного розширення виробництва та максимізації прибутку призводить до накопичення структурних дисбалансів в економіці. Зокрема, обсяги виробництва можуть зростати швидше, ніж платоспроможний попит населення, що створює передумови для криз надвиробництва. У результаті виникають періодичні економічні спади, які супроводжуються скороченням виробництва, зростанням безробіття та фінансовою нестабільністю.

Важливим аспектом марксистського підходу є також аналіз ролі капіталу та його концентрації у виникненні економічних криз. Карл Маркс наголошував, що накопичення капіталу в руках обмеженої кількості власників призводить до диспропорцій між виробництвом і споживанням, а також до загострення соціальної нерівності. Ці диспропорції створюють передумови для економічних сплесків і спадів, оскільки надлишкове виробництво товарів без відповідного попиту стає причиною їх недоцільності та знецінення.

Ще одним важливим елементом марксистської концепції є поняття «органічної структури капіталу», яке характеризує співвідношення між постійним капіталом, тобто машинами, обладнанням і матеріалами, та змінним капіталом, тобто заробітною платою працівників. Зростання органічної структури капіталу, що відображає підвищення частки машин і обладнання у виробництві, часто супроводжується зменшенням частки робочої сили, яка створює вартість. Це, у свою чергу, призводить до зниження маси споживчого доходу і потенційного попиту, що формує економічні передумови для кризових явищ та періодичних спадів.

У сучасних умовах глобалізації та взаємопов'язаності економік ідей Маркса можна застосовувати для аналізу не лише внутрішніх, але й зовнішніх шоків, таких як фінансові кризи, коливання цін на сировинних ринках, торговельні дисбаланси та економічні наслідки пандемій. Сучасні дослідження показують, що кризові явища часто виникають унаслідок поєднання структурних дисбалансів, надмірної концентрації капіталу та зовнішніх шоків, що підтверджує актуальність марксистського підходу до вивчення економічних циклів. Теоретичне розуміння причин криз надвиробництва та структурних дисбалансів допомагає прогнозувати потенційні ризики та розробляти механізми адаптації національних економік до кризових явищ, а також забезпечує наукову базу для розробки стратегій економічної стабілізації.

Ідеї Маркса також сприяють аналізу соціальних наслідків економічних криз. Різне скорочення виробництва та зростання безробіття призводять до погіршення життєвого рівня населення та посилення нерівності, що, у свою чергу, може впливати на політичну та соціальну стабільність країни. Розуміння цих механізмів дозволяє розробляти політику, спрямовану на пом'якшення негативних наслідків криз і підвищення соціальної стійкості.

У сучасній науковій літературі особливу увагу приділяють поняттю резильєнтності національної економіки, яке визначає здатність економічної системи протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам, адаптуватися до кризових явищ і відновлювати економічну активність. Інтеграція марксистської теорії економічних криз у дослідження резильєнтності дозволяє оцінювати вплив економічних шоків на різні сектори економіки, виявляти ключові структурні та циклічні фактори нестабільності та формувати ефективні стратегії управління для підтримки стійкого розвитку національної економіки.

У підсумку, дослідження економічних криз у рамках марксистської теорії зберігає практичну цінність у XXI столітті. Використання цих ідей у сучасних економічних дослідженнях надає можливість не лише глибше зрозуміти закономірності економічних циклів, але й спрямовувати економічну політику на зміцнення стабільності та резильєнтності національної економічної системи.

1. Das Kapital / Karl Marx. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.marxists.org/ukrainian/marx-engels/kapital/Kapital_Tom_1_Knyha_1.pdf

2. Blaug M. Economic Theory in Retrospect. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42>

3. Heilbroner R. The Worldly Philosophers. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://library.nusta.edu.ua/depository/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%AF%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%A5%D0%92%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%AC.pdf>

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ НЕКОНВЕНЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Обухов Ілля Євгенович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ходжаян А. О.

APPROACHES TO DEFINING UNCONVENTIONAL MONETARY POLICY TOOLS

This paper discusses ways to approach unconventional monetary tools, outlining different strategies in defining these tools. Current understanding of unconventional monetary policy is analysed in relation to proposed types of definitions. The paper claims that unconventional monetary policy must be considered with regard to traditional monetary policy, suggesting also ineffectiveness of any classification failing to capture this principle.

Дослідження неконвенційних інструментів монетарної політики у світовій економічній науці нове та динамічне. Його захопливий розвиток – чудовий приклад відображення в теорії явищ, котрі виникли з практики. Неконвенційні монетарні інструменти дійсно склали раптовий виклик монетарній теорії, коли почали застосовуватись центральними банками, і разом із задачами опису та оцінки впливу, перед дослідниками постало й питання включення їх у загальну теорію, а зокрема й розширення спекулятивних ідей, які могли б спрямувати застосування неконвенційних інструментів. Серед робіт, які роблять внесок у побудову теорії, не обмежуючись вузькоспрямованою розвідкою, фундаментальна праця Б. Бернанке [1], де він широко виклав генезу неконвенційних інструментів (у його термінології – нових), історію їх використання та принципи дії. Важливими є, наприклад, робочі матеріали та звіти Банку міжнародних розрахунків (БМР), які надають огляд практики неконвенційної монетарної політики (К. Боріо й А. Забай [2]) та, разом з оглядом, цінні концептуальні зауваження (група дослідників під керівництвом С. Поттера і Ф. Сметса [4]).

Побудова теорії нового способу здійснювати політику вимагає різносторонніх зусиль, і як теоретична робота, так і методологічні напрацювання потрібні задля виокремлення цілісної, прийнятної для формування дослідницьких напрямів дисциплінарної матриці. Одним з питань, які повстають у зв'язку з цим, є власне задача визначення та класифікації неконвенційних інструментів монетарної політики. При цьому сумнівно, чи може класифікація неконвенційних інструментів існувати у відриві від монетарних інструментів взагалі, і в такому ізолюваному вигляді вона навіть видається недоцільною. Тому під класифікацією потрібно розуміти таку систему, яка співвідноситиме усі засоби монетарної політики, виокремлюючи ефекти їх взаємодії – звісно, якщо мати за мету побудову сутнісної, а не виключно евристичної класифікації.

При невід'ємному зв'язку між усіма монетарними інструментами, визначення неконвенційних полягатиме в з'ясуванні меж поширення неконвенційності та їх співставлення з традиційними засобами. Щодо ідентифікації неконвенційних монетарних інструментів як предмету дослідження можна виділити щонайменше два підходи. Перший – абстрактний, який співвідносить референт з конкретними ознаками, або прямо називає певні явища. У цих межах означити неконвенційні інструменти монетарної політики можна задавши їх перелік, або навівши визначальні характеристики. При цьому вдаватися можна як до ствердної форми, так і до негативної – вказуючи чим неконвенційні інструменти не є (пор. [3, с. F272]). Ці способи визначення в чистому вигляді демонструються нижче (табл. 1). Зрозуміло, що будь-який перелік здатен виконувати роль тільки дуже формального, майже юридичного, визначення, яке не залишає простору для інтерпретації нових або неврахованих явищ. Цінність виділення його в окрему категорію полягає в аналізі реального розуміння неконвенційних інструментів, що склалися в дослідників та практиків.

Таблиця 1

Умовні приклади реалізації абстрактного підходу до формулювання визначення неконвенційних інструментів монетарної політики

	Позитивне визначення	Негативне визначення
Перелік	Кількісне пом'якшення, від'ємні ставки, комунікація центрального банку, цільове рефінансування тощо.	Інші, ніж регулювання ключової ставки в додатному діапазоні, операції з державними цінними паперами, валютні інтервенції, норми обов'язкових резервів, інструменти постійного доступу, адміністративні регулятивні заходи тощо.
Віднесення ознак	Застосовувани при порушенні трансмісійного механізму та наближенні нульової нижньої межі процентних ставок.	Інші, ніж первинні, традиційно застосовувані монетарні інструменти, поширені в більшості центральних банків світу за умов відносної фінансової стабільності.

Джерело: складено автором.

Інший підхід до визначення – історичний, який відсилає до конкретного зафіксованого в практиці явища. Йому притаманні різні риси, розглянуті на абстрактному підході: він позитивний, адже вказує на появу конкретних нових інструментів, і негативний настільки, наскільки підкреслює, що вони відділилися від історично звичайних інструментів. Зрештою, важливу роль відіграє і перелік, оскільки ми називаємо всі інструменти, що виникли.

Швидкий огляд показує, що втілення тільки одного підходу чи його типу виявиться непродуктивним. Абстрактні визначення, найімовірніше, приречені на швидку втрату актуальності при зміні форм монетарної політики, а разом з тим загрожують викликати протиріччя: що більш явно визначення виокремить неконвенційні монетарні інструменти, то в більшій антагонізм поставить їх до системи монетарної політики, зміщуючи таким чином фокус уваги та вводячи хибне протиставлення пов'язаних елементів. У той самий час, суто історичне визначення й матиме виключно історичне значення, обмежуючи наукове використання категорії.

Оскільки надмірне виокремлення неконвенційних інструментів монетарної політики буде хибним, а заперечувати їхнє значення як самостійного предмету монетарної теорії недоцільно (що показує сучасний науковий процес), ми приходимо до комплексного розуміння неконвенційних інструментів. Логіка такого визначення є чіткою та послідовною: до неконвенційних відносять інструменти монетарної політики, які виникли у відповідь на виклики світової фінансово-економічної кризи, пов'язані з порушенням функціонування трансмісійного механізму монетарної політики та наближенням ефективної нижньої межі процентних ставок. Вони характеризуються вільнішим характером викликаних ефектів і включають операції з корпоративними цінними паперами, заяви про наміри, від'ємні процентні ставки, розширені кредитні операції центральних банків і т.д. Саме в такий спосіб вводиться поняття неконвенційних інструментів важливий звіт БМР [4, с. 9-13]. Як бачимо, сучасне їх бачення поєднує в собі історичний підхід з абстрактним визначенням ознак і використовує перелік як допоміжний інструмент. При чому розмова про неконвенційні інструменти часто включає як позитивний, так і негативний спосіб визначення.

Таким чином, динамічні умови, у яких розвиваються неконвенційні інструменти монетарної політики, з необхідністю роблять їхнє визначення збірним та до певної міри описовим. Важливо чітко усвідомлювати, що будь-яка спроба помістити їх окремо від традиційних монетарних інструментів призведе до порушення системності розгляду. Будь-яка класифікація повинна виходити з припущення про рівноправність традиційних і неконвенційних інструментів, для розрізнення зосереджуючись на їх ефектах та особливостях трансмісійного механізму. Це дозволить зберегти цілісність монетарної теорії та запобігти концептуальним зсувам при розвитку науково-дослідних програм.

1. Bernanke B. S. The New Tools of Monetary Policy. *American Economic Review*. 2020. Vol. 110, no. 4. P. 943–983. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.110.4.943>.

2. Borio C., Zabai A. Unconventional monetary policies: a re-appraisal. *BIS Working Papers*. 2016. Vol. 570. P. 43. URL: <https://www.bis.org/publ/work570.htm>.

3. Quantitative Easing and Unconventional Monetary Policy – an Introduction / M. Joyce et al. *The Economic Journal*. 2012. Vol. 122, no. 564. P. F271–F288. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2012.02551.x>.

4. Potter S. M., Smets F. Unconventional monetary policy tools: a cross-country analysis. *CGFS Papers No 63*. Bank for International Settlements, 2019. 79 p. URL: <https://www.bis.org/publ/cgfs63.htm>.

SOCIO-ECONOMIC NATURE OF TRUST AND ITS ROLE IN ENSURING THE STABILITY OF THE NATIONAL ECONOMY

The paper examines trust as a socio-economic phenomenon at the intersection of psychology, philosophy, sociology, and economics. It analyzes trust's structure (cognitive, emotional, behavioral components), types (strategic, generalized, moralistic), and functions (integrative, communicative, stabilizing). Trust evolves as a fundamental institution in monetary-credit systems, reducing transaction costs, mitigating risks, and fostering cooperation under uncertainty. In the national economy, it enhances resilience by supporting monetary sovereignty, institutional stability, and adaptive policies, ultimately contributing to sustainable development and social cohesion.

Соціально-економічна природа довіри формується в межах міждисциплінарного наукового простору, що поєднує філософське осмислення моральних засад взаємодії, соціологічний аналіз суспільних зв'язків, економічну теорію обміну та психологію міжособистісних відносин. У сучасному науковому дискурсі довіра дедалі частіше розглядається як системна характеристика соціально-економічного середовища, яка визначає рівень передбачуваності поведінки суб'єктів та ступінь їх готовності до кооперації. Вона перетворюється на виключно як етична чеснота або індивідуальна риса та постає як структурний елемент механізму суспільної координації, що еволюціонує від первинних форм досягнення спільної мети до базового інституту суспільства. [3, с. 2–4].

У теоретичному вимірі довіра означає готовність суб'єкта прийняти обґрунтований ризик взаємодії за умов неповної інформації, спираючись на позитивні очікування щодо намірів та поведінки іншої сторони. Її сутність полягає не у відсутності невизначеності, а навпаки — у здатності діяти попри неї. Саме тому довіра виступає альтернативою надмірному контролю та жорсткому регламентуванню, виконуючи функцію неформального регулятора соціально-економічних процесів. У цьому аспекті вона знижує потребу в транзакційних витратах, пов'язаних із моніторингом, перевіркою та примусовим забезпеченням виконання зобов'язань, підвищуючи швидкість і ефективність обміну та стабілізуючи довгострокові відносини [4, с. 76].

Міжособистісна довіра становить фундамент усієї системи довірчих відносин. Вона виникає у процесі повторюваної взаємодії, спільного досвіду та узгодження цінностей. Її формування залежить від поєднання раціонального розрахунку, моральних переконань і попереднього позитивного досвіду співпраці. У цьому сенсі довіра може мати стратегічний характер, коли суб'єкт приймає рішення на основі оцінки вигід і ризиків, або генералізований характер, коли вона спирається на ширші моральні уявлення про надійність інших людей. Взаємна довіра створює більш стійкі моделі співпраці порівняно з односторонньою, оскільки передбачає симетричну готовність до ризику.

Психологічна структура довіри інтегрує кілька взаємопов'язаних компонентів. Когнітивний вимір охоплює раціональну оцінку компетентності й надійності партнера, аналіз ситуації та прогноз можливих наслідків взаємодії. Афективний вимір відображає суб'єктивне відчуття безпеки, емоційну прийнятність і впевненість у добросовісності іншої сторони. Поведінковий компонент виявляється у конкретному рішенні діяти, делегувати повноваження, укладати угоду або вступати в обмін. Взаємодія цих складників формує внутрішню установку, що визначає характер економічної поведінки в умовах ризику. Психолого-економічна сутність довіри полягає в її багаторівневій структурі, що поєднує когнітивний, емоційний та поведінково-вольовий компоненти, дозволяючи їй актуалізуватися саме за відсутності повного знання, коли вона функціонує як форма соціального капіталу [4, с. 77–78].

Багаторівневність довіри дозволяє простежити її функціонування в межах різних соціально-економічних структур. На індивідуальному рівні вона проявляється як персоналізоване очікування чесності та відповідальності конкретного партнера. На організаційному рівні — як переконаність у надійності установ, підприємств або фінансових посередників. На макrorівні довіра набуває інституційного характеру, трансформуючись у впевненість у дієвості правил, законів і регуляторних механізмів. Саме інституційна довіра створює передумови стабільності економічного порядку, забезпечуючи легітимність державної політики та передбачуваність економічного середовища. [1, с. 13–15].

Функціонально довіра виконує координаційну, інтегративну та стабілізаційну роль. Вона забезпечує узгодження дій суб'єктів, полегшує комунікацію, зменшує ймовірність конфліктів та підвищує ефективність прийняття рішень. Накопичуючись у формі соціального капіталу, довіра сприяє формуванню довгострокових партнерств, посилює здатність до самоорганізації та підвищує адаптивність економічних агентів до змін зовнішнього середовища. У регулятивному аспекті вона забезпечує узгодження поведінкових стратегій і передбачуваність рішень; в інтегративному — формує відчуття спільності та підтримує кооперацію; у стабілізаційному — знижує складність взаємодії та мінімізує ризики конфліктів [2, с. 33–34].

Особливого значення довіра набуває у грошово-кредитній сфері. Історичний розвиток банківських інституцій засвідчує, що стабільність фінансової системи безпосередньо залежить від рівня довіри до грошової одиниці та регуляторних органів. Центральний банк як інституційний гарант монетарної стабільності виконує функцію підтримання передбачуваності грошового обігу та збалансування між ризиком інфляційної ерозії вартості грошей і надмірними обмеженнями монетарної політики. Втрата довіри до грошової системи здатна спричинити відплив капіталу, девальваційні очікування та скорочення інвестиційної активності. Її розвиток відбувається циклічно: періоди жорсткої стабілізації грошової одиниці закономірно змінюються фазами фіскального домінування з посиленням регулювання, після чого формується новий баланс між стабільністю та стимулюванням зростання [3, с. 3–5].

У національному контексті довіра до фінансових інституцій є необхідною умовою економічної стійкості. Трансформація монетарної політики та інституційне зміцнення центрального банку сприяють формуванню стабільних інфляційних очікувань і зниженню рівня макроекономічної невизначеності. Ефективність таких заходів визначається не лише формальними інструментами регулювання, а й сприйняттям їх суспільством як легітимних та передбачуваних. Інституційна природа довіри в монетарній сфері безпосередньо впливає на резильєнтність економіки: довіра до грошової одиниці та банківської системи запобігає відпливу капіталу, стабілізує обмінний курс і кредитну активність, підтримує інвестиції в реальний сектор [3, с. 4–5].

В умовах цифровізації економіки та зростання інформаційної асиметрії довіра стає ключовим чинником функціонування ринків послуг, електронної комерції та фінансових платформ. Обмежені можливості повної перевірки якості або намірів контрагента підвищують значення репутаційних сигналів і нормативних гарантій. У споживчому вимірі довіра формує стійкі очікування щодо чесності й відповідальності постачальника, сприяє лояльності та повторному вибору. Таким чином, вона знижує психологічні бар'єри та забезпечує стабільність ринкових відносин, особливо в умовах кризових викликів, де вона мінімізує ризики і невизначеність [4, с. 74–76].

Узагальнюючи, соціально-економічна природа довіри виявляється у взаємодії її психологічного ядра та інституційного оформлення. Вона виступає інтегративним механізмом координації, що зменшує невизначеність, оптимізує витрати взаємодії та підтримує стабільність економічної системи. Через здатність трансформувати невизначеність у керовані ризики довіра постає одним із базових чинників стійкості національної економіки, забезпечуючи її адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів. У контексті суспільного договору довіра перетворює невизначеність на керований ризик, забезпечуючи передбачуваність політики, захист заощаджень і стимулювання економічної активності.

1. Агапченко І. В. Дослідження категорії довіри у міждисциплінарному підході / І. В. Агапченко // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Психологія. – 2018. – Т. 23. – Вип. 1(47). – С. 13–17.

2. Губа Н. О. Міжособистісна довіра: сутність, види та функції / Н. О. Губа // Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія. – 2024. – Вип. 1. – С. 33–36.

3. Кричевська Т. О. Логіко-історичний розвиток інституту довіри у грошово-кредитній сфері : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.01 / Т. О. Кричевська ; Держ. установа «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». – К., 2020. – 612 с.

4. Швед В. В. Довіра як психолого-економічний феномен / В. В. Швед, А. В. Ковтун // Інклюзія і суспільство. – 2025. – Вип. 3(11). – С. 74–78.

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ У ПІДВИЩЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Пашнюк Олександр Ярославович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ігнатюк А.І.

DIGITAL PLATFORMS IN ENHANCING THE RESILIENCE OF UKRAINE'S HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBAL POLYCRISIS

This abstract examines the economic impacts of digital platforms like eHealth and Helsi in bolstering Ukraine's healthcare amid globalization and crises. It discusses cost reductions, improved service access, and global integration, emphasizing state-private partnerships for efficiency and adaptability. Findings underscore the importance of policy support to mitigate risks and maximize benefits in volatile environments.

У сучасних умовах глобальної полікризи, спричиненої пандеміями, військовими конфліктами, економічними шоками та кліматичними змінами, система охорони здоров'я перетворюється на критичний фактор національної безпеки та економічної стабільності. Цифровізація цієї сфери через впровадження інформаційних технологій не лише оптимізує процеси, але й підвищує адаптивність до зовнішніх викликів, забезпечуючи безперервність послуг та ефективне використання ресурсів [1, с. 464–471; 5, с. 118–144]. Для України, яка переживає реформи в охороні здоров'я на тлі євроінтеграції, обмежених бюджетів і воєнного стану, роль цифрових платформ стає стратегічно важливою, дозволяючи поєднувати державні ініціативи з приватними інноваціями для посилення резильєнтності.

Державна система eHealth, запущена в 2017 році, є основою цифрової трансформації, забезпечуючи електронні медичні записи, рецепти та декларації з лікарями. Це не тільки зменшує адміністративне навантаження, але й підвищує прозорість, знижуючи корупційні ризики та оптимізуючи розподіл ресурсів [2]. Приватні платформи, такі як Helsi, доповнюють цю систему, пропонуючи зручні інтерфейси для запису на прийоми, телемедицину та моніторинг здоров'я, що створює конкурентне середовище та стимулює швидкі інновації. Аналіз міжнародного досвіду показує, що подібні гібридні моделі в країнах ЄС дозволяють інтегруватися в глобальні мережі, як-от European Health Data Space, де обмін даними посилює колективну резильєнтність до криз, таких як пандемії, через доступ до кращих практик і технологій [4, с. 44–56].

Економічні ефекти від впровадження цих платформ є багатогранними. По-перше, вони значно знижують транзакційні витрати – автоматизація процесів може скоротити їх на 20–30%, звільняючи ресурси для безпосередньої медичної допомоги [3, с. 194–199]. По-друге, цифровізація підвищує продуктивність праці медичного персоналу: телемедицина дозволяє обслуговувати на 15–25% більше пацієнтів без фізичного переміщення, що особливо актуально в умовах війни, коли доступ до лікарень обмежений. По-третє, покращується доступність послуг для віддалених регіонів і вразливих груп населення, зменшуючи соціальну нерівність і сприяючи економічному відновленню через здорову робочу силу. Однак, виклики не менш значущі: ризики кібербезпеки вимагають посиленого захисту даних, а цифрова нерівність – інвестицій в інфраструктуру та освіту. Державна політика повинна фокусуватися на підтримці приватного сектору через субсидії, податкові пільги та стандарти інтероперабельності, щоб уникнути провалів ринку та максимізувати суспільні вигоди.

У глобальному контексті інтеграція українських платформ у міжнародні екосистеми відкриває нові можливості, такі як трансфер технологій і спільні дослідження, що посилюють резильєнтність не лише національної, але й глобальної системи охорони здоров'я. Оптимальна модель – це збалансоване партнерство, де держава забезпечує регуляторний контроль і базову інфраструктуру, а приватні компанії розвивають користувацькі сервіси, адаптовані до локальних потреб. Це дозволить Україні не тільки витримати поточні кризи, але й стати лідером у цифровій трансформації охорони здоров'я в регіоні.

У висновку, цифрові платформи є потужним інструментом для підвищення резильєнтності системи охорони здоров'я України, але їх ефективність залежить від комплексної політики, що поєднує інновації, безпеку та інклюзивність. Подальші дослідження повинні фокусуватися на емпіричному аналізі впливу цих технологій на економічні показники в посткризовий період.

1. Buntin M.B., Burke M.F., Hoaglin M.C., Blumenthal D. The benefits of health information technology: A review of the recent literature shows predominantly positive results. *Health Affairs*. 2011. № 30(3). P. 464–471.
2. Електронна система охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorov-ya>
3. Kvedar J., Coye M.J., Everett W. Connected health: A review of technologies and strategies to improve patient care with telemedicine and telehealth. *Health Affairs*. 2014. № 33(2). P. 194–199.
4. Topol E.J. High-performance medicine: The convergence of human and artificial intelligence. *Nature Medicine*. 2019. № 25(1). P. 44–56.
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. № 28(2). P. 118–144.

ЕТИЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ЯК ФАКТОР РЕЗИЛІЄНТНОСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Петришин Святослав Васильович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економіка та економічна політика»

Науковий керівник: д. ф. н., чл.-кор. НАПН України, проф. Ільїн В.В.

ETHICAL IMPERATIVE AS A FACTOR OF RESILIENCE IN MODERN ECONOMIC SYSTEMS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

This paper explores the role of ethics as a structural component of economic resilience. Modern economic theory often views rationality as a purely instrumental tool, ignoring moral dimensions. However, systemic crises and information asymmetry demonstrate that "ethical blindness" leads to instability. The author argues that trust and virtues are not just moral add-ons but essential social capital that reduces transaction costs and ensures the viability of market institutions

Сучасна економічна парадигма формувалася на засадах моральної та нормативної незалежності ринкових процесів. Передбачалося, що система, збудована на раціональності, контрактному праві та вільній конкуренції, здатна до саморегуляції і не потребує залучення моральних категорій. Однак реальність останніх десятиліть - фінансові колапси, системна корупція та руйнування соціальної довіри як основи економічного процвітання - оголила глибоку внутрішню суперечність: система, що претендує на абсолютну раціональність, демонструє катастрофічну крихкість в умовах етичного вакууму. Особливо виразно це проявилось на тлі російського вторгнення в Україну.

Усе це закономірно породжує питання: чи є етика лише декоративною «надбудовою» над економічним базисом, чи вона має бути внутрішньою структурною умовою життєздатності ринкових і державних інститутів? Одним із ключових викликів для ринкової стабільності є переосмислення самого поняття раціональності. В економічній теорії воно здебільшого зводиться до «інструментального» рівня: здатності агента ефективно обирати засоби для досягнення власних цілей, максимізуючи користь і мінімізуючи втрати. Така модель формує образ «економічної людини» - аморального обчислювального механізму, зосередженого виключно на особистому інтересі. Проблема полягає в тому, що подібна «раціональність» ігнорує глибинні виміри людського існування: чесність, почуття відповідальності та провини. Між тим, у складній інноваційній економіці неможливо укласти ідеальний контракт, який передбачав би всі можливі сценарії взаємодії [1, с.8]. Формальна раціональність без довіри виявляється технічно недостатньою: якщо кожен агент поводить себе як «раціональний опортуніст», трансакційні витрати та верифікацію стають непомірними і зрештою паралізують ринкову координацію.

Історично етика й економіка були нерозривно пов'язані. Критичний розрив між ними поглибився внаслідок надмірної математизації економічної науки, яка створила ілюзію її незалежності від людського чинника. За висновками А. Бломмстейна, професора фінансів РвС Університету Тілбурга (Нідерланди), прагнення надати економіці статусу «точної науки» породило складні фінансові моделі, що є «естетично привабливими» з математичної точки зору, проте абсолютно сліпими до моральних ризиків [2, с.54]. Така математизація укріпила уявлення про ринок як об'єктивну машину, в якій поведінка агентів є етично нейтральною величиною. Це, за словами А. Бломмстейна, дозволило теоретикам і практикам ігнорувати системну брехню та обман, трактуючи їх як «статистичні похибки», а не як фундаментальні загрози [2, с.57]. Фінансова криза 2008 року переконливо довела, що віра в саморегуляцію ринків, позбавлених етичного стрижня, є небезпечною ілюзією. Як зазначає Стенфордська енциклопедія філософії, провал теорії раціонального вибору полягає саме в тому, що індивідуальна раціональність - максимізація власної вигоди - часто призводить до колективної ірраціональності та шкоди для суспільного блага [3]. Чесність і довіра мають розглядатися не як альтруїстичні додатки, а як стратегічний «соціальний капітал», що забезпечує довгострокову життєздатність ринкової системи [4, с.13].

Численні поведінкові експерименти підтверджують: люди не є «раціональними егоїстами» в чистому вигляді. Учасники досліджень рідко вдаються до максимальної брехні навіть тоді, коли впевнені у своїй безкарності. Вони схильні дещо прикрашати результати, але зупиняються там, де це дозволяє зберігати «позитивний образ себе» як доброчесної людини [5, с.5]. Показовим є експеримент «Ультимативна гра»: логіка чистого егоїзму передбачає, що другий гравець має погоджуватися на будь-яку суму, більшу за нуль. Проте на практиці люди масово відхиляють пропозиції, які вважають несправедливими (нижче 20–30%), обираючи нульовий результат для обох сторін. Це свідчить про те, що реакція на несправедливість є вбудованою функцією людської психіки. У масштабах економічної системи це діє як імунний механізм: агенти готові нести витрати заради витіснення з ринку тих, хто порушує етичні норми [6, с.4–5]. Таким чином, наші рішення визначаються не лише максимізацією вигоди, а й певними внутрішніми етичними фільтрами. Етика формує інституційне середовище, без якого ринкова координація стає нестійкою. Чесність виступає специфічним соціальним капіталом, а моральні засади суспільного існування - не «податком» на прибуток, а інфраструктурою, що уможливило його виникнення через продуктивну співпрацю, а не маніпуляції.

Визнання етики як соціального капіталу неминує ставить питання про роль економіста та інституційні рамки бізнесу. Якщо ринок не є «етично нейтральною машиною», то діяльність економіста - як теоретика, так і практика, набуває вимірів морального служіння. Дослідники зазначають, що професійна етика економіста є фундаментом сталого розвитку, охоплюючи не лише технічну компетентність, а й відповідальність за соціальні наслідки прийнятих рішень [7, с.6].

Нині етика дедалі активніше інтегрується в економічну практику через механізми корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Попри скептицизм тих, хто вбачає в CSR лише маркетинговий інструмент, вона є реальним засобом подолання окремих «провалів ринку». Зокрема, в умовах значної інформаційної асиметрії етична репутація фірми слугує гарантом якості, знижуючи витрати споживача на пошук і перевірку інформації. Етична поведінка бізнесу перетворюється на стратегічну перевагу: вона забезпечує лояльність стейкхолдерів і стійкість у періоди турбулентності. Для системної стабільності необхідні відповідні інституційні механізми: етичні кодекси (формалізація цінностей у конкретні правила), етичні аудити (перевірка відповідності практики задекларованим принципам) та етичні тренінги (розвиток здатності розпізнавати моральні дилеми).

Окремої уваги заслуговує проблема асиметрії інформації, коли одна сторона угоди володіє більшим або якіснішим обсягом інформації про предмет угоди чи стан ринку. У суто раціональній моделі, позбавленій етичних обмежень, що в свою чергу неминує породжує ризик, за звичайних умов поінформований агент використовує свою перевагу для експлуатації контрагента. Ринок сам по собі не здатний усунути цей провал суто через цінові механізми [3]. Саме тут етика виступає не як добровільна поступка, а як інструмент нецінового регулювання. Відкрите визнання компанією дефекту товару ще до того, як про нього дізнається ринок, є потужним сигналом якості та надійності. Це знижує витрати споживача на пошук інформації та формує стабільне середовище, в якому інвестори готові вкладати капітал у довгострокові проекти без страху перед раптовим обвалом.

Підсумовуючи, етика є не факультативним доповненням до економіки, а її структурною передумовою. Інституційне закріплення етичних норм, через CSR, етичні кодекси та аудити є не проявом ідеалізму, а прагматичною відповіддю на реальні провали ринку. Таким чином, етичний імператив постає як фундаментальний чинник resilience сучасних економічних систем в умовах наростаючої невизначеності.

1. Dobuzinskis L. Moral Discourse in the History of Economic Thought. London ; New York : Routledge, 2017. (Routledge Frontiers of Political Economy Series).

2. Blommestein, H.-J. (2006). Why Is Ethics Not Part of Modern Economics and Finance? A Historical Perspective. Finance & Bien Commun, No 24(1), 54-64. <https://doi.org/10.3917/fbc.024.0054>.

3. Philosophy of Economics (Stanford Encyclopedia of Philosophy). Stanford Encyclopedia of Philosophy. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/economics/>

4. Wight J. B. Ethical Pluralism in Economics // The Oxford Handbook of Ethics and Economics / ed. by M. D. White. Oxford : Oxford University Press, 2019. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780198793991.013.7.

5. Dhami S., Al-Nowaihi A. Human Ethicality: Evidence and Insights from Behavioral Economics // The Oxford Handbook of Ethics and Economics / ed. by Mark D. White. - Oxford : Oxford University Press, 2019. - DOI: 10.1093/oxfordhb/9780198793991.013.11.

6. Handbook of Economics and Ethics / ed. by Jan Peil, Irene van Staveren. - Cheltenham (UK) ; Northampton (MA, USA) : Edward Elgar Publishing, 2009. - ISBN 978-1-84542-936-2.

7. Циганова Н. В., Суляев В. В. Використання штучного інтелекту для оцінки ESG-ризиків та підтримки ухвалення рішень у сфері сталого фінансування // Міжнародний науковий журнал "Інтернаук". Серія: "Економічні науки". - 2025. - № 3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10844>

MONETARY POLICY AND ITS IMPACT ON WELFARE AS A COMPONENT OF ECONOMIC RESILIENCE

The purpose of this article is to analyze the distributional and welfare effects of monetary policy and their role in strengthening economic resilience.

Історичний досвід засвідчив значний вплив зовнішніх шоків на національні економіки. У XXI столітті такими шоками стали Велика рецесія 2008 року, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, які висвітлили реальний рівень стійкості національних економік та актуалізували потребу в ефективних механізмах макроекономічного регулювання. Наразі неможливо точно оцінити масштаб негативних наслідків повномасштабної війни для України та світу. Однак можна однозначно стверджувати про поширення таких дестабілізуючих тенденцій, як глобальна демографічна та геополітична кризи, а також зростання безпекових ризиків у регіональних групах. Це формує нові виклики для макроекономічних політик у розрізі макроекономічної стабілізації та економічного зростання.

У довгостроковому періоді варто прагнути до інклюзивного зростання, що охоплює як темпи, так і характер зростання, акцентуючи на рівності можливостей та доступу економічних суб'єктів до ринків та ресурсів, а також неупередженому регуляторному середовищі [4]. Така інклюзивна концепція безпосередньо пов'язана з цілями подолання бідності та підвищення рівня добробуту населення, створюючи умови для більш справедливого розподілу результатів економічного зростання.

У сучасному світі нерівність можливостей трансформується, зокрема, у нерівність розподілу доходів та багатства [5], що підтверджується статистичними даними. Відповідно до Звіту про нерівність, у світі наразі верхні 10% населення отримують більше сукупного доходу, ніж решта 90% разом узяті, тоді як нижні 50% розподілу отримують менш ніж 10% світового доходу. Концентрація багатства є ще більш асиметричною: на нижні 50% розподілу припадає лише 2% світового багатства, на середні 40% – 23%, тоді як верхні 10% акумулюють 75% глобальних активів [9]. Тому поширення нерівності у доходах та багатстві залишається актуальною суспільною проблемою, особливо загострюючись у період економічних потрясінь. Зважаючи на перманентність екзогенних та ендегенних шоків економічної системи, виникає необхідність дослідження впливу макроекономічних політик на соціально-економічні показники. Особливої уваги потребує аналіз впливу інструментів монетарної політики на розподіл доходів та добробут населення.

Для більшості центральних банків світу пріоритетною ціллю є досягнення та підтримка цінової стабільності. Проте, залишаючись відданими визначеному мандату, центральні банки проводять монетарну політику, яка формує ширший соціально-економічний вплив, що виходить за межі цілі щодо інфляції. З 1990-х років більшість центральних банків розвинутих країн та країн, що розвиваються, перейшли до режиму інфляційного таргетування (ІТ). Ключова процентна ставка, як основний інструмент ІТ, через монетарний трансмісійний механізм має декілька стадій впливу на економічну систему. Спочатку у вигляді ефектів на фінансовому ринку з подальшим їх перенесенням на макроекономічні показники. До того ж монетарний трансмісійний механізм зазвичай розглядають у розрізі його класичних каналів: процентного, кредитного, обмінного курсу, активів, очікувань [1, с.26].

Процентний канал характеризується впливом ключової процентної ставки на вартість кредитів та депозитів, що змушує економічних агентів змінити споживчі витрати, заощадження та інвестиції, і відповідно впливає на подальший інфляційний розвиток. Кредитний канал пояснюється жорсткішими умовами монетарної політики, зокрема, через підвищення премії за фінансування, що ускладнює отримання кредитів, відповідно знижує фінансову активність у секторах із обмеженим доступом до ресурсів. Через канал обмінного курсу ключова процентна ставка опосередковано визначає валютний курс, що впливає на обсяги та ціни експорту та імпорту, а також на рівень інфляції загалом. Канал цін на активи окреслює вплив зміни основного інструменту монетарної політики на ринкову вартість активів, зокрема фінансових інструментів та нерухомості. Канал інфляційних очікувань відображає вплив монетарних рішень на очікування економічних агентів, які коригують очікування відповідно до цілей та функції реакції центрального банку.

Прискорення інфляції супроводжується негативними соціальними наслідками, серед яких зниження реальної заробітної плати та підвищення волатильності доходів, диспропорції на ринку праці, неповне задоволення базових життєвих потреб, зниження рівня добробуту населення тощо. Згідно з результатами дослідження дисперсії інфляції, рестрикційні шоки монетарної політики суттєво зменшують розбіжності у темпах зростання цін між різними групами населення. «Через відмінності у структурі споживчих кошиків домогосподарства з низькими та середніми доходами стикаються з вищими медіанними темпами інфляції, які водночас є більш чутливими до жорсткішої монетарної політики, що зрештою зумовлює конвергенцію рівнів інфляції між дохідними групами» [6].

Вплив монетарної політики на розподіл доходів є неоднозначним, оскільки в більшості випадків він залежить від структури та джерел доходів домогосподарств, а також їх активів та зобов'язань. У науковій літературі виділяють прямий та непрямий ефекти зміни інструментів монетарної політики на розподіл доходів [3]. Прямі ефекти пов'язані зі згаданими вище каналами монетарної трансмісії, зокрема з процентним каналом та каналом активів. Так, рестрикційна монетарна політика збільшує вартість обслуговування боргу для позичальників, особливо за кредитами з плаваючою ставкою. Водночас вона підвищує номінальну дохідність короткострокових активів, а за умов сповільнення інфляції – і реальні доходи економічних агентів. Натомість експансійна політика має протилежний ефект, стимулюючи попит на кредити з боку домогосподарств із низькими та середніми доходами, що підвищує споживання. Розподіл доходів через канал активів реагує на заходи монетарної політики за схожою логікою, що проявляється у зростанні цін на активи в період експансійної монетарної політики. Однак сила ефектів залежить від портфелю таких активів у населення та розвитку фондового ринку у країні. Оскільки право власності на житло є значно більш поширеним, ніж володіння акціями, яке зосереджене переважно у верхній частині розподілу доходів, зростання цін на нерухомість приносить вищий приріст багатства ширшому колу населення [7, с.53]. Непрямі ефекти пов'язані зі зміною рівня безробіття та заробітної плати, проте вони теж можуть бути неоднорідними через такі фактори, як кваліфікаційний розрив та джерела доходів (заробітна плата чи підприємницька діяльність). Загалом непрямі ефекти є кількісно більш вагомими, оскільки навіть внаслідок експансійної монетарної політики домогосподарства, які зазнають втрат фінансового доходу, компенсують їх завдяки зростанню трудових доходів.

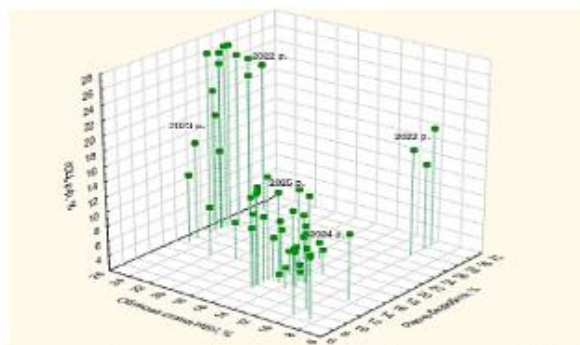


Рис.1. Діаграма розсіювання щомісячних макроекономічних показників України у 2022-2025 рр
Джерело: складено автором на основі даних [2, 8]

Діаграма на рис. 1 демонструє кілька кластерів точок, що відображають взаємозв'язок між інфляцією (ІЦІ, до відповідного місяця попереднього року), обліковою ставкою НБУ та рівнем безробіття в Україні у 2022-2025 роках. Це є відображенням реакції монетарної політики на зміну темпів інфляції та відповідну динаміку ринку праці. Водночас наявність окремих викидів даних, зокрема різкого зростання безробіття, свідчить про вплив екзогенних шоків, передусім початку повномасштабної війни. Подальше утворення більш стабільних областей точок із нижчими значеннями показників вказує на адаптацію економіки та ефективність монетарних рішень у напрямі відновлення стійкості економічної системи та поступової макроекономічної стабілізації.

Таким чином, монетарна політика виступає ключовим елементом ширшої архітектури економічної стійкості, а потенціал її інструментів щодо впливу на соціально-економічні показники в контексті інклюзивного зростання потребує подальшого дослідження.

1. Жолудь О., Лепушинський В., Ніколайчук С. Дієвість монетарного трансмісійного механізму в Україні після впровадження інфляційного таргетування. *Вісник НБУ*. 2019. № 247. С. 19-37. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2019.247.02>
2. Статистика Національного банку. *Офіційний сайт НБУ*. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic>
3. Ampudia M. et al. Monetary policy and household inequality. *Working Paper Series. European Central Bank*. 2018. № 2170. 38 p. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2170.it.pdf>
4. Ianchovichina E. What Is Inclusive Growth?. Commodity Price Volatility and Inclusive Growth in Low-Income Countries. *International Monetary Fund*. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781616353797.071.ch008>
5. Krasota O., Melnyk T. Social Inclusion as an Instrument for Reducing Socio-Economic Inequality. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*. 2020. № 28(3). URL: <https://doi.org/10.46585/sp28031192>
6. Laupera C., Mangianteb G. Monetary Policy Shocks and Inflation Inequality. *International Journal of Central Banking*. October 2025. P.135-190. URL: <https://www.ijcb.org/sites/default/files/journal/v21n4/ijcb-v21n4-monetary-policy-shocks-and-inflation-inequality.pdf>
7. The distributional footprint of monetary policy. *BIS Annual Economic Report 2021*. P.39-64. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e2.pdf>
8. Ukraine War Economy Tracker. *Centre for Economic Strategy*. 2026. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>
9. World Inequality Report 2026. *World Inequality Lab*. 2026. URL: <https://wir2026.wid.world/insight/executive-summary/>

DIVERSIFICATION OF EXPORTS AS A DETERMINANT OF THE UKRAINIAN ECONOMY'S RESILIENCE

The article analyzes the structural transformation of Ukraine's export potential in the context of national economic resilience. Using the Herfindahl-Hirschman Index (HHI) for 2020-2025, the study reveals a dangerous trend of "forced de-industrialization" and raw material concentration. The research demonstrates that supporting the export activities of small and medium-sized enterprises in high-value-added sectors is a key prerequisite for sustainable post-war economic recovery.

Загальновідомо, що економічна резильєнтність полягає не лише у здатності макросистеми до відновлення після шоків, а й у її спроможності до структурної адаптації [1]. У цьому контексті вагомим є припущення, що більш резильєнтними є країни, які експортують наукомісткі товари і зазначене пояснюється низкою факторів. По-перше, наукомісткі товари характеризуються нижчою еластичністю попиту, відповідно якщо ціни на зерно чи руду можуть різко знижуватися через надлишок пропозиції на світових ринках, то попит на унікальні програмні рішення, високотехнологічне обладнання або біотехнології залишається відносно стабільним. По-друге, висока складність продукції формує значні бар'єри для входу на ринок, що ускладнює швидку заміну постачальника. По-третє, виробництво складних товарів стимулює ефект навчання та розвиток суміжних галузей, формуючи своєрідну «мережеву стійкість» економіки. У результаті більш стійкими виявляються економіки, що спираються на знання та інтелектуальний капітал, адже ресурси можуть бути вичерпані або заблоковані, а знання мають здатність до відтворення та накопичення.

Водночас Україна зіткнулася з проблемою вимушеної деіндустріалізації. Руйнування металургійних гігантів та постійні атаки на енергетичну інфраструктуру вивели з ладу ланцюги створення доданої вартості. Як наслідок, наразі Україна експортує мільйони тонн сировини, замість того, щоб експортувати гігабайти коду чи продукти глибокої переробки, що створює небезпечну залежність, бо якщо порт заблоковано, а поле випалено – експорт зупиняється, що є антиподом резильєнтності.

Розрахунок концентрації та структури ТОП-5 категорій експорту України за 2020-2025 рр. наведено в таблиці 1. Загальна структура експорту України за 2020-2025 рр. наведено на рис. 1.

Таблиця 1

Розрахунок концентрації та структура ТОП-5 категорій експорту України, 2020-2025 рр.

Категорія (СІТС/Послуги)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Зріст з 2020 по 2025
Зернові культури	0,2	0,19	0,22	0,24	0,23	0,22	0,02
Жири та олії	0,13	0,12	0,14	0,16	0,15	0,15	0,02
Чорні метали	0,17	0,2	0,12	0,11	0,11	0,1	-0,07
ІТ-послуги	0,07	0,07	0,08	0,09	0,1	0,11	0,04
Насіння олійних	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05	0,02
Інші категорії	0,4	0,39	0,4	0,36	0,36	0,37	-0,03
Розрахунковий ННІ	0,0916	0,0963	0,0904	0,1050	0,1000	0,0955	0,0039

Джерело: складено автором на основі [2;3]



Рис. 1 Структура експорту України в 2020-2025 рр., %

Джерело: складено автором на основі [2;3]

Аналіз засвідчує, що хоча загальний рівень ННІ формально залишається в межах низької концентрації, виділяється помірна динаміка росту показника (з 0,0916 до 0,0955 за аналізований період). Зазначене може вказувати на зміну середнього сегмента експорту. Зникнення металургії як потужного балансира змусило економіку покладатися на агросектор, а ІТ-сфера – це галузь, яка стабільно зростала навіть протягом 2022 року, що і є проявом резильєнтності – здатності генерувати валюту без фізичного перетину кордону товаром. Аналіз даних також демонструє, що експорт України значною мірою залежить від трьох основних секторів – зернових культур, жирів та олій, а також чорних металів. Через таку концентрацію проблеми в одному з цих секторів можуть призвести до суттєвих економічних втрат, оскільки вони формують значну частину експортних доходів.

Отже, для економічного зростання та підвищення рівня економічної безпеки для України необхідним вбачається перехід від моделі аутсорсингу до створення власних технологічних продуктів. Важливою конкурентною перевагою України залишається її людський капітал, високоосвічені фахівці у технологічній, медичній, військовій, біохімічній, економічній та ІТ сферах можуть стати базою для залучення іноземних інвестицій. Продаж робочого часу розробників приносить переважно доходи у вигляді зарплат, тоді як створення власних продуктів, таких як технології у сфері оборони або медицини, формує капіталізацію, інтелектуальну власність і довгострокову конкурентну перевагу на світовому ринку. Особливу роль у майбутньому економічному розвитку можуть відіграти сектори AgroTech, MedTech, а також MilTech, адже Україна вже має унікальний досвід створення оборонних технологій. Експорт технологічних рішень у сфері радіоелектронної боротьби, а також безпілотних літальних апаратів може стати одним із ключових драйверів економічного зростання, потенційно замінивши застарілі сировинні галузі. Важливим фактором також залишається розвиток людського капіталу, адже інвестиції у якісну математичну освіту, технічні спеціальності та володіння іноземними мовами здатні забезпечити значно більшу економічну віддачу, ніж підтримка традиційних галузей через державні дотації. Водночас важливо забезпечити сприятливі інституційні умови для розвитку ІТ-сектору, включаючи фінансові стимули до інноваційної діяльності.

1. Лещух І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. (61). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50>

2. Зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики України, URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/zovnishnoekonomichna-diialnist>

3. Ukraine (UKR) Exports, Imports, and Trade Partners. The Observatory of Economic Complexity, URL: https://oec.world/en/profile/country/ukr?selector1879id=percentage&selector2790id=trade_i_baci_a_92

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Приходько Дар'я Андріївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Економіка та економічна політика»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ходжаєв А.О.

INNOVATION STRATEGY AS A TOOL FOR ENSURING THE RESILIENCE OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD

This paper analyzes the role of innovation strategy as a key tool for ensuring Ukraine's economic resilience in the postwar period. It focuses on the transition to a "resilient smart economy" through smart specialization and military-tech development, supported by the Ukraine Facility Plan. The study outlines strategic priorities for transforming the national economy into a high-tech, adaptive system capable of long-term growth.

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується перманентною нестабільністю та виникненням ланцюгових шоків, що вимагає від національних економік не просто здатності до виживання, а глибокої трансформації. Повномасштабна збройна агресія проти України у 2022 році спричинила безпрецедентний загальносистемний (коваріантний) шок, який призвів до скорочення реального ВВП майже на 30% [1], руйнування значної частини виробничого потенціалу, розриву логістичних ланцюгів та масштабних втрат людського капіталу. За таких умов традиційні підходи до забезпечення економічної стійкості, що орієнтовані на збереження існуючої рівноваги без суттєвих трансформацій, виявляються недостатніми для подолання наслідків воєнних дій та формування фундаменту довгострокового зростання.

Центральним елементом нової парадигми повоєнного відновлення має стати **концепція економічної резильєнтності**, яка в сучасній науковій думці визначається як динамічний процес адаптації та структурної перебудови національного господарства, що забезпечує не лише поглинання негативних імпульсів, а й спроможність системи до швидкого відновлення. На відміну від статичної стійкості (*sustainability*), резильєнтність (*resilience*) має виражений постподієвий характер, дозволяючи економічній системі «згинатися» під впливом кризи, не втрачаючи при цьому своїх ключових функцій та ідентичності [7]. Теоретичний аналіз свідчить, що економічна резильєнтність у науковому дискурсі розглядається як багатоаспектне явище, що включає «вроджені» («природні») та набуті фактори. «Природні» чинники обумовлені існуючою структурою та ресурсами, в той час як «набуті» чинники формуються внаслідок цілеспрямованої державної політики та розвитку інноваційної екосистеми. Саме **інноваційна стратегія** виступає ключовим інструментом зміцнення набутої резильєнтності, оскільки технологічне оновлення та цифрова трансформація створюють необхідну еластичність і гнучкість економічних суб'єктів перед обличчям радикальної невизначеності. У таблиці 1 наведено порівняння параметрів традиційної стратегії відновлення та інноваційної стратегії, орієнтованої на резильєнтність.

Таблиця 1

Порівняння стратегій економічного відновлення

Параметр порівняння	Традиційна стратегія відновлення	Інноваційна стратегія резильєнтності
Пріоритет	Повернення до довоєнних показників	Формування нової структури економіки
Ключовий ресурс	Прямі іноземні інвестиції, позики	Людський капітал, інтелектуальна власність
Механізм розвитку	Відбудова інфраструктури «як була»	«Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було) на основі концепцій смарт-спеціалізації (S3) та цифровізації
Роль держави	Фінансування відбудови	Створення інноваційних екосистем, стимулювання збільшення витрат на НДДКР
Тип стійкості	Статична стійкість (стабільність)	Динамічна резильєнтність (адаптивність)

Джерело: складено автором

Досвід європейських країн підтверджує, що регіони, які на момент настання кризи ідентифікувалися як інноваційні лідери, здатні відновити докризові темпи зростання протягом трьох років, що значно швидше за регіони з низьким інноваційним потенціалом [8]. Для України реалізація інноваційної стратегії у повоєнний період означає докорінний перехід від ресурсно-сировинної моделі економіки, яка продемонструвала свою вразливість, до індустріально-інноваційної моделі розвитку в межах концепції «Індустрія 4.0». Пріоритетним завданням є формування «резильєнтної smart-економіки» (Resilient Smart Economy — PSE), яка поєднує процеси діджиталізації та смартизації із механізмами підвищення адаптивності соціально-економічних систем [3]. Важливим аспектом такої стратегії є впровадження політики **смарт-спеціалізації**, що дозволяє зосередити обмежені інвестиційні та інтелектуальні ресурси на високотехнологічних галузях із високою доданою вартістю, таких як оборонно-промисловий комплекс (ОПК), IT-сфера, аерокосмічне виробництво та біотехнології. Зокрема, розвиток сучасного ОПК на засадах інноваційного бенчмаркінгу та трансферу технологій має стати локомотивом для суміжних галузей, що безпосередньо корелює із зміцненням воєнної могутності держави та її економічної безпеки.

Окрему увагу слід приділити врахуванню регіональної специфіки та подоланню крихкості територій. Використання інструментів смарт-спеціалізації дозволяє ідентифікувати унікальні точки емерджентного зростання в кожному регіоні, трансформуючи їхні природні та інтелектуальні ресурси в інноваційні продукти. Це забезпечує не лише економічну диверсифікацію, а й соціальну інклюзію, що є критично важливим для збереження людського капіталу в умовах повоєнної міграції. Крім того, інноваційна стратегія має спиратися на транснаціональні процеси, які слугують каналами доступу до міжнародних інвестицій та технологічних досягнень, водночас мінімізуючи ризики надмірної залежності від зовнішньої допомоги. Світовий досвід повоєнного відновлення, зокрема Туреччини, Німеччини та Японії, доводить, що саме орієнтація на промислову модернізацію, розвиток R&D та цифрову інфраструктуру стає базисом для подолання економічної вразливості та виходу на новий рівень стабільності [5].

Посилення резильєнтності через інновації вимагає системної взаємодії в межах моделі «четверної спіралі», де наука, бізнес, влада та громадянське суспільство спільно формують пріоритети розвитку та забезпечують комерціалізацію нових знань. Стратегічним вектором у цьому контексті є кардинальне збільшення фінансування НДДКР, адже тривале скорочення витрат на наукові дослідження до 0,33% ВВП у 2022 році критично підриває адаптивні можливості нації [1]. Для забезпечення резильєнтного зростання цей показник має бути доведений до рівня не менше 1,5% ВВП, що відповідає міжнародним стандартам. Окрім фінансового забезпечення, інноваційна стратегія повинна включати інструменти податкового стимулювання, спрощення умов для стартапів та створення мережі технопарків і інноваційних хабів, що сприятимуть інтеграції України в глобальні ланцюги створення вартості.

Важливим фінансовим підґрунтям реалізації інноваційної стратегії виступає План «Ukraine Facility» на 2024–2027 роки із загальним бюджетом 50 млрд євро. Програма передбачає спрямування 9,5 млрд євро до спеціального інвестиційного фонду для стимулювання капіталовкладень у пріоритетні сектори, а також 4,76 млрд євро на технічну підтримку реформ та синхронізацію законодавства з ЄС. Наскрізними напрямками плану є цифрова трансформація та «зелений» перехід, що безпосередньо корелює із завданням побудови резильєнтної smart-економіки. Особлива увага приділяється децентралізації: 20% грантових коштів (1,05 млрд євро) зарезервовано для потреб регіонів, що дозволяє впроваджувати смарт-спеціалізацію безпосередньо на рівні громад. [4]

У контексті розвитку пріоритетних галузей, найбільш динамічним сегментом інноваційного розвитку став напрям military-tech, який у 2023 році отримав 3 млрд доларів державного фінансування. Завдяки кластеру Brave1 сформовано екосистему з понад 2000 проєктів, де ключові є безпілотні системи (60% ринку), робототехніка та РЕБ. Успішні кейси, як-от ІІІ-платформа Osavul (залучено 1,2 млн дол.) чи системи Swatmer для керування роями дронів, демонструють здатність українських стартапів створювати продукти з високою доданою

вартістю, що мають глобальний потенціал. Попри виклики (нестача кадрів, складність бронювання фахівців та регуляторні бар'єри), цей сектор забезпечує критичну технологічну перевагу та стає основою для подальшого трансферу технологій у цивільні галузі. [6]

З урахуванням вищевикладеного, на шляху до формування резильєнтної моделі економіки в повосенний період Україна має здійснити низку першочергових кроків, реалізація яких дозволить створити адаптивну економічну систему, здатну до самовідновлення та ефективного протистояння майбутнім глобальним викликам. Дані кроки включають в себе:

1. забезпечення повноцінної інституціоналізації концепції смарт-спеціалізації на рівні регіональних стратегій розвитку, що дозволить сконцентрувати обмежені ресурси на найбільш перспективних технологічних нішах з високою доданою вартістю;
2. розвиток та державна підтримка сектору Military-Tech і технологій подвійного призначення, які мають стати технологічним драйвером для цивільних галузей промисловості;
3. масштабування цифрової трансформації не лише у сфері державних послуг, а й у виробничих процесах для підвищення мобільності та стійкості бізнес-моделей;
4. впровадження дієвих механізмів страхування воєнних та інвестиційних ризиків, що стане передумовою для залучення капіталу у високотехнологічні проєкти;
5. збереження та розвиток людського капіталу через інтеграцію науки, освіти та бізнесу в межах інноваційних кластерів.

Важливо підкреслити, що резильєнтність не є кінцевим станом, а постійною здатністю системи до самореорганізації перед обличчям нових викликів. Тому інноваційна стратегія повинна мати адаптивний характер, що передбачає регулярний моніторинг індикаторів уразливості та готовності до швидкого перерозподілу ресурсів на користь найбільш перспективних технологічних напрямів. Узагальнюючи, можна констатувати, що інноваційна стратегія у повосенний період виступає не просто одним із напрямів державної політики, а фундаментальним механізмом забезпечення резильєнтності національної економіки. Вона дозволяє не лише нівелювати наслідки воєнного шоку, а й трансформувати виклики війни у можливості для якісного технологічного прориву, побудови конкурентоспроможної економіки та зміцнення геополітичної стійкості України у довгостроковій перспективі.

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Національний банк України. Просто про економіку (на основі матеріалів Інфляційного звіту за січень 2023 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-sichen-2023-roku>
3. Перегуда Ю., Чалюк Ю. РЕЗИЛЬЄНТНА SMART-ЕКОНОМІКА ЯК БАЗА ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-1>.
4. План для реалізації Ukraine Facility - Програма підтримки економіки. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.
5. Резильєнтність і стійкість економіки: ключові теоретико-практичні наративи та воєнно-економічні уроки / О. Semenenko та ін. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security"*. 2025. Т. 15, № 2. С. 314–326. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.2.24>
6. Стан напрямку military-tech в Україні: виклики та перспективи | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-napryamku-military-tech-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi>.
7. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. Т. 7. С. 30–41. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.
8. Bristow G., Healy A. Innovation and regional economic resilience: an exploratory analysis. *The Annals of Regional Science*. 2017. Vol. 60, no. 2. P. 265–284. URL: <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0841-6>.

THE ECONOMIC MENTALITY AS AN INTERNAL RESOURCE OF UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE

Economic resilience depends not only on macroeconomic policy but also on informal institutions that shape economic behaviour. The paper examines economic mentality as an internal social-institutional factor influencing the resilience of the national economy. Using macroeconomic indicators of Ukraine for 2014–2024, the study identifies several cycles of economic shock and recovery associated with geopolitical conflict, the COVID-19 pandemic and the full-scale war. The results suggest that resilience is supported not only by stabilisation policies but also by behavioural mechanisms such as self-organisation, horizontal cooperation and adaptive economic strategies. The paper also discusses policy implications for strengthening the adaptive capacity of the national economy.

В умовах повномасштабної війни та тривалої макроекономічної нестабільності проблема економічної резильєнтності України набуває стратегічного значення. Традиційні підходи економічної політики здебільшого зосереджуються на макроекономічній стабілізації і формальних реформах, залишаючи поза увагою глибинні соціокультурні чинники економічної поведінки. Водночас саме господарський менталітет як стійка неформальна інституція визначає ефективність реформ і здатність суспільства до швидкої економічної адаптації та мобілізації ресурсів [2, с. 231].

Саме тому господарський менталітет доцільно розглядати як внутрішній ресурс економічної резильєнтності України. Значущість цього пояснюється інституційним підходом: інституції функціонують як «правила гри», що структурують взаємодію економічних агентів [4], а неформальні правила, укорінені в культурі й ментальних моделях, змінюються повільно та можуть як прискорювати, так і гальмувати результати реформ [1, с. 5]. Таким чином, у кризові періоди саме господарський менталітет може виступати внутрішнім ресурсом економічної стійкості — через підтримку адаптивних поведінкових стратегій, мобілізацію довіри й самоорганізації.

Економічна резильєнтність національної економіки зазвичай трактується як здатність готуватися до шоків, поглинати їх, відновлюватися та адаптуватися до нових умов (prepare–absorb–recover–adapt) [5, с. 20]. Для України в умовах війни резильєнтність стає не лише макроекономічною характеристикою, а й результатом взаємодії формальних і неформальних інституцій, що визначають поведінку домогосподарств, бізнесу та держави. В інституціональній традиції ключову роль відіграють неформальні «правила гри», які визначають характер економічної поведінки та значною мірою впливають на ефективність економічної політики [4].

Емпіричним відображенням економічної резильєнтності України є динаміка ключових макроекономічних показників у 2014–2025 рр., що демонструє послідовні етапи економічного шоку, відновлення та адаптації (Табл. 1).

Таблиця 1

Макроекономічна динаміка економіки України в умовах кризових шоків (2014–2025 рр.)

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Реальний ВВП (у цінах попереднього року), млрд грн	1365,1	1430,3	2034,4	2445,6	3083,4	3675,7	3818,5	4363,6	3865,8	5518,1	6821,1	
Реальне зростання ВВП, %	-6,6%	-9,8%	2,4%	2,4%	3,5%	3,2%	-3,8%	3,4%	-28,8%	5,5%	2,9%	3,1%
Індекс споживчих цін (CPI), % р/р	24,9%	43,3%	12,4%	13,7%	9,8%	4,1%	5,0%	10,0%	26,6%	5,0%	12,0%	8,0%
Облікова ставка НБУ (на кінець року), %	14,0%	22,0%	14,0%	14,5%	18,0%	13,5%	6,0%	9,0%	25,0%	15,0%	13,5%	15,5%
	з 13.11	з 18.12	з 09.12	з 15.12	з 14.12	з 13.12	з 11.12	з 10.12	з 09.12	з 15.12	з 13.12	з 12.12

Джерело: складено автором на основі даних [8–11].

Динаміка макроекономічних показників свідчить, що протягом останнього десятиліття економіка України неодноразово зазнавала масштабних зовнішніх шоків, однак демонструвала здатність до відновлення та адаптації. Перший глибокий спад відбувся у 2014–2015 рр. внаслідок анексії Криму та початку бойових дій на сході України, після чого у 2016–2019 рр. спостерігалася поступове відновлення економічної активності. Пандемія COVID-19 у 2020 р. спричинила короткострокове падіння економіки, однак уже у 2021 р. спостерігаємо відновлення. Найглибший економічний шок відбувся у 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, а у 2023–2025 рр. простежуються ознаки економічної адаптації та часткового відновлення.

Така динаміка свідчить про здатність економіки України до відновлення після значних кризових потрясінь, що актуалізує пошук внутрішніх чинників економічної резильєнтності, серед яких важливе місце посідає господарський менталітет. Господарський менталітет українців як внутрішній ресурс економічної резильєнтності проявляється через кілька ключових векторів.

По-перше, це **культура самоорганізації та горизонтальних зв'язків** [6, с. 29; 7, с.167]. У кризові періоди, коли формальні інституції функціонують із обмеженою ефективністю, саме схильність до мережевої взаємодії — волонтерські ініціативи, взаємодопомога громад, прямі зв'язки між бізнесами — дозволяє підтримувати економічну активність та стабільність економічних процесів.

По-друге, важливим проявом є **адаптивність підприємництва**. Український малий та середній бізнес характеризується здатністю швидко змінювати бізнес-моделі, релокувати виробництво та переорієнтовувати економічну діяльність. Така гнучкість та орієнтація на економічну самостійність є питомими рисами господарського менталітету, які були укріплені історичним досвідом функціонування економічних агентів в умовах нестабільності та інституційних трансформацій.

По-третє, специфічною рисою українського господарського менталітету є так званий **«парадокс довіри»**. Попри відносно низький рівень довіри до державних інституцій [3, с.78], спостерігається високий рівень міжособистісної довіри в межах локальних спільнот та професійних мереж. Саме ці горизонтальні соціальні зв'язки виконують роль своєрідного «соціального клею», що знижує транзакційні витрати економічної взаємодії в кризових умовах [7]. Таким чином, сукупність цих характеристик формує своєрідний соціально-інституційний механізм адаптації економіки до кризових шоків.

У ширшому теоретичному контексті такі особливості можна пояснити через концепцію path dependence (залежності від попередньої траєкторії розвитку). Згідно з цим підходом, історично сформовані цінності, норми та поведінкові моделі впливають на сучасні економічні рішення та визначають напрям інституційної еволюції [4]. Для України це означає, що господарський менталітет є важливим неформальним чинником, який значною мірою визначає траєкторію інституційного розвитку та адаптаційний потенціал економіки.

З огляду на це політика посилення економічної резильєнтності має поєднувати макроекономічні інструменти стабілізації з формуванням інституційних умов, що враховують внутрішні поведінкові ресурси суспільства. Йдеться, зокрема, про інституціоналізацію горизонтальних мереж співпраці (підтримку кооперації, локальних ініціатив та платформ відбудови) [7], розвиток малого та середнього бізнесу і самозайнятості як ключового каналу економічної адаптивності, а також підвищення рівня довіри до інституцій через прозорість і підзвітність державної політики. Важливими напрямками також є зниження економічної невизначеності через передбачуваність регуляторного середовища, розвиток механізмів ризик-шерінгу та фінансових інструментів відновлення, а також підвищення фінансової грамотності й підприємницьких компетенцій населення.

Отже, економічна резильєнтність України формується не лише під впливом інструментів макроекономічної політики, але й завдяки внутрішнім соціально-інституційним чинникам. Досвід останнього десятиліття демонструє, що українська економіка здатна адаптуватися

до різних типів кризових шоків — геополітичних, пандемічних та воєнних. Важливу роль у цьому процесі відіграє господарський менталітет, який проявляється через культуру самоорганізації, адаптивність підприємництва та розвиток горизонтальних соціально-економічних зв'язків. Урахування цих особливостей у формуванні економічної політики сприятиме посиленню економічної стійкості України та підвищенню ефективності інституційних реформ.

1. Гайдай Т. В. Інституційна теорія: дослідження економічної ментальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2007. № 93. С. 4–7.
2. Карпенко А., Ільїна А. Вплив ментальності на економіку. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 231–236.
3. Осецький В. Господарський менталітет як чинник розвитку інституційного середовища. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2013. Т. 12, № 153. С. 75–79.
4. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 1990.
5. OECD. Resilience Strategies and Approaches to Inclusive Growth. OECD Publishing. 2019. URL: [https://one.oecd.org/document/SG/NAEC\(2019\)5/en/pdf](https://one.oecd.org/document/SG/NAEC(2019)5/en/pdf) (дата звернення: 28.02.2026).
6. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, 1990.
7. Putnam R. D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993.
8. Валовий внутрішній продукт України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 28.02.2026).
9. Індекс інфляції в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 28.02.2026).
10. Ukraine GDP Growth Rate. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/full-year-gdp-growth> (дата звернення: 28.02.2026).
11. Рішення Правління НБУ щодо облікової ставки. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 28.02.2026).

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT NATIONAL ECONOMY

The main directions and characteristics of the impact of artificial intelligence on the socio-economic development of modern economic systems are identified. The role of artificial intelligence as a systemic factor in increasing labor productivity, transforming the labor market, and improving mechanisms of economic policy is substantiated. It is established that the scale and effectiveness of artificial intelligence adoption depend on the level of digital maturity, institutional environment, and business structure, particularly in the European Union countries and Ukraine. The specific features of artificial intelligence application in European economies are revealed, and the key factors of its influence on Ukraine's socio-economic development under digital transformation are determined.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект. Упродовж останніх років технології штучного інтелекту перестали розглядатися лише як окремий напрям розвитку інформаційних систем. Натомість вони дедалі частіше сприймаються як один із ключових чинників трансформації економічних процесів, що впливає на структуру виробництва, ринок праці та механізми функціонування економічних систем.

У наукових дослідженнях штучний інтелект розглядається не тільки як сукупність алгоритмів і програмних інструментів, а як технологія загального призначення, здатна змінювати принципи організації економічної діяльності. Використання таких технологій сприяє оптимізації управлінських рішень, підвищенню ефективності виробництва та прискоренню процесів обробки інформації. Саме тому штучний інтелект дедалі частіше розглядається як один із важливих факторів сучасного економічного розвитку.

Теоретичне осмислення впливу штучного інтелекту на соціально-економічні процеси формується на перетині кількох наукових підходів. Насамперед це теорія економічного зростання, яка розглядає технологічний прогрес як один із головних факторів підвищення продуктивності праці. Водночас значну роль відіграє інноваційна теорія, у межах якої технології штучного інтелекту розглядаються як інструмент створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей. Важливим також є інституціональний підхід, що підкреслює значення державної політики, розвитку освіти та інституційного середовища для ефективного впровадження нових технологій.

Практичний аналіз показує, що рівень поширення технологій штучного інтелекту в різних країнах суттєво відрізняється. Зокрема, за оцінками міжнародних досліджень, загальний рівень впровадження штучного інтелекту в економіці України становить приблизно 9,1 %, що є одним із найнижчих показників серед європейських країн. У глобальному рейтингу поширення штучного інтелекту Україна посідає близько 111-го місця серед 147 країн світу. Натомість у більшості країн Європейського Союзу показники використання таких технологій є значно вищими.

За даними європейських статистичних досліджень, приблизно 32–33 % населення країн ЄС віком від 16 до 74 років уже використовують інструменти генеративного штучного інтелекту. У деяких країнах цей показник є ще вищим, що свідчить про швидке поширення нових технологій у повсякденному житті. Основними сферами використання штучного інтелекту є робота, навчання та особисте використання цифрових сервісів [1,2].

Окремої уваги потребує використання штучного інтелекту у сфері бізнесу. В Україні приблизно 64 % компаній застосовують певні елементи технологій штучного інтелекту. Найчастіше вони використовуються у сферах маркетингу, продажів, аналітики даних та прогнозування. У країнах Європейського Союзу середній рівень використання штучного інтелекту підприємствами становить близько 30–35 %, проте в економічно більш розвинених країнах цей показник перевищує 50 %. При цьому спектр застосування технологій є ширшим і включає автоматизацію виробничих процесів, управління персоналом, оптимізацію логістики та обробку великих масивів даних.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика поширення штучного інтелекту в Україні та країнах ЄС

Показник	Україна	Країни ЄС
Загальний рівень впровадження ШІ (AI Diffusion)	9,1 % — низький рівень впровадження ШІ в економіці; один із найнижчих показників у Європі	Значно вищий у більшості країн; лідери демонструють понад 40–45 % використання генеративного ШІ
Місце у глобальному рейтингу впровадження ШІ	111-те місце серед 147 країн світу	Переважає більшість країн перебуває у верхній половині світового рейтингу
Рівень використання генеративного ШІ населенням	Загальнонаціональні зіставні дані відсутні; використання зосереджене переважно серед IT-фахівців та бізнесу	Близько 32–33 % населення віком 16–74 років використовують генеративний ШІ
Використання генеративного ШІ за сферами	Узагальнені статистичні дані не публікуються	Особисте використання, робота та навчання є основними сферами застосування
Використання ШІ в бізнесі, % компаній	Близько 64 % компаній використовують ШІ, переважно у маркетингу, продажах та аналітиці	У середньому 30–35 % підприємств застосовують ШІ; у цифрово розвинених країнах — понад 50 %
Основні сфери застосування ШІ в бізнесі	Маркетинг і продажі, аналіз даних, прогнозування, підтримка клієнтів	Автоматизація бізнес-процесів, виробництво, управління персоналом, аналітика
Фактори, що впливають на рівень поширення ШІ	Воснні умови, обмежена цифрова інфраструктура, дефіцит інвестицій, нерівний доступ до цифрових навичок	Розвинена цифрова інфраструктура, державні AI-стратегії, високий рівень цифрової освіти

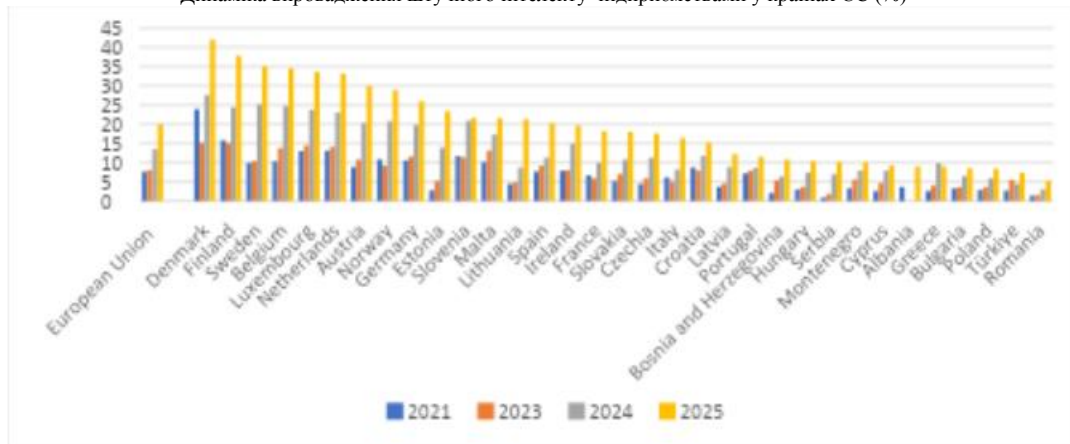
Джерело: сформовано автором на основі даних даних [3], [4].

Важливим показником розвитку штучного інтелекту є також обсяги інвестицій у відповідні технології. За останнє десятиліття у країнах Європейського Союзу спостерігається стійка тенденція до зростання інвестицій у сферу штучного інтелекту. Наприклад, у Німеччині обсяг інвестицій у цю сферу збільшився з приблизно 6,9 млрд євро у 2015 році до понад 27 млрд євро у 2024 році. Подібна тенденція спостерігається і у Франції, де інвестиції зросли з 5,4 млрд євро до більш ніж 32 млрд євро за аналогічний період. Зростання інвестицій свідчить про те, що технології штучного інтелекту поступово стають важливим елементом економічної політики та інноваційного розвитку.

Поширення технологій штучного інтелекту має значний вплив на соціально-економічні процеси. Насамперед це проявляється у підвищенні продуктивності праці, оскільки автоматизація багатьох операцій дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси та зменшувати витрати часу на виконання стандартних завдань. Крім того, штучний інтелект сприяє підвищенню точності економічного прогнозування та ефективності прийняття управлінських рішень.

Разом з тим впровадження штучного інтелекту супроводжується і певними викликами. Одним із найбільш обговорюваних є трансформація ринку праці. Автоматизація деяких процесів може призводити до скорочення окремих професій, особливо тих, що пов'язані з виконанням повторюваних операцій. Водночас з'являються нові види діяльності, які потребують більш високого рівня цифрових та аналітичних компетентностей. У таких умовах особливого значення набуває розвиток людського капіталу, модернізація системи освіти та створення можливостей для перекваліфікації працівників.

Динаміка впровадження штучного інтелекту підприємствами у країнах ЄС (%)



Джерело: складено автором на основі даних [4]

Для України використання технологій штучного інтелекту має особливе значення в контексті економічної модернізації та цифрової трансформації. Попри наявні обмеження, пов'язані з рівнем інвестицій, розвитком інфраструктури та впливом воєнних факторів, впровадження штучного інтелекту може стати важливим інструментом підвищення ефективності економіки. Зокрема, використання таких технологій може сприяти розвитку інноваційного підприємництва, покращенню якості державних послуг та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Таким чином, штучний інтелект поступово стає одним із ключових факторів сучасного соціально-економічного розвитку. Його використання відкриває нові можливості для підвищення продуктивності праці, розвитку інновацій та формування нових моделей економічної діяльності. Водночас ефективність використання таких технологій значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, інституційного середовища та державної підтримки інноваційних процесів.

1.The Digital (2025). Як штучний інтелект змінює український бізнес: результати опитування. TheDigital.gov.ua: <https://thedigital.gov.ua/news/business/iak-shi-zminiuye-ukrayinsky-biznes-rezultaty-opytuvannia>

2.Microsoft (2024). AI Diffusion Report: Mapping Global AI Adoption and Innovation. Microsoft News Center EMEA: <https://news.microsoft.com/source/emea/features/ai-diffusion-report-mapping-global-ai-adoption-and-innovation/>

3. Eurostat (2025). Use of generative artificial intelligence (AI) tools by population, 16 Dec 2025. Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251216-3>

4.OECD (2025). Measuring AI Investment: Baseline estimates and trends in AI investment in the EU. OECD.AI Platform: <https://oecd.ai/en/ai-investment>

HUMAN CAPITAL OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MILITARY AND GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES

Human capital is a strategic resource for national economic development and a key determinant of long-term competitiveness. Under conditions of full-scale war and growing global economic instability, the issue of its preservation and reproduction becomes critically important. Military aggression has led to significant demographic losses, large-scale external migration, destruction of educational and research infrastructure, structural transformations in employment, and increasing socio-psychological risks. At the same time, global challenges - inflationary pressures, energy instability, fragmentation of world markets, and intensified competition for highly skilled labour - further deepen internal structural imbalances and complicate the process of human capital recovery.

Людський капітал у сучасній економічній науці розглядається як стратегічний актив держави, що поєднує знання, уміння, навички, професійні компетентності, здоров'я та інноваційний потенціал особистості. В умовах воєнного стану та глобальної економічної нестабільності його роль трансформується з фактора зростання у фундаментальний елемент економічної резильентності. Повномасштабна агресія РФ 2022 року спричинила масштабні трансформації людського капіталу України. Йдеться про демографічні втрати, руйнування освітньо-наукової інфраструктури та вимушену міграцію мільйонів громадян. Це створює своєю чергою довгострокові ризики послаблення інтелектуального потенціалу країни [1, с. 18; 4].

Станом на 2024-2025 рр. понад 5 млн українців перебувають під тимчасовим захистом у країнах ЄС, причому значну частку становлять особи працездатного віку з високим рівнем освіти та кваліфікації [6]. Посилення даної тенденції спричинило «відтік мізків» («brain drain») і зниження інноваційної спроможності економіки. Водночас відбувається внутрішня декваліфікація робочої сили, зумовлена вимушеною зміною професій та перериванням трудових траєкторій [2, с. 101-103].

Поряд із цим на національну економіку впливають глобальні економічні виклики: інфляційні процеси, енергетична нестабільність, фрагментація міжнародних ланцюгів постачання та зростання гео економічної конкуренції. За визначенням Всесвітнього економічного форуму, саме ці глобальні ризики є ключовими на найближчі роки [8]. Для України це означає збереження високої невизначеності, тиску на доходи домогосподарств і звуження можливостей інвестування в освіту, охорону здоров'я та інновації. Відповідно, підвищення вартості енергоносіїв і споживчих товарів зменшує реальні доходи населення та обмежує можливості інвестування у власний розвиток. За оцінками міжнародних експертів, глобальна турбулентність посилює конкуренцію за таланти та сприяє перерозподілу людського капіталу між країнами [8].

Глобальні економічні виклики також посилюють структурні обмеження розвитку людського капіталу України. За оцінками Світового банку, у 2022 році ВВП України скоротився на 29,1 %. Вже у 2023 р. спостерігалось зростання ВВП приблизно на 5%, проте економіка й надалі залишається нижче довоєнного рівня [7]. Одночасно уповільнення світового економічного зростання до близько 2-3 % у 2025 році, за прогнозами Міжнародного валютного фонду, обмежує зовнішній попит й інвестиційні потоки [5]. Таким чином, поєднання воєнних і глобальних шоків створює подвійний тиск на людський розвиток України та якість його людського капіталу.

Важливим є врахування міжнародного досвіду відновлення людського капіталу в умовах економічної та геополітичної нестабільності. Досвід країн Західних Балкан, зокрема Хорватії та Сербії, засвідчує ефективність інтегрованої політики, спрямованої на поєднання програм зайнятості, підтримки освіти та соціальної реінтеграції населення після воєнних конфліктів. У Хорватії після завершення воєнних дій було зроблено акцент на модернізації системи освіти та стимулюванні підприємницької активності, що дозволило поступово компенсувати демографічні втрати. Країни Балтії, переживши масштабні трансформаційні шоки, використали інструменти цифровізації та інтеграції до європейського простору як механізм прискореного розвитку людського потенціалу [3]. Узагальнення цього досвіду свідчить про необхідність синергії освітньої модернізації, інституційної стабільності та інноваційної політики.

З урахуванням національних реалій і міжнародних практик доцільно виокремити такі стратегічні напрями забезпечення стійкості людського капіталу України (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні напрями забезпечення резильентності людського капіталу України

Напрямок	Зміст
Реінтеграція та повернення громадян	Психологічна підтримка, програми професійної перепідготовки, гранти для започаткування бізнесу, житлові та безпекові гарантії
Освітня модернізація	Розвиток цифрового навчання, адаптація програм до потреб ринку праці, підтримка наукових досліджень
Адаптація ринку праці	Стимулювання зайнятості ВПО, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток дистанційної та інноваційної зайнятості
Інвестування у сферу охорони здоров'я	Психологічна реабілітація, інклюзивність медичних послуг, підтримка ветеранів
Інституційна інтеграція	Залучення міжнародних інвестицій, імплементація європейських практик управління людським розвитком

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

Отже, людський капітал України в умовах воєнних і глобальних економічних ризиків постає одним із ключових факторів економічної резильентності. Системна державна політика, орієнтована на інвестування в освіту, здоров'я, інновації та соціальну інтеграцію, має стати основою повоєнної модернізації. Реалізація комплексної стратегії дозволить не лише компенсувати втрати, а й сформувати нову модель інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку людського капіталу.

1. Антонюк В.П., Залознова Ю.С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2023. 175 с.

2. Лібанова Е. М. Війна та робоча сила: проблеми повернення біженців і відновлення людського капіталу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 3 (49). С. 95-106. DOI: <https://doi.org/10.15407/vsn2025.04.038>

3. Красота О. В. Досвід Західних Балкан у відновленні людського капіталу: уроки для України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. Випуск 2 (51). С. 128-143. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.10>

4. Красота О. В., Сусло Т. Г. Людський капітал України в умовах воєнних викликів. Сучасний стан та тенденції розвитку науки й освіти: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф., 05.01.2026 р., м. Дніпро. Київ: Research Europe, 2026. С. 169-172.

5. International Monetary Fund. World Economic Outlook 2025. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025> (дата звернення: 02.03.2026).

6. The official site of the Operational Data Portal. Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 01.03.2026).

7. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

8. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2025/> (дата звернення: 01.03.2026).

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗДОБУТТЯ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Таранова Тетяна Максимівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс, ОП «Менеджмент підприємницької діяльності»

Науковий керівник: д.е.н. проф. Мазур І.І.

IMPROVING THE SYSTEM OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN UKRAINE AS A FACTOR OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND ECONOMIC RESILIENCE

The paper substantiates modernization of general secondary education as a structural determinant of human capital quality and economic resilience. The study identifies systemic imbalances within curriculum structure and proposes a state-level digital platform model to enhance access and quality control. The reform is considered as an economic policy instrument aimed at increasing long-term productivity and competitiveness.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів модернізації системи загальної середньої освіти України як інструменту підвищення ефективності інвестицій у людський капітал та зміцнення економічної стійкості держави. Такий підхід зумовлений тим, що якість середньої освіти безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень зайнятості та конкурентоспроможність національної економіки. Відповідно до Закону України «Про освіту» та Закону України «Про повну загальну середню освіту» система освіти має забезпечувати формування ключових компетентностей та готовності до професійного самовизначення [4; 5]. Водночас, як зазначають Ю. Завалевський та співавтори, державна освітня політика в умовах цифрової трансформації потребує переходу від декларативного впровадження компетентнісного підходу до реального оновлення змісту навчання та управлінських механізмів [2, с. 377–378]. Без таких змін система зберігає традиційні академічні підходи, які дедалі меншою мірою відповідають сучасним соціально-економічним викликам.

Л. Хоружа та В. Божинський підкреслюють, що історично система загальної середньої освіти в Україні формувалася як академічно орієнтована [6, с. 364–365], що було ефективним в умовах індустріальної економіки, однак у сучасному динамічному середовищі демонструє обмежену адаптивність. Недостатня інтеграція прикладних компонентів у навчальні програми формує розрив між отриманими знаннями та реальними потребами ринку праці, що знижує ефективність інвестицій у людський капітал і посилює ризики структурних дисбалансів.

Зазначена проблема має не лише освітній, а й чітко виражений економічний вимір. Узагальнені результати міжнародних досліджень Світового банку свідчать, що саме когнітивні навички є ключовим чинником формування доходів та економічного зростання [8]. Підвищення навчальних результатів на одну стандартну девіацію асоціюється приблизно з 12% вищими річними доходами в дорослому віці, тоді як підвищення середнього рівня тестових результатів на одну стандартну девіацію на рівні країни корелює з додатковими близько 2 відсотковими пунктами щорічного приросту ВВП на душу населення у довгостроковій перспективі [7; 8]. Таким чином, навіть помірне покращення якості шкільної освіти здатне трансформуватися у значний кумулятивний макроекономічний ефект.

Для України ця проблема набуває особливої актуальності в умовах воєнних втрат. За оцінками Світового банку, освітній сектор зазнав щонайменше 4,4 млрд дол. США прямих пошкоджень та не менше 0,8 млрд дол. США втрат [11]. Крім того, зниження показників навчальних результатів створює ризик довгострокових втрат майбутніх доходів покоління учнів [11]. Водночас Міжнародна організація праці підкреслює, що невідповідність між здобутими навичками та вимогами ринку праці знижує продуктивність праці, конкурентоспроможність економіки та рівень зайнятості [9]. Отже, модернізація змісту середньої освіти має розглядатися як інструмент зменшення ризиків структурного безробіття та підвищення ефективності використання людського капіталу.

З метою виявлення суспільного запиту щодо напрямів реформування було проведено авторське онлайн-опитування методом Google-форми серед студентів, школярів та респондентів віком понад 25 років [1]. Результати засвідчили, що 85,7% опитаних визначають пріоритетом посилення практичної складової навчання, 59,5% підтримують профорієнтацію, 57,1% — оновлення навчальних програм, 52,4% — впровадження фінансової грамотності (рис. 1) [1]. Така структура відповідей підтверджує наявність запиту саме на прикладну орієнтацію освіти та узгоджується з науковими висновками щодо необхідності впровадження інноваційних освітніх форматів [6, с. 362–363].



Рис. 1. Пріоритетні напрями реформування системи середньої освіти

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Логічним продовженням окреслених тенденцій є впровадження інституційного механізму, здатного забезпечити рівний доступ до якісного прикладного навчання незалежно від регіону проживання. У цьому контексті пропонується створення державної цифрової платформи «Дія. Освіта» як централізованого освітнього хабу, що передбачатиме проведення стандартизованих онлайн-уроків із фінансової грамотності, основ економіки, права, екології та підприємництва за єдиними державними стандартами. Такий підхід дозволить компенсувати дефіцит кваліфікованих викладачів у малих громадах, мінімізувати регіональні диспропорції та забезпечити системний контроль якості контенту.

Водночас запропонована модель потребує врахування низки умов її ефективної реалізації. Йдеться про необхідність забезпечення стабільної цифрової інфраструктури, мінімізацію проявів цифрової нерівності та підготовку педагогічних кадрів до інтеграції онлайн-компонента в освітній процес. Важливо також зберегти баланс між централізованою стандартизацією контенту та автономією закладів освіти, щоб цифрова платформа виконувала функцію доповнення, а не заміни традиційного викладання. Зазначені ризики мають організаційний характер і можуть бути мінімізовані через поетапне впровадження та системний моніторинг результатів.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні державної цифрової освітньої платформи як інституційного механізму масштабування якісного прикладного навчання, що сприятиме підвищенню ефективності освітніх інвестицій через стандартизацію, оптимізацію ресурсів та зменшення структурних дисбалансів.

Таким чином, модернізація системи середньої освіти постає як комплексний інституційний процес, у межах якого оновлення змісту навчання, цифровізація освітнього середовища та посилення прикладної складової взаємопов'язані між собою та спрямовані на підвищення якості людського капіталу, зменшення ризиків структурного безробіття й зміцнення економічної стійкості України.

1. Авторське онлайн-опитування щодо напрямів реформування системи середньої освіти, проведене методом Google-форми серед студентів, школярів та респондентів віком понад 25 років, 2026 р.
2. Завалевський Ю., Кириленко С., Кіян О., Бессараб Н. - Реалізація державної політики України в інноваційних практиках закладів освіти в умовах цифрової трансформації [Електронний ресурс] // Проблеми освіти. - 2023. - Вип. 2(99). - С. 361-374. - Режим доступу: PDF-файл, наданий користувачем.
3. Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) : наказ Міністерства освіти і науки України від 10.10.2024 № 1451 [Електронний ресурс] // Міністерство освіти і науки України: [сайт]. - Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/670/7d8/e85/6707d8e859464499201950.pdf>
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс] // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України: [сайт]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX [Електронний ресурс] // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України: [сайт]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/463-20>
6. Хоружа Л., Божинський В. - Державне регулювання загальної середньої освіти України: історичний контекст [Електронний ресурс] // Освітологічний дискурс. - 2025. - № 2. - Режим доступу: <https://doi.org/10.28925/2312-5829/2025.2.5>
7. Хоружа Л., Братко М., Гриневич Л. - Інноваційні тренди у професійно-педагогічній освіті: кар'єрний радник для нової української школи [Електронний ресурс] // Неперервна професійна освіта: теорія та практика. - 2024. - № 3. - С. 31-44. - Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50024/>
8. Hanushek E. A., Woessmann L. - The Role of Education Quality in Economic Growth [Електронний ресурс] // World Bank Policy Research Working Paper 4122. - Washington, DC: World Bank, 2007. - Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/260461468324885735/pdf/wps4122.pdf>
9. International Labour Organization. - Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries [Електронний ресурс] // ILO: [сайт]. - Geneva: International Labour Office, 2020. - Режим доступу: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_726816.pdf
10. World Bank. - Education Quality and Economic Growth [Електронний ресурс] // World Bank: [сайт]. - Washington, DC: World Bank, 2011. - Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/885051468141302837/pdf/395110Edu1Quality1Economic1Growth.pdf>
11. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. - Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 - February 2023 [Електронний ресурс] // World Bank: [сайт]. - 2023. - Режим доступу: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-03/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ФАКТОР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДУГЛАСА НОРТА

Шепель Софія Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс, ОП «Економіка та економічна політика»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лопух К. В.

INSTITUTIONAL CHANGES AS A FACTOR OF NATIONAL ECONOMIC RESILIENCE: DOUGLASS NORTH'S THEORETICAL APPROACH

The paper examines the role of institutional change in ensuring the resilience of the national economy through the theoretical framework of Douglass North. Institutions determine the rules of economic interaction and influence the adaptability of economic systems to crises and external shocks. The study highlights that effective institutional transformation contributes to economic stability, reduces uncertainty, and supports sustainable development. The theoretical approach of North allows explaining how institutional evolution shapes the capacity of economies to withstand economic, political, and social disturbances.

У сучасних умовах глобалізації, посилення економічної конкуренції, геополітичної нестабільності та частих кризових явищ особливої актуальності набуває проблема резильєнтності національної економіки. Під економічною резильєнтністю розуміють здатність економічної системи ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні шоки, адаптуватися до змін економічного середовища та забезпечувати подальший розвиток після кризових потрясінь. Одним із ключових факторів, що визначають рівень такої стійкості, є інституційне середовище, яке формує правила економічної взаємодії та визначає можливості економічного розвитку.

Важким внеском у формування сучасної інституційної економічної теорії зробив американський економіст Douglass North, лауреат Нобелівської премії з економіки 1993 року. У своїй фундаментальній праці *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* він визначає інститути як «правила гри в суспільстві», які структурують взаємодію між людьми та організаціями і формують систему стимулів у економічній діяльності [1]. Іншими словами, інститути створюють рамки, в межах яких здійснюється економічна діяльність, і визначають умови, за яких економічні агенти приймають свої рішення.

Згідно з підходом Норта, інститути складаються з формальних правил та неформальних обмежень. До формальних інститутів належать конституції, закони, нормативно-правові акти, політичні інституції та система прав власності. Неформальні інститути включають соціальні норми, традиції, культурні цінності та усталені моделі поведінки. Саме взаємодія формальних і неформальних інститутів формує інституційне середовище, яке визначає характер економічної поведінки та ефективність функціонування економіки.

Однією з центральних ідей інституційної теорії Норта є концепція трансакційних витрат. Під трансакційними витратами розуміють витрати, пов'язані з організацією та здійсненням економічних угод. До них належать витрати на пошук інформації, ведення переговорів, укладання контрактів, контроль за їх виконанням та захист прав власності. У суспільствах із слабкими інституціями такі витрати є значними, що знижує ефективність економічної діяльності та стримує розвиток ринків. Натомість ефективні інститути сприяють зниженню трансакційних витрат і забезпечують більш ефективне функціонування економічної системи [1;2].

Важливу роль у формуванні стійкості економічної системи відіграє інститут прав власності. Надійний захист прав власності створює стимули для інвестицій, інноваційної діяльності та розвитку підприємництва. Якщо економічні агенти впевнені у збереженні результатів своєї діяльності, вони більш схильні інвестувати ресурси в довгострокові економічні проєкти. Таким чином, ефективна система прав власності сприяє економічному зростанню та підвищує стабільність економічної системи.

Інституційні зміни, за Нортом, мають еволюційний характер і відбуваються поступово. Вони є результатом складної взаємодії економічних, політичних та соціальних факторів. Інституційні трансформації можуть виникати у відповідь на економічні кризи, технологічні інновації, зміни у структурі виробництва або трансформації політичних систем. Саме через процес інституційних змін суспільство адаптується до нових умов економічного розвитку та забезпечує стабільність функціонування економічної системи [2].

Сучасні дослідження інституційної економіки також підкреслюють важливість якості інституцій для економічного розвитку. Зокрема, у роботі *Why Nations Fail* економісти Daron Acemoglu та James A. Robinson розрізняють інклюзивні та екстрактивні інститути. Інклюзивні інститути забезпечують широкі можливості для економічної участі, захищають права власності та створюють стимули для інновацій і підприємництва. Натомість екстрактивні інститути концентрують економічну владу в руках вузької групи та обмежують можливості економічного розвитку [3].

Країни, в яких сформовані інклюзивні економічні інститути, як правило, демонструють вищий рівень економічної стабільності, ефективніше реагують на економічні кризи та мають більший потенціал для довгострокового розвитку. Саме тому інституційна якість розглядається як один із ключових факторів формування економічної резильєнтності.

Таким чином, інституційні зміни відіграють важливу роль у формуванні стійкості національної економіки. Еволюція інституцій сприяє зниженню невизначеності, зменшенню трансакційних витрат, підвищенню ефективності економічних взаємодій та створенню сприятливих умов для економічного розвитку. Теоретичний підхід Douglass North дозволяє розглядати інституційні зміни як один із ключових механізмів адаптації економічної системи до сучасних глобальних викликів та забезпечення довгострокової економічної стабільності.

1. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 1990.1 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/>
2. North D. C. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press, 2005. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691121357/understanding-the-process-of-economic-change>
3. Acemoglu D., Robinson J. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. Crown Publishing Group, 2012. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://whynationsfail.com/>

**MONETARY POLICY TRANSMISSION UNDER WARTIME CONDITIONS:
THE NBU POLICY RATE AND MACROECONOMIC RESILIENCE IN UKRAINE (2022–2025)**

Uliana Gerasymenko

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Bachelor's degree, 2 year, Economics

Advisor: Phd in Economics, Associate Professor A Zavazhenko

The full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022 caused severe macroeconomic disruptions, including supply-chain breakdowns, exchange-rate pressures, fiscal imbalances and heightened inflation expectations. As a result, consumer price inflation accelerated dramatically, reaching 26,6% in 2022 according to the National Bank of Ukraine [2]. Under such conditions, ensuring price stability and maintaining confidence in the monetary policy framework became a central objective of macroeconomic policy.

Within the inflation-targeting regime implemented by the National Bank of Ukraine, the policy rate represents the primary instrument for influencing monetary conditions and anchoring inflation expectations. According to modern macroeconomic theory, the effectiveness of monetary policy depends on the functioning of the monetary transmission mechanism, which connects central bank policy instruments with inflation dynamics and macroeconomic outcomes [4].

Policy rate adjustments affect the economy through several key transmission channels. The interest-rate channel influences borrowing costs and aggregate demand, while the exchange-rate channel affects import prices and external stability. Equally important is the expectations channel, through which credible central bank actions anchor inflation expectations and enhance the effectiveness of the disinflation process. In environments characterized by large external shocks, the credibility and responsiveness of monetary authorities become critical determinants of macroeconomic resilience, understood as the capacity of an economy to absorb shocks while preserving macroeconomic stability [3].

In response to the rapid increase in inflation following the invasion, the National Bank of Ukraine implemented a decisive tightening of monetary policy. In June 2022 the NBU raised its key policy rate to 25%, the highest level in the history of the Ukrainian inflation-targeting regime [2]. This measure was aimed at stabilizing inflation expectations, strengthening the attractiveness of hryvnia-denominated assets and reducing pressure on the foreign-exchange market.

The tightening of monetary conditions significantly strengthened the transmission of monetary policy signals to financial markets. Higher interest rates contributed to the stabilization of the exchange rate and supported the containment of inflationary pressures. As macroeconomic conditions gradually improved, inflation started to decline, reaching around 5% in 2024 according to the NBU inflation reports [2]. In response to this disinflation trend, the central bank began a cautious cycle of policy rate reductions during 2023–2025 while maintaining a restrictive monetary stance.

The interaction between policy rate dynamics and inflation developments during this period illustrates the critical role of credible monetary policy in restoring macroeconomic stability under wartime conditions (Fig. 1).

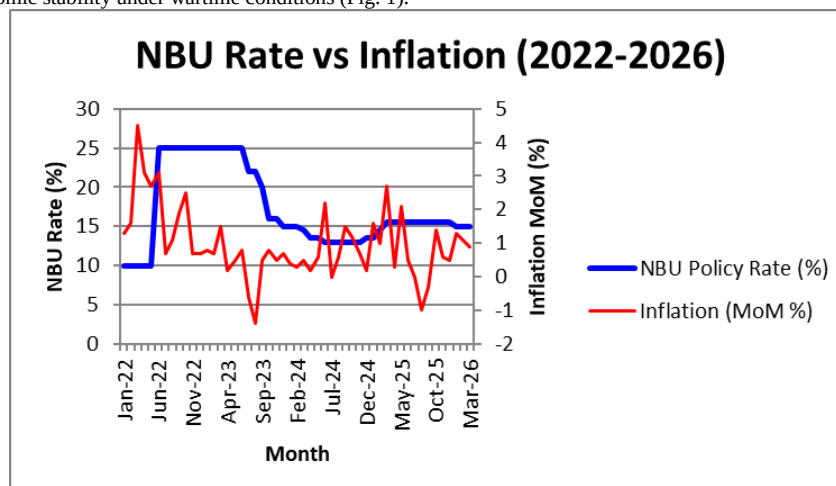


Fig. 1. Inflation dynamics and the NBU key policy rate in Ukraine, 2022–2026.

Sources: compiled by the author based on [1,5]

Finally, the Ukrainian experience demonstrates that credible and timely monetary policy can remain an effective stabilization instrument even under conditions of extreme geopolitical uncertainty. By anchoring inflation expectations and strengthening the monetary transmission mechanism, the NBU policy rate played a crucial role in mitigating inflationary pressures and preserving macroeconomic stability. Consequently, effective monetary policy became an important factor supporting the resilience of the national economy during wartime.

1. Inflation rate of Ukraine URL: <https://index.minfin.com.ua/en/economy/index/inflation/>
2. National Bank of Ukraine. Inflation Report. Kyiv, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4_en.pdf?v=9
3. World Bank. Ukraine Economic Update. Washington DC, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
4. Frederic S. Mishkin. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. 11th Global ed. Harlow: Pearson, 2016. URL: <https://unitimesofficial.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/the-economics-of-money-banking-and-financial-markets-11th-edition-global-edition.pdf>
5. NBU Key Policy Rate URL: <https://bank.gov.ua/en/monetary/archive-rish>

Секція 9

Фінансова резильєнтність в умовах перетворення глобальної економіки

THE IMPACT OF UKRAINE'S COOPERATION WITH THE INTERNATIONAL MONETARY FUND
ON THE STATE'S FINANCIAL SECURITY

The document reveals the current state of Ukraine's budgetary policy. War, global instability, and internal fiscal imbalances have significantly affected revenue generation and expenditure priorities. In response, cooperation with the IMF has become a crucial stabilizing factor, providing external financing to cover deficits, support social programs, and service public debt. Alongside interim fiscal measures and stricter discipline, IMF programs have catalyzed reforms aimed at improving transparency, efficiency, and long-term financial security.

Сьогодні Україна стикається з численними викликами, які принесла війна та глобальна економічна нестабільність протягом кількох років. Кризові явища справляють деструктивний вплив на ключові компоненти фінансової системи, охоплюючи бюджетну структуру, зону боргової безпеки, стан міжнародних резервів та загальну монетарну стабільність [1]. У поєднанні з умовами воєнного стану, критичним обсягом боргових зобов'язань та інфляційними ризиками, це зумовлює об'єктивну необхідність диверсифікації джерел залучення фінансових ресурсів для покриття бюджетного дефіциту. У цих умовах співпраця з Міжнародним валютним фондом (МВФ) стала ключовим стабілізуючим фактором, адже транші МВФ забезпечують покриття дефіциту бюджету, підтримку соціальних програм та обслуговування боргу. Таке фінансування стало не просто функцією підтримки платіжного балансу, а важливим елементом економіки. Воно забезпечило можливість уряду покривати дефіцит бюджету, стабілізувати валютний ринок та підтримувати соціальні видатки навіть у кризових умовах. Співпраця з МВФ стала каталізатором реформ у сфері бюджетної та боргової політики, сприяла посиленню прозорості фінансових процесів і зміцненню довіри міжнародних кредиторів.

24 лютого 2022 року, з початком широкомасштабної війни, фінансова система держави зазнала потужних внутрішніх шоків. Комплексна дестабілізація охоплює ключові елементи фінансової безпеки, провокуючи критичні виклики для бюджетної стійкості, боргової стабільності, а також грошово-кредитної та валютної рівноваги. Послання війни, нестабільної економіки, значного боргового навантаження, змін у показниках боргової стійкості та зростання цін створює реальну загрозу фінансовій стабільності та незалежності держави. У таких складних умовах стабільність бюджетної безпеки країни тримається за допомогою міжнародної фінансової допомоги, оскільки наявні доходи держави переважно спрямовуються на фінансування оборонних потреб. При цьому співпраця з МВФ є вирішальною: Фонд не просто надає необхідні кошти й підтримує платіжний баланс, але й стає гарантом надійності України для інших іноземних партнерів та інвесторів. Одночасно МВФ впливає на структурні реформи в межах країни через умови надання наступного траншу, що в подальшому створює базу для пом'якшення макроекономічної ситуації.

У період війни та глибокої економічної нестабільності саме співпраця з МВФ стала ключовим чинником утримання фінансової безпеки. З конструктивної точки зору, фінансування Фонду є важливим джерелом покриття дефіциту бюджету: у 2022 році частка коштів МВФ у фінансуванні дефіциту становила понад 23%, а у наступних роках залишалася на рівні 14–18%, що дозволяло утримувати стабільність економіки у кризових умовах (таб.1). Це сприяло фінансуванню соціальних програм та збереженню довіри іноземних кредиторів. Водночас, з критичної точки зору, залучення зовнішнього фінансування посилювало боргове навантаження на державний бюджет, що ускладнювало його збалансованість та підвищувало ризики для боргової безпеки [2]. Різне зростання залежності від іноземних ресурсів робить фінансову систему вразливою до зовнішніх криз й валютних коливань.

Таблиця 1

Показники боргового навантаження та роль МВФ у покритті державного дефіциту в 2021–2025 роках

Рік	Витрати на обслуговування боргу, млрд.грн	Витрати на обслуговування боргу до доходів бюджету, %	Частка зовнішнього боргу, %	Фінансування МВФ, млрд.грн	Частка фінансування МВФ у дефіциті бюджету, %
2021	157,6	14,65	61,14	19,13	9,02
2022	157,9	12,18	97,72	45,24	23,39
2023	247,6	13,88	94,87	168,7	18,32
2024	308,3	11,54	91,47	201,41	15,00
2025	480,8	15,40	100,43	197,13	14,45

Джерело: складено автором на основі даних [3;4-6]

Співпраця України з МВФ мала безпосередній ефект на динаміку валютних резервів. Транші МВФ надходили у вигляді зовнішнього фінансування, яке одразу поповнювало резерви НБУ. Це дозволяло державі проводити валютні інтервенції, стримувати девальваційний тиск та забезпечувати стабільність гривні. Позитивна динаміка резервів забезпечувалася за рахунок поповнення валютних активів НБУ кожним новим траншем напряду, а також завдяки зміцненню довіри міжнародних інвесторів, для яких партнерство з Фондом слугувало сигналом до збільшення власних внесків у економіку України. Таким чином, резерви не просто залишалися на одному рівні, але й накопичувалися, що може слугувати в майбутньому позитивною базою для відбудови держави (рис.1).

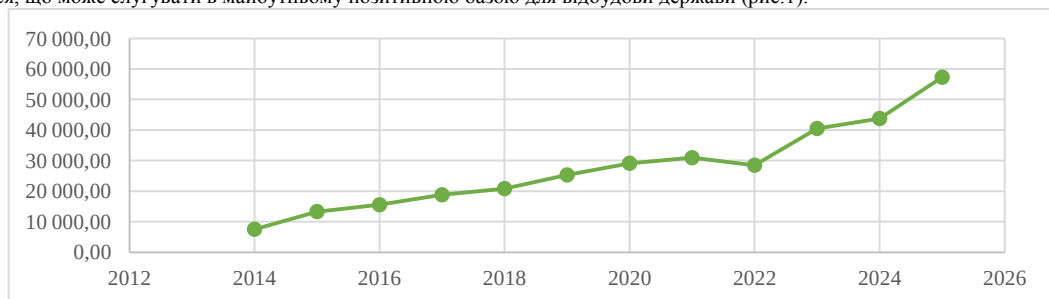


Рис. 1. Динаміка валютних резервів України в 2019–2025 роках, млрд.грн.

Джерело: складено автором на основі даних [7; 8]

Співпраця з МВФ стала одним із ключових чинників утримання фінансової стійкості України у період війни. Вона забезпечує можливість державі виконувати зовнішні зобов'язання, підтримувати стабільність валютних резервів та зменшувати ризики різких коливань на фінансовому ринку. Водночас програми МВФ сприяли формуванню більшої прозорості у бюджетній та борговій політиці, що зміцнило довіру міжнародних партнерів. Таким чином, зовнішня підтримка не лише допомогла уникнути критичної дестабілізації, але й створила основу для поступового відновлення фінансової безпеки, навіть попри високі боргові ризики та значне навантаження на бюджет.

1. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 17.02.2026).
2. Чеберяко О. В., Герус Д. О. Вплив міжнародної фінансової допомоги на боргову безпеку України в умовах широкомасштабної війни // Світ фінансів. 2025. № 1 (82). С. 69–82. DOI: 10.35774/SF2025.01.069
3. Міністерство фінансів України. Державний бюджет України: інформація про доходи, видатки та їх виконання / Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/state-budget> (дата звернення: 17.02.2026).
4. IMF Executive Board Completes First Review Under Stand-By Arrangement for Ukraine, Approves Extension of the Arrangement / International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/> (дата звернення: 17.02.2026).
5. IMF Executive Board Approves US\$1.4 Billion in Emergency Financing Support to Ukraine : 09 March 2022 / International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/03/09/pr2265-ukraine-imf-executive-board-approves-emergency-financing-support> (дата звернення: 17.02.2026).
6. IMF Executive Board Approves US\$15.6 Billion Extended Arrangement under the Extended Fund Facility (EFF) for Ukraine : 31 March 2023 / International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/03/31/pr23106-ukraine-imf-executive-board-approves-extended-arrangement> (дата звернення: 17.02.2026).
7. Звіт про фінансову стабільність / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 17.02.2026).
8. Міжнародні резерви України : статистичні дані / Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/2022> (дата звернення: 17.02.2026).

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІНСТРУМЕНТИ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Гончаренко Ярослав Ігорович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Науковий керівник: д. е. н, проф. Науменкова С.В.

FOREIGN EXPERIENCE IN FINANCING POST-WAR INFRASTRUCTURE RECONSTRUCTION: INSTRUMENTS AND LESSONS FOR UKRAINE

This paper summarizes post-war reconstruction financing as a delivery chain from pledged resources to contracted projects and commissioned assets. Cross-country lessons show that money accelerates recovery only when paired with an investable pipeline: project preparation facilities, transparent procurement, standardized contracts and embedded risk-sharing instruments (indexation, termination compensation, guarantees and war-risk insurance). Revolving mechanisms through development banks help turn one-off assistance into sustainable investment capacity. A dashboard tracking pledged–contracted–disbursed flows strengthens accountability and execution speed.

Повоєнна відбудова інфраструктури у провідних кейсах XX–XXI ст. демонструє, що обсяг задекларованого ресурсу не є визначальним показником успіху. Критичним є те, як ресурс конвертується у законтрактовані проекти та введені в експлуатацію активи – тобто ефективність ланцюга «задекларовано → запрограмовано → підготовлено → закуплено → законтрактовано → профінансовано → завершено». Саме ця логіка лежала в основі координаційних механізмів програмної відбудови, де фінансування пов'язувалося з пріоритетами, правилами відбору, графіками реалізації та звітністю [6; 7].

У практичній площині така модель потребує «власника портфеля» (delivery vehicle) і прозорого реєстру проектів, де кожна ініціатива має статус готовності, бюджет, джерело фінансування та відповідального замовника. Відсутність централізованого портфельного управління призводить до фрагментації, дублювання і конкуренції за ресурси, що знижує темп освоєння коштів та посилює ризики неузгоджених технічних стандартів. Натомість портфельний підхід дозволяє формувати «випуск» проектів у реалізацію хвилями, підтримуючи сталий темп закупівель і будівництва.

Ключовим вузлом конверсії ресурсу є готовність проектів. У низці програм відбудови функція підготовки винесена в окремі проектно-підготовчі механізми (project preparation facilities), які стандартизують пакет документів: передТЕО/ТЕО, фінансову модель, земельно-дозвільні рішення, екологічні процедури, план закупівель, реєстр ризиків, матрицю відповідальності та календар реалізації. Стадійність (ідея → концепція → підготовка → готовність до закупівлі → контракт) створює контрольні точки, унеможлиблює фінансування «незрілих» проектів та дисциплінує розподіл коштів між секторами й регіонами.

Другим системним фактором є закупівлі та контрактинг. Умова швидкої реалізації – наявність типових тендерних документів, публічного календаря закупівель та підсиленої закупівельної спроможності замовників. Від практики видно, що саме закупівельні «вузькі місця» визначають розрив між наявними коштами і фактичним обсягом законтрактованих робіт. Водночас прозорість процедур знижує ризик корупційних втрат і підвищує довіру донорів та кредиторів, що прямо впливає на можливість масштабування програм.

Для приватного капіталу «вхідною точкою» є виконуваний контракт із прогнозованим грошовим потоком та зрозумілою алокацією ризиків. Отже, інструменти зниження ризиків доцільно інтегрувати в контрактний дизайн ще на етапі підготовки: індексацію, правила внесення змін, компенсації при припиненні (termination compensation), право заміщення (step-in), процедури врегулювання спорів, платіжні механізми й гарантії. Гарантійні та страхові рішення (зокрема покриття воєнних/політичних ризиків) здатні зменшити ризикову премію та розширити коло кредиторів, однак не можуть компенсувати слабку проектно підготовку або неякісний контракт [5].

Окремий урок зарубіжних практик полягає у поєднанні грантових/бюджетних ресурсів із «поворотними» (revolving) механізмами, що формують довгострокову інвестиційну спроможність. Післяпланові інструменти, які працювали через банки розвитку та спеціальні фонди, дозволяли перетворювати одноразову допомогу на повторне фінансування нових проектів, підтримуючи підготовку, співфінансування та кредитування [4]. Паралельно кейси мобілізації внутрішніх «довгих грошей» (заощадження, пенсійні/страхові резерви) підкреслюють критичність прозорості портфеля, незалежного відбору та обмеження квазіфіскальних ризиків [2; 3].

Таблиця 1

Матриця інструментів фінансування відбудови та ключових передумов їх застосування

Категорія	Типові інструменти	Що дає	Критичні передумови
Гранти / бюджетна підтримка	Секторні програми; співфінансування капітальних видатків	Швидкий старт, покриття соціально чутливих об'єктів	Портфельна пріоритизація; контроль готовності; прозорі закупівлі
Пільгові кредити та позики	Кредити МФО/ДФІ; змішане фінансування (blended finance)	Масштабування інвестицій, довгий горизонт	Платіжні механізми; стабільність регулятори; фінмоделі й тарифи
Гарантії та страхування ризиків	Суверенні/часткові гарантії; політичний/воєнний ризик-страх	Зниження ризикової премії, розширення кола кредиторів	Банківські контракти; розподіл ризиків; процедури спорів і step-in
Револьверні фонди / банки розвитку	Спецфонди; кредитні лінії; повторне фінансування (revolving)	Перетворення одноразової допомоги у сталу спроможність	Незалежний відбір; прозорість портфеля; запобіжники квазіфіскальних ризиків

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 5; 7].

Узагальнення ключових інструментів фінансування та інституційних передумов їх застосування наведено у табл. 1. Для України це означає, що архітектура відбудови має бути зшита у єдину «операційну систему»: реєстр і власник портфеля, фабрика готовності (PPF), стандартизовані закупівлі й контракти, а також вимірювання конверсії «задекларовано/законтрактовано/освоєно» через цифрові панелі управління. Додатковою умовою є синхронізація цієї архітектури з європейськими інструментами підтримки та вимогами результативності публічних інвестицій [1].

1. EUR-Lex. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>
2. Federal Reserve Bank of San Francisco (FRBSF). Economic Letter 2001-15: Japan's Postal Savings System & the Fiscal Investment and Loan Program (FILP) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2001/may/japan-postal-savings-system-fiscal-investment-loan-program/>
3. International Monetary Fund (IMF). Working Paper No. 2019/212: Japan's Public Sector Balance Sheet (Koshima) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/10/04/Japans-Public-Sector-Balance-Sheet-48647>
4. KfW. The Marshall Plan and the ERP: ERP Special Fund as a revolving fund [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Stories/2023/2023-05-11-Marshall-Plan-ERP/>
5. Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), World Bank Group. War and Civil Disturbance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.miga.org/war-and-civil-disturbance>
6. National Archives (USA). Marshall Plan / Economic Cooperation Act (1948) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.archives.gov/milestone-documents/marshall-plan>
7. OECD. History of the OEEC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/general/historyoftheoee.htm>
8. World Bank & EBRD. Bosnia and Herzegovina: Priority Reconstruction and Recovery Program (PRRP), 1997 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/>

PUBLIC FINANCE IN ENSURING SUSTAINABLE HUMAN DEVELOPMENT

This study looks at the role of public finance in supporting sustainable human development, with particular attention to the structure and efficiency of public spending in Ukraine. The results suggest that budget policy is a key factor in strengthening human capital, lowering inequality, and fostering long-term socio-economic stability.

На сучасному етапі розвитку світової економіки дедалі більшої ваги набуває людський капітал як один із визначальних чинників економічного зростання та суспільного прогресу. За таких умов концепція сталого людського розвитку посилює свою актуальність, оскільки орієнтується на створення передумов для реалізації потенціалу особистості, підвищення якості життя та утвердження соціальної справедливості. Вирішальне значення у досягненні цих завдань мають державні фінанси, адже саме вони забезпечують формування, розподіл і цільове використання ресурсів, спрямованих на розвиток соціальної сфери.

Сталий людський розвиток являє собою процес розширення можливостей людини, спрямований на забезпечення гідного рівня життя, доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Його реалізація безпосередньо залежить від ефективності державної фінансової політики, оскільки саме через бюджетну систему держава здійснює фінансування ключових соціально-гуманітарних сфер. Як зазначають науковці, державні фінанси виконують не лише розподільчу функцію, але й стимулюють розвиток людського капіталу, що є основою довгострокового економічного зростання [7, с. 46–49].

Бюджетна система України є центральним механізмом фінансового забезпечення сталого людського розвитку, оскільки через державний та місцеві бюджети фінансуються освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура та фізичний розвиток. Аналіз структури витраток державного бюджету свідчить, що найбільша частка фінансових ресурсів спрямовується на соціальний захист та соціальне забезпечення, що обумовлено необхідністю підтримки соціально вразливих верств населення та забезпечення соціальної стабільності. Водночас значні обсяги фінансування спрямовуються на охорону здоров'я та освіту, які формують основу людського капіталу та визначають довгострокові перспективи розвитку економіки [3, с. 102–104].

Дані табл. 1 демонструють вагому роль державного бюджету у фінансуванні соціальної сфери та створенні умов для сталого людського розвитку. Навіть за економічної нестабільності держава зберігає значні обсяги підтримки соціально важливих напрямів, що свідчить про пріоритетність розвитку людського капіталу в бюджетній політиці. Разом із тим проведений аналіз вказує на потребу підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів через удосконалення механізмів фінансового управління та контролю.

Таблиця 1

Витатки державного бюджету України соціально-гуманітарного спрямування у 2021–2025 роках, тис. грн.

Напрямок	2021	2022	2023	2024	2025
Освіта	63837123,98	58508068,34	60452218,45	64738040,52	71237063,6
Охорона здоров'я	170505173	184267839,74	179258248,36	201445413,35	216841733,5
Соціальний захист та соціальне забезпечення	339278874,26	425987024,71	469251224,56	464734355,32	432674204,7
Духовний та фізичний розвиток	15970330,85	11051260,45	11817669,95	16202743,85	15962160,7
Разом	589591502,1	679814193,2	720779361,3	747120553	736715162,5

Джерело: складено автором на основі [6]

Оцінка ефективності державних фінансових ресурсів у сфері людського розвитку повинна враховувати не лише обсяги фінансування, але й досягнуті соціально-економічні результати. Зокрема, важливими показниками є рівень освіти населення, тривалість життя, рівень бідності та доступ до соціальних послуг, які відображають реальний вплив державних фінансів на якість життя населення [8, с. 105–106].

Аналіз наведених показників (таб. 2.) підтверджує, що державні фінанси мають безпосередній вплив на формування людського капіталу та забезпечення соціальної стабільності. Фінансування освіти сприяє підвищенню рівня знань населення та формуванню конкурентоспроможної робочої сили, тоді як фінансування охорони здоров'я забезпечує збереження трудового потенціалу та підвищення якості життя. Водночас значні обсяги соціальних витраток сприяють зменшенню соціальної нерівності та підтримці вразливих верств населення.

Таблиця 2

Оцінка ефективності використання державних фінансових ресурсів у сфері людського розвитку у 2025 рік

Напрямок	Обсяг витраток, тис. грн.	Частка витраток, % до загальних витраток	Показник результативності
Освіта	71237063,6	1,53%	Середній бал НМТ = 138,31.
Охорона здоров'я	216841733,5	4,66%	Середня тривалість життя чоловіків: 57,3 років. Середня тривалість життя жінок: 70,9 років.
Соціальний захист та соціальне забезпечення	432674204,7	9,3%	Рівень бідності: 25,2%.
Духовний та фізичний розвиток	15962160,7	0,34%	Всього проведено спортивних заходів: 7581

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 5; 6]

Проведений аналіз засвідчує, що підвищення ефективності державних фінансів визначається передусім не зростанням обсягів витраток, а раціональністю їх структури та спрямування. За таких умов державні фінанси можна розглядати як один із ключових інструментів сталого людського розвитку, оскільки саме через бюджетні механізми створюються передумови для зміцнення людського капіталу, зростання добробуту населення та підтримання соціальної стабільності. Тому вирішальним чинником виступає не стільки масштаб ресурсів, скільки результативність їх використання, що актуалізує потребу вдосконалення бюджетної політики й застосування сучасних фінансових інструментів у довгостроковій перспективі розвитку України.

1. Academhub. Рейтинг по областях за предметами НМТ. URL: <https://academhub.com/uk/retytnh-po-oblastyakh-za-predmetamy-nmt> (дата звернення: 15.02.2026).
2. CES Ukraine. Tracker Economy During the War. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Лютий І. О. Фінанси : підручник / І. О. Лютий, О. П. Кириленко, О. Д. Василик та ін.; за ред. І. О. Лютого. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. 715 с.
4. Міністерство молоді та спорту України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mms.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
6. Open Budget. Витатки державного бюджету України. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses> (дата звернення: 13.02.2026).
7. Тулай О. І., Кириленко О. П. Державні фінанси та людський розвиток: діалектика взаємозв'язку // Фінанси України. 2014. № 10. С. 42–54.
8. Чеберяко О. В., Мельник А. А. Індексні оцінки соціальної ефективності публічних фінансів // Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України : зб. матеріалів наук.-практ. конф. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2018. С. 105–112.

Доминікін Марина Володимирівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Фінанси»
Науковий керівник: д.і.н., к.е.н, проф. Чеберяко О.В.

THE ROLE OF FINANCIAL INTELLIGENCE IN STRENGTHENING UKRAINE'S FINANCIAL SECURITY
IN THE CONTEXT OF CURRENT CHALLENGES

Ukraine's financial security depends largely on the effectiveness of financial intelligence. Key areas for strengthening include improving the analytical work of the State Financial Monitoring Service of Ukraine, increasing the transparency of financial flows, and strengthening interagency cooperation. An analysis of activities for 2020–2024 shows stability in the transfer of materials to law enforcement agencies and a predominance of operations to legalize proceeds from crime.

У сучасних умовах фінансова розвідка відіграє важливу роль у системі протидії фінансовим злочинам та зміцненні фінансової безпеки України. Її розвиток зумовлений необхідністю оперативного реагування на нові загрози, пов'язані з воєнними ризиками, посиленням санкційної політики та спробами дестабілізації економіки. За таких обставин ефективне функціонування фінансової розвідки сприяє підтриманню стійкості фінансової системи, забезпеченню прозорості руху грошових коштів та підвищенню результативності управлінських рішень у сфері фінансової безпеки.

Фінансова розвідка в Україні була започаткована у 2002 році, однак уже на початковому етапі її становлення держава зіткнулася з серйозними міжнародними викликами. Упродовж 2002-2004 років Україна перебувала у «чорному списку» FATF, а у 2010 році повторно була включена до нього із застосуванням каральних санкцій [1]. Сучасна система фінансової розвідки має централізовану адміністративну модель та функціонує у складі виконавчої влади. Головним органом цієї системи є Державна служба фінансового моніторингу України (Держфінмоніторинг), яка виконує функції національного підрозділу фінансової розвідки.

Пріоритетні напрями діяльності Держфінмоніторингу зосереджені на виявленні та припиненні схем легалізації (відмивання) злочинних доходів та пов'язаних злочинів, а також фінансування тероризму (сепаратизму), що здійснюються в умовах військової агресії росії. Окрім того, служба систематизує та узагальнює зібрану інформацію, проводить детальну перевірку операцій та формує узагальнені та додатково узагальнені матеріали у вигляді відповідних дос'є. Підготовлені матеріали передаються до правоохоронних та розвідувальних органів, зокрема до Національного антикорупційного бюро України, Національної поліції України, Служби безпеки України, Бюро економічної безпеки України та інших компетентних органів [4].

Розглянемо ключові показники діяльності Держфінмоніторингу за останні п'ять років і оцінимо її продуктивність та результативність (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності Державної служби фінансового моніторингу України протягом 2020 – 2024 рр.				
Рік	Кількість отриманих повідомлень від суб'єктів первинного фінансового моніторингу, од.	Кількість матеріалів, переданих до правоохоронних органів, од.	Сума справ, переданих до правоохоронних органів, млрд грн	Частка переданих справ до правоохоронних органів, %
2020	4 744 115	1 036	76,20	0,02%
2021	1 664 173	1 170	103,23	0,07%
2022	1 181 675	934	75,76	0,08%
2023	1 432 684	1 122	102,11	0,08%
2024	1 754 604	1 053	62,59	0,06%

Джерело: складено автором на основі даних [2].

Аналізуючи дані в таблиці 1, слід відмітити, що обсяг отриманих повідомлень від суб'єктів первинного фінансового моніторингу є значним, проте починаючи з 2020 року спостерігається тенденція до його скорочення. Така динаміка пов'язана з прийняттям нового закону [3], відповідно до статті 20 якого було встановлено нові порогові значення фінансових операцій та уточнено критерії їх фінансового моніторингу. Попри різке зменшення кількості отриманих повідомлень, кількість справ, які були передані до правоохоронних органів зростає: якщо у 2020 році було передано 1 036 справ, то у 2024 році їх обсяг становив 1 053. Також варто звернути увагу на співвідношення між кількістю отриманих повідомлень та справами, переданими до правоохоронних органів, відсоток яких є вкрай несуттєвим і становить в межах від 0,02% до 0,08%. Водночас зростання їхньої питомої ваги у 2024 р. на 0,04 п. п., порівняно з 2020 р., не змінює загальної тенденції низької результативності передачі матеріалів, що вказує про обмежену ефективність реагування на виявлені підозрілі операції та створює передумови для виникнення корупційних ризиків у процесі прийняття відповідних рішень.

Подальший аналіз структури підозрілих фінансових операцій у 2024 році дозволяє визначити найбільш поширені та потенційно ризикові види операцій та окреслити ключові загрози для фінансової безпеки держави (рис. 1).



Рис. 1 Структура підозрілих фінансових операцій, виявлених Державною службою фінансового моніторингу України у 2024 році
Джерело: складено автором на основі даних [2].

Найвагомішу й основну частку займають операції, пов'язані з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом – 81,6%, що підтверджує домінування цього виду фінансових правопорушень та визначає їх як ключовий напрям протидії. Операції, пов'язані з іншими кримінальними правопорушеннями, становлять 17,92%, відображаючи істотний масштаб фінансових злочинів у різних сферах економічної діяльності. Питома вага операцій, пов'язаних із фінансуванням тероризму, є незначною (0,47%), однак їх виявлення має важливе значення для гарантування національної безпеки. Випадків фінансування розповсюдження зброї масового знищення у досліджуваному періоді не встановлено.

Отже, фінансова розвідка є стратегічно важливим інструментом у системі фінансової безпеки України. Вона забезпечує прозорість фінансових потоків, сприяє зменшенню тіньової економіки, запобігає корупції та підвищує рівень довіри до фінансових установ. Ефективна реалізація механізмів фінансової розвідки є необхідною умовою стабільного розвитку фінансової системи та зміцнення державного суверенітету України.

1. Колодійчук О., Карапетян О., Рудий Р. Передумови та ретроспектива формування фінансової розвідки України. Актуальні проблеми правознавства. 2023. №3 (35). С. 19-24. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1686/1746>
2. Офіційний веб-сайт Державної служби фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/statistika-ta-infografika/statistika>
3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 25. Ст. 171. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
4. Фінансова розвідка: навч. посібник / О.М. Карапетян, Н.Б. Москалюк, А.П. Колесніков, Ю.Є. Муравська; за ред. О.М. Карапетян. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2024. 339 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/399095162_Finansova_rozvidka_navcalnij_posibnik

МИТНО-ТАРИФНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ДОХОДНОЇ БАЗИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Желнов Борис Вадимович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Рожко О.Д.

CUSTOMS AND TARIFF INSTRUMENTS FOR STRENGTHENING THE REVENUE BASE OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE IN CONDITIONS OF GLOBAL TURBULENCE

This paper examines how customs-tariff instruments can strengthen Ukraine's state budget revenues under conditions of war-driven global turbulence and trade disruptions. It shows that optimizing tariff rates and exemptions, expanding the taxable base, and improving customs administration are crucial for stabilizing customs revenues amid volatile import flows. The findings suggest that a risk-sensitive, EU-oriented customs-tariff framework can enhance fiscal resilience while supporting Ukraine's integration and post-war economic recovery.

Глобальна турбулентність, зумовлена війнами, торговельними конфліктами, санкціями, розривами ланцюгів постачання та посиленням протекціонізму, трансформують умови міжнародної торгівлі та фінансові можливості держав. В Україні це особливо відчутно через чутливість митно-тарифних надходжень до коливань імпорту, зміни торговельних маршрутів і запровадження тимчасових пільг на критичний імпорт. Відповідно пошук оптимальної конфігурації митно-тарифних інструментів стає ключовим чинником зміцнення доходної бази державного бюджету із збереженням відновлювального потенціалу економіки.

У класичній парадигмі митно-тарифна політика трактується як інструмент одночасної реалізації фінансової функції держави та регулювання зовнішньої торгівлі. У працях А. Сміта оподаткування зовнішньої торгівлі впливає з потреби фінансування публічних благ за умов мінімізації [5, с. 582–585]. Представники німецької фінансової школи, зокрема Ф. Рау, наголошують на необхідності раціонального поєднання податкових і митних важелів у межах єдиної фінансової системи для збалансування бюджету та стимулювання економічного розвитку. Неокласичний підхід М. Фрідмана акцентує пріоритет передбачуваності та обмеженості державного втручання, що в митно-тарифній сфері означає стабільність ставок, прозорість правил та уникнення надмірного навантаження на зовнішню торгівлю [6, с. 44–48]. З позицій інституціоналізму й теорії суспільного договору (Т. Гоббс, Дж. Лок, Н. Макіавеллі) фінансові інструменти, у тому числі мито, розглядаються як механізм реалізації домовленостей між державою та суспільством, легітимність якого забезпечується виконанням базових функцій держави – гарантуванням безпеки, захисту власності та підтриманням порядку [1;3;4] (табл.).

Таблиця 1

Концептуальні підходи наукових шкіл до ролі митно-тарифної політики у формуванні доходів держави

Наукова школа / представники	Ключова роль митно-тарифної політики	Фінансовий акцент
Класична школа (А. Сміт)	Інструмент поєднання регулювання зовнішньої торгівлі з ринковою свободою	Джерело фінансування публічних благ за умов мінімізації деформацій ринкового механізму
Німецька фінансова школа (Ф. Рау)	Узгодження митних і податкових механізмів у межах єдиної фінансової системи	Раціональне поєднання мит і податків для збалансування бюджету
Неокласицизм (М. Фрідман)	Забезпечення стабільного й передбачуваного середовища для зовнішньої торгівлі	Обмежене втручання держави, стабільність ставок і правил
Інституціоналізм (Т. Гоббс, Дж. Лок, Н. Макіавеллі)	Інструмент реалізації та підтримання «суспільного договору»	Легітимність через забезпечення безпеки та захисту власності

Джерело: складено автором на основі даних [1,3,4,5,6.]

Вітчизняна практика впровадження нових митно-тарифних інструментів з ціллю зміцнення доходної бази державного бюджету 2024–2025 років демонструє одночасне нарощування митних надходжень і обсягів податкових пільг, що формує специфічну модель фінансового балансування в умовах війни. У 2025 році до державного бюджету було перераховано 716,1 млрд грн митних платежів проти 591,7 млрд грн у 2024 році, тоді як обсяг наданих пільг зріс відповідно з 230,7 до 327,3 млрд грн. [2]. Структура пільг свідчить про їх переважну концентрацію на оборонному імпорті (46%), тютюновій сировині, енергетичних товарах, електромобілях та операціях у межах угод про вільну торгівлю (рис.), що дозволяє інтерпретувати митно-тарифні інструменти як водночас джерело зростання доходів бюджету та механізм цільового перерозподілу ресурсів у критично важливі сектори. Таким чином, митно-тарифні інструменти одночасно виступають драйвером зростання доходів бюджету та механізмом цільового перерозподілу ресурсів на користь оборонного, енергетичного й іншого критичного імпорту, а співвідношення між фактичними надходженнями та їх умовним фінансовим потенціалом доцільно інтерпретувати як вимір компромісу між фінансизацією та преференціями.

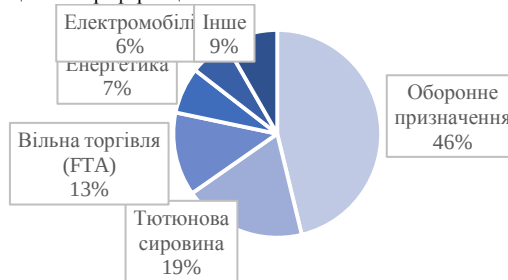


Рис.1 Структура податкових пільг зі сплати митних платежів в Україні у 2025 році (%)

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Особливої уваги потребує питання балансування фінансової та стимулюючої функцій митно-тарифної політики. Надмірне підвищення митних ставок підсилює ризик реалізації ефекту А. Лаффера, оскільки в умовах воєнної загрози та макроекономічної нестабільності капітал і торговельні потоки мають тенденцію до швидкої релокації в інші юрисдикції [6, с. 101–105]. Разом з тим, екстенсивна система податкових преференцій на імпорт окремих категорій товарів призводить до деградації податкової бази та зростання дефіциту бюджету, що посилює боргове навантаження на державні фінанси. Оптимальним видається підхід, за якого критично важливий імпорт для оборони, енергетичної безпеки та відновлення інфраструктури оподатковується за мінімальними ставками або звільняється від оподаткування, тоді як імпорт товарів кінцевого споживання з високою еластичністю попиту стає джерелом додаткових доходів бюджету. Така селективна архітектура митно-тарифного регулювання узгоджується з ідеєю «раціонального Левіафана», який, за Гоббсом, отримує право на примус в обмін на забезпечення базових потреб і безпеки громадян [1, с.90–96]. Для України, що перебуває в стані затяжної війни та паралельно реалізує стратегію інтеграції до європейського співтовариства, митно-тарифна політика має слугувати інструментом одночасного досягнення трьох цілей: фінансової стійкості бюджету, інтеграції до внутрішнього ринку ЄС і відновлення конкурентоспроможності національної економіки.

В умовах глобальної турбулентності митно-тарифні інструменти набувають подвійної природи: вони залишаються важливим джерелом формування доходної бази державного бюджету й водночас – засобом адаптації економіки до зовнішніх шоків. Погляди класиків політичної економії та політичної філософії дозволяють осмислити сучасну митну політику як елемент ширшого суспільного договору між державою та платниками податків, а емпіричні дані щодо динаміки митних надходжень в Україні підтверджують наявність значного резерву їх зростання за рахунок оптимізації ставок, розширення бази оподаткування й підвищення ефективності адміністрування. Зміцнення доходної бази бюджету на основі модернізованої митно-тарифної політики є необхідною умовою фінансування оборонних і соціальних видатків у короткостроковій перспективі та створення фундаменту для післявоєнного відновлення й стійкого економічного зростання в довгостроковому періоді.

1. Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної / пер. з англ. Київ : Дух і Літера, 2000. 606 с.
2. Державна митна служба України: звіт про виконання показників надходжень митних платежів за 2025 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ДМСУ: [сайт]. — Режим доступу: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rekordni-716-mlrd-grn-do-biudzhetu-tendentsiyi-shcho-formuvati-strukturu-mitnikh-nadkhodzen-u-2025-rotsi-2624>
3. Локк Дж. Два трактати про врядування / пер. з англ. О. Терех, П. Тарашук. Київ : Основи, 2001. 265 с.
4. Макіавеллі Н. Флорентійські часописи. Державець / пер. з іт. А. Перепадя. Харків : Фоліо, 2013. 512 с.
5. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2018. 736 с.
6. Фрідман М. Капіталізм і свобода / пер. з англ. Н. Комарова. Київ : Наш Формат, 2017. 216 с.

DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SYSTEM AS A FACTOR IN INCREASING ECONOMIC RESILIENCE

The article examines the role of digitalization of Ukraine's financial system as a key factor in strengthening the country's economic resilience during wartime. It shows that the development of the Diia platform, electronic services, the E-Hryvnia project, and the automation of treasury operations ensure the continuity of financial processes, enhance transparency in governance, and increase the economy's adaptability to crisis challenges.

Цифровізація фінансової системи України є критичною стратегічною ініціативою для підвищення економічної стійкості держави, особливо в контексті тривалого військового конфлікту. Попри безпрецедентні виклики військового часу, українські фінансові установи та органи влади продовжують розвивати цифрову інфраструктуру, модернізувати платіжні системи та автоматизувати казначейські операції. Ці розробки підтверджують фундаментальний принцип: цифрово трансформована фінансова екосистема здатна зберігати стабільність та безперервність навіть за екстремального стресу, тим самим укріплюючи загальну економічну стійкість нації.

Цифрова платформа "Дія" стала наріжним каменем стратегії цифровізації фінансової сфери України. Консолідуючи державні та фінансові послуги в єдиній доступній цифровій екосистемі, "Дія" дозволяє громадянам та бізнесу здійснювати необхідні фінансові операції дистанційно, обходячи традиційні бюрократичні перешкоди, які особливо проблематичні під час військового конфлікту. Здатність платформи функціонувати безперервно під час війни демонструє, що цифрова інфраструктура, коли вона належно розроблена, забезпечує невідпинний доступ до критичних фінансових сервісів навіть коли фізичні локації пошкоджені або недоступні. Ця безперервність — це не просто питання зручності, це питання економічного виживання, адже населення конфліктних регіонів зберігає можливість платити рахунки, отримувати соціальні виплати та здійснювати комерційну діяльність попри географічне переміщення або фізичні обмеження.

Електронні сервіси, інтегровані в фінансову систему України, принципово змінили те, як державні установи та приватні суб'єкти управляють фінансовими потоками. Автоматизація раніше паперових процесів скорочує час обробки операцій, мінімізує людські помилки та створює прозорі аудиторські перевірки, що укріплюють фінансове управління. Особливо значущим є те, як електронні платіжні системи довели свою стійкість під час криз. Коли традиційна банківська інфраструктура стикається з перервами, цифрові платіжні канали залишаються операційними, дозволяючи коштом дійти адресантам без затримок. Ця технологічна стійкість виявилася неоціненною при розподілі гуманітарної допомоги, виплаті зарплат державним працівникам та підтримці бізнесу в конфліктних зонах, де звичайні банківські операції неможливі.

Розроблення Національним банком України цифрової валюти Е-Гривня класифікує те, як інновації центрального банку можуть підвищити стійкість фінансової системи. Проект Е-Гривня, заснований на технології розподілених реєстрів і платіжній інфраструктурі PROSTIR, пропонує цифрову валюту, яка функціонує як прямий заміник фізичних грошей, зберігаючи державні гарантії та протоколи безпеки. Універсальність Е-Гривня особливо релевантна для економічних викликів військового часу: вона може функціонувати як в анонімному, так і в ідентифікованому форматах, забезпечує трансфери між учасниками, підтримує благодійні платежі та полегшує мобільні транзакції без необхідності традиційної банківської інфраструктури. На відміну від звичайних систем електронних грошей, які залежать від участі комерційних банків, Е-Гривня ставить Національний банк України в центр платіжної екосистеми, забезпечуючи безперервність навіть якщо приватні фінансові установи тимчасово припиняють свою роботу. Швидкість технології — забезпечення миттєвих транзакцій — та її функції безпеки розв'язують як задачі нормальної економічної діяльності, так і надзвичайні сценарії, коли необхідні швидкі потоки капіталу.

Автоматизація казначейських операцій представляє ще один критичний аспект цифровізації фінансової системи. Автоматизуючи механізми, через які держава управляє державними фінансами, Україна досягає одночасно кількох результатів, що підвищують стійкість. Автоматизовані казначейські операції забезпечують, що бюджетні асигнування досягають пункту призначення швидше, скорочуючи часові затримки, які іншим чином могли б створити кризу ліквідності. Вони також забезпечують реальний час видимості касового стану уряду, дозволяючи швидко перерозподіляти ресурси на невідкладні пріоритети — необхідність, коли військові видатки коливаються непередбачувано. Крім того, автоматизація зменшує можливості для фінансових зловживань або корупції, укріплюючи громадську довіру до установ, які громадяни просять довіряти під час надзвичайних обставин. Видіння Національного банку інтегрованої цифрової екосистеми управління казначейством відбиває розуміння того, що фінансова стійкість залежить не тільки від того, що роблять установи, але й від того, наскільки прозорими та ефективними стають їх операції.

Стратегія цифровізації виходить за межі окремих інновацій, складаючи комплексну систему фінансової модернізації, яка поширюється на період до 2030 року. Цей довгостроковий підхід демонструє, що Україна розглядає цифрову фінансову трансформацію не як тимчасову кризову реакцію, а як постійне структурне покращення, яке збережеться незалежно від розв'язання поточного конфлікту. Міжнародні організації, включаючи OECD, схвалили підхід України до цифрової трансформації як шляху до підвищеної економічної стійкості, що підтверджує стратегічну мудрість пріоритизації розвитку цифрової інфраструктури навіть під час військового конфлікту. Визнання того, що цифрова трансформація бізнесу укріплює загальну економічну стійкість, свідчить про те, що ці інвестиції матимуть дивіденди як під час військових дій, так і в подальший період миру та відновлення.

З досвіду України випливає переконливий приклад військової фінансової стійкості. Замість того щоб дозволити конфлікту перешкоджати фінансовій модернізації, українські політики прискорили цифровізацію саме тому, що розуміють її захисну цінність. "Дія", електронні сервіси, Е-Гривня та автоматизовані казначейські операції — це не розкіш, яку можна відкласти під час надзвичайних ситуацій; це критична інфраструктура, яка забезпечує економічну безперервність, коли традиційні системи відмовляють. Фінансова система, яка виникне з цього військового вогняння, буде принципово потужнішою за докофліктну систему, яку вона замінила — більш прозорою, швидшою, доступнішою та стійкішою до фізичних порушень та системних потрясінь. Зберігаючи приверженість фінансовій цифровізації попри надзвичайні тиски, Україна демонструє, що економічна стійкість в кінцевому результаті будується не через ізоляцію та відступ, а через модернізацію, прозорість та прийняття технологій, які роблять фінансові системи більш стійкими та здатними адаптуватися до кризових умов.

1. Постанова КМУ від 04.12.2019р. №1137 «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

2. Національний банк України https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Hartinger_E-Hryvnia_pr_2020-02-21.pdf

3. Ганцук, М., Вергелюк, Ю. та Фомов, Д. (2025). Цифрова трансформація банківської системи: Глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*, 2025(3), 45–60. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045>

INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT DURING WAR AS A CRITERION OF A STATE'S ECONOMIC RESILIENCE

This paper explains how international financial support improves a state's financial resilience during war amid a fragmented and volatile global economy. Using Ukraine and Israel as examples, it shows that predictable external financing helps cover fiscal gaps and reduces risk premia, supporting budget continuity. It also notes that conflict escalation risks, such as U.S.–Iran tensions, can spill over through energy prices and tighten global financial conditions.

Під фінансовою резильєнтністю слід розуміти здатність економіки пережити різкі та критичні зміни та можливість контролювати всі фінансові процеси. Фактично, здатність незважаючи ні на що керувати бюджетним процесом, мати стабільність платіжної системи та безперервне фінансування критичних функцій є найголовнішими випробуваннями для держав під час виникнення глобальних криз. В сучасному світі посилюється вплив політичного фактору на фінансові потоки особливо на оборонні ресурси. Міжнародна грошова допомога перетворюється на один із ключових інструментів підтримання макрофінансової стійкості, проте її ефект залежить від умов надання, структури та здатності держави швидко конвертувати ресурс у стійкість, а не у накопичення нових дисбалансів.

Прикладом резильєнтності економіки є Україна, вона показала, що навіть у період війни, невизначеності у зовнішній торгівлі, енергетичних ризиках та постійних навантажень на бюджет завдяки зміні у міжнародному фінансуванні, коли роль грантів, пільгових кредитів та гарантованих програм можливо підтримувати стабільне функціонування фінансової системи. За даними матеріалів МВФ, у межах міжнародної підтримки станом на 31 грудня 2025 року сукупні виплати від інших держав у контексті програми 2023 року досягли 125 млрд дол. США, а в межах ініціативи G7 Extraordinary Revenue Acceleration (ERA) Loans Україна вже отримала 39 млрд дол. США, включно з 18,115 млрд євро від ЄС, що демонструє масштаб фінансової допомоги, який зменшує розрив між потребами воєнного бюджету та внутрішніми можливостями економіки. Також в лютому 2026 року МВФ затвердив нову 48-місячну програму EFF обсягом близько 8,1 млрд дол. США з негайним траншем близько 1,5 млрд дол. США, і одночасно прямо прив'язав її до ширшого пакета міжнародної підтримки, підкресливши, що фінансова резильєнтність у війні є функцією не тільки внутрішньої політики, а й регулярності та передбачуваності зовнішнього фінансування. Зазначивши ці факти стає зрозуміло, що навіть за високої волатильності доходів держава може зберігати виконання соціальних зобов'язань та фінансування секторів бюджету без неконтрольованої монетизації дефіциту, якщо є фінансова допомога від зовнішніх держав, а бюджетна політика водночас посилює пріоритизацію видатків і дисципліну управління боргом.

Негативним прикладом фінансової резильєнтності є економічна ситуація в Сирії, де збройні конфлікти значно підірвали спроможність держави відтримувати базові економічні функції. Найпоказовішим фактором є масштаб бідності та вразливості домогосподарства. За показниками Світового банку, станом на 2022 рік бідність охоплював близько 69% населення. У квітні 2025 року представники UNDP повідомили про намір мобілізувати для Сирії близько \$1,3 млрд протягом трьох років, причому акцент робився на відновленні інфраструктури та підтримці економічної активності включно з цифровими ініціативами, тобто на напрямках, що мають різноманітний ефект і потенційно повертають економіці мінімальну спроможність. Додатково Саудівська Аравія та Катар погасили \$15,5 млн простроченої заборгованості Сирії перед Міжнародною асоціацією розвитку (IDA) Світового банку, це дало можливість Сирії знову мати міжнародні фінансові стосунки, та придатною до нових позик та грантів. Це є ключовий сучасний ефект міжнародної підтримки в умовах переформатованої глобальної економіки: гроші працюють не тільки як трансферт, а як інструмент відновлення фінансової інфраструктури взаємодії з міжнародними інституціями, коли навіть порівняно невелика сума може запустити доступ до значно більших програм, а також зменшити ризикову премію, яку закладають донори та ринки через інституційні бар'єри.

Надмірна фінансова допомога не завжди є корисною, так як залежність економіки спонукає до пониження послаблювати стимули до внутрішньої мобілізації доходів, а неузгодженість між донорами створює касові розриви, які провокують короткострокові дорогі рішення, включно з накопиченням прострочень або посиленням монетарного фінансування. Тому дуже важливо правильно використовувати кошти надані допомогою та підкріплювати пріоритизацією видатків.

Отже можна зробити висновок, що резильєнтність країни залежить від поєднання основних критеріїв. Виділивши основне це є ефективне та правильне використання мобілізованих ресурсів, цільове використання видатків та вчасна міжнародна допомога, яка закриває касові та фінансові недостачі для фінансової системи. Досвід України показує, що за наявності системної зовнішньої допомоги й належного бюджетного управління можна зберігати виконання бюджету навіть при високих воєнних витратах. Натомість приклад Сирії підтверджує, що без сильних інституцій і керованості економіки допомога має обмежений ефект і не гарантує стійкості.

1. International Monetary Fund (IMF). *Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility...* [Електронний ресурс] // IMF: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/1ukrea2026001-source-pdf.pdf>

2. International Monetary Fund (IMF). *IMF Executive Board Approves US\$8.1 Billion under an Extended Fund Facility (EFF) Arrangement for Ukraine* [Електронний ресурс] // IMF: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/02/26/pr-26066-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-8point1-billion-under-an-eff-arrangement>

3. Kiel Institute for the World Economy. *Ukraine Support Tracker Data* [Електронний ресурс] // Kiel Institute: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.kielinstitut.de/publications/ukraine-support-tracker-data-6453/>

4. The World Bank. *Syria: Growth Contraction Deepens and the Welfare of Syrian Households Deteriorates* [Електронний ресурс] // World Bank: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/05/24/syria-growth-contraction-deepens-and-the-welfare-of-syrian-households-deteriorates>

5. Reuters. *IMF-World Bank meetings discuss restoring support for Syria, UN official says* [Електронний ресурс] // Reuters: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/middle-east/imf-world-bank-meetings-discuss-restoring-support-syria-un-official-says-2025-04-18/>

6. Reuters. *World Bank says Syria eligible for new loans as arrears cleared* [Електронний ресурс] // Reuters: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/world-bank-says-syria-arrears-cleared-making-country-eligible-new-loans-2025-05-16/>

FINANCING THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S INFRASTRUCTURE THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

This paper is about financing Ukraine's infrastructure recovery through public-private partnerships (PPPs). With reconstruction needs estimated at \$588 billion by 2025, far beyond the capacity of the state budget and international aid, PPPs provide a crucial mechanism to attract private capital, expertise, and technology. Recent legislative reforms and donor involvement aim to boost investor confidence, making PPPs a key driver of post-war reconstruction and sustainable development.

Внаслідок повномасштабної російської агресії, що триває з 2022 року, інфраструктура України зазнала масштабних руйнувань, а потреби у відновленні зросли до безпрецедентних обсягів. За оновленою спільною оцінкою уряду України, Світового банку, ЄС та ООН (RDNA5) станом на кінець 2025 року потреби у реконструкції та відновленні інфраструктури й економіки України становлять близько 588 млрд дол. США, що майже втричі перевищило прогнозований ВВП країни на 2025 рік. Левова частка довгострокових потреб припадає на транспортну інфраструктуру – 96 млрд дол. США, енергетику – 91 млрд дол. США, а також житловий сектор – 90 млрд дол. США [3].

Очевидно, що фінансові можливості державного бюджету України, навіть разом із міжнародною грантовою допомогою, не здатні покрити настільки масштабні потреби. Тому край важливо шукати альтернативні джерела фінансування, а одним із найперспективніших інструментів є публічно-приватне партнерство (ППП). З огляду на це, держава і бізнес виходять на новий рівень співпраці: приватний сектор не лише спрямовує фінансові ресурси, але й привносить управлінський досвід, сучасні технології та організаційні можливості. Саме така синергія відкриває шлях до реалізації великих інфраструктурних проєктів, які лише держава навряд чи змогла б реалізувати.

В Україні концепція PPP не є новою, але практичні результати дотепер були скромними. Перша редакція Закону України «Про державне-приватне партнерство» була ухвалена у 2010 році, однак за минулі роки на його основі уклали обмежену кількість угод (зокрема, концесійні договори щодо портів «Ольвія» та «Херсон» у 2019-2020 рр.). За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади, в Україні (рис. 1) станом на 01.01.2026 на умовах PPP укладено 201 договір, з яких реалізуються 19 договорів (7 – концесійних договорів, 4 – договори про спільну діяльність, 8 – інші договори), 171 договір не реалізується (114 – не виконується, 57 – розірвані/закінчився термін дії), 11 договорів призупинено у зв'язку зі збройною агресією російської федерації [4]. Довготривала відсутність цілісної політики щодо PPP, складні бюрократичні процедури та економічна нестабільність стримували розвиток партнерства держави й бізнесу. Повномасштабна війна, з одного боку, ще більше ускладнила реалізацію PPP-проєктів, але з іншого – зробила їхню роль у післявоєнній відбудові вкрай актуальною.

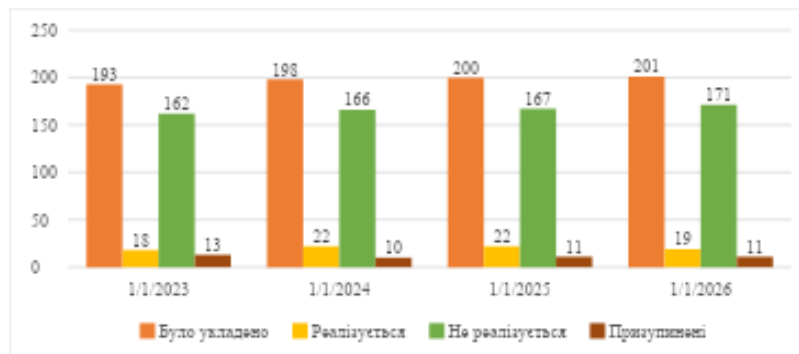


Рис. 1. Статус реалізації договорів PPP в Україні (2023-2026 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних [4]

У відповідь держава здійснила низку реформ для «перезавантаження» механізмів PPP. Зокрема, 19 червня 2025 р. Верховна Рада ухвалила новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [6], покликаний кардинально спростити участь приватного бізнесу у відбудові країни та підвищити інвестиційну привабливість таких проєктів. Закон адаптує українське законодавство до стандартів ЄС та пропонує «особливий режим для проєктів відновлення», який діятиме під час воєнного стану та 7 років після його завершення, що дозволить швидше підготувувати й запускати партнерські проєкти з відбудови зруйнованої війною інфраструктури. Також запроваджуються фінансові гарантії для інвесторів, зокрема, гарантована стабільність умов договорів та захист прав приватних партнерів від дискримінаційних змін законодавства. Розширено коло джерел фінансування: у законі вперше введено поняття «донор» – міжнародні партнери, які можуть надавати цільову допомогу на PPP-проєкти напряму або через держбюджет. Крім того, дозволено участь у PPP державних компаній як публічних партнерів, а на випадок відбудови житла передбачено спеціальні процедури. Загалом очікується, що ці кроки створять сприятливіші умови для інвесторів та сприятимуть залученню близько 1 млрд дол. США приватних інвестицій у найближчі роки, зокрема, у проєкти реконструкції портів, доріг, лікарень та інших об'єктів [6].

Основними джерелами фінансування відбудови й надалі залишаються державні ресурси та міжнародні програми. Державний бюджет України на 2026 рік є рекордним – 4,77 трлн грн, однак понад половину видатків спрямовано на сектор безпеки й оборони. Безпосередньо на програми відновлення: інфраструктуру, житло, соціальну сферу, енергетику – передбачено порівняно обмежені суми. Наприклад, на програму «Відновлення», яка спрямована на компенсацію за знищене та пошкоджене житло, закладено близько 6,7 млрд грн [7]. Водночас ключову роль у покритті фінансового розриву відіграють міжнародні партнери. Крім спеціального фонду донорських коштів та підтримки з боку ЄС, Світового банку, ЄБРР, ЄБ, USAID та інших організацій, з 2024 року розгортається масштабна програма Ukraine Facility [5]. Цей інструмент ЄС передбачає багаторічну фінансову підтримку України, що включає гранти, пільгові кредити та інвестиційні механізми, спрямовані на відбудову, модернізацію економіки та зміцнення інституцій. У межах цієї програми формується інвестиційний компонент, покликаний залучати додатковий капітал міжнародних і приватних партнерів. Паралельно працюють інші цільові механізми, такі, як Фонд ліквідації наслідків агресії, який поповнюється, зокрема, через конфіскацію російських активів, резервні фонди бюджету для оперативних ремонтно-відновлювальних робі, а також платформа UNITED24, що акумулює благодійні внески. Попри вагому міжнародну підтримку, загальний обсяг фінансування все ще недостатній. Тому уряд розглядає залучення приватного капіталу на основі державно-приватного партнерства як необхідний механізм прискорення відбудови. Участь бізнесу дозволить модернізувати інфраструктурні об'єкти, впровадити інноваційні рішення та розділити фінансове навантаження між державою і приватним сектором.

Перед війною в Україні було реалізовано лише кілька значущих PPP у сфері інфраструктури, також розроблялися пілотні PPP-проєкти у дорожній галузі, наприклад, будівництво першої платної автодороги Краковець – Львів – Броди, хоча їх реалізація була відтермінована. Наразі триває робота над формуванням нових портфельів PPP-проєктів: Агентство з питань PPP спільно з міжнародними партнерами (Світовим банком, IFC) ідентифікувало сотні потенційних проєктів у соціальній інфраструктурі, муніципальних послугах, транспорті, енергетиці, придатних до реалізації на умовах PPP після проведення оцінки та пріоритизації. Для підвищення ефективності цієї роботи парламент також запровадив механізм електронної платформи для прозорого відбору та супроводу проєктів PPP. Успішна

реалізація ініціатив вимагає мінімізації ризиків для інвесторів, особливо з огляду на військово-політичні загрози. В умовах високої невизначеності держава має збільшити фінансову участь та гарантії у проєктах ППП – шляхом державних та муніципальних гарантій, прямого бюджетного співфінансування, платежів концесіонерам після введення об'єктів в експлуатацію. Застосування міжнародних механізмів страхування ризиків (наприклад, гарантії Світового банку та агентства MIGA) також є важливим чинником успішності великих інфраструктурних проєктів за участі приватного капіталу. Необхідним є і прозорий відбір партнерів, залучення громадськості до планування та встановлення санкцій за невиконання державою фінансових зобов'язань перед приватними інвесторами [2]. Виконання цих умов дозволить зміцнити довіру бізнесу і донорів, підвищити інвестиційну привабливість українських проєктів та забезпечити успішне використання потенціалу ППП для повоєнної відбудови України.

Публічно-приватне партнерство постає одним із ключових інструментів мобілізації ресурсів для відбудови інфраструктури України у післявоєнний період. Ефективна реалізація масштабних проєктів потребує узгоджених дій держави, бізнесу та міжнародних організацій. Досвід попередніх років засвідчив, що без належної нормативної бази та фінансової підтримки з боку держави розвиток ППП є обмеженим. Тому прийняття сучасного законодавства, запровадження прозорих процедур і гарантій, а також залучення міжнародних партнерів до страхування ризиків та співфінансування є необхідними умовами. Лише за умови передбачуваності правил, відкритості процесів та справедливого розподілу ризиків між учасниками ППП може стати рушійною силою відновлення інфраструктури та забезпечити сталий розвиток України.

1. Naumenkova S., Honcharenko Y. The development of the concession mechanisms in Ukraine. Transformational economy: theoretical and practical aspects: collective monograph. Baltija Publishing, 2024. P. 97 – 121. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/534/14154/29675-1>

2. Ukraine's PPPs: State Support Key to Post-War Infrastructure Revival. *The Financial Analyst*. URL: <https://thefinancialanalyst.net/2025/03/25/ukraines-ppps-state-support-key-to-post-war-infrastructure-revival/>

3. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

4. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail>

5. Наumenkova С., Міщенко С., Тіщенко Є. Проєктне фінансування в умовах реалізації “UKRAINE FACILITY PLAN”. *Економічний простір*. 2024, №191. С. 142-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>

6. Публічно-приватне партнерство: Верховна Рада вдосконалила механізм залучення приватних інвестицій для відбудови України | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/0f8683a2-e7d3-46cb-a9ba-78be782b0e7d?lang=uk-UA&title=PublicnoprivatnePartnerstvo-VerkhovnaRadaVdoskonalaMekhanizmZaluchenniaPrivatnikhInvestitsiiDliaVidbudoviUkraini>

7. Фінансування житлових програм та інфраструктури в Україні на 2026. *Межа. Новини України*. URL: <https://mezha.net/ua/bukvy/ukraine-2026-budget-focuses-on-housing-and-infrastructure-recovery/>

THE ROLE OF DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SYSTEM IN ENHANCING THE RESILIENCE
OF UKRAINE'S ECONOMY

The paper examines the impact of financial system digitalization on strengthening Ukraine's economic resilience amid war and global economic transformation. It analyzes practical examples from 2022–2025, including the development of cashless payments, remote banking services, digital public platforms such as Diia, and electronic public financial management systems. The study argues that digital infrastructure has become a key factor in maintaining financial stability, ensuring continuity of budget flows, and improving transparency. Further development of digital financial ecosystems and cybersecurity is identified as a strategic priority for sustainable post-war recovery.

Реформа глобальної економіки, зростання геополітичних ризиків, нова технологічна парадигма на фінансових ринках вимагають розробки нових механізмів стійкості національних економік. На тлі повномасштабної війни питання фінансової резильєнтності України набуло стратегічного значення.

Фінансова резильєнтність визначається як здатність фінансової системи забезпечувати безперервність функціонування, адаптуватися до кризових шоків та швидко відновлюватися після них. У сучасних умовах одним із ключових інструментів забезпечення такої здатності виступає цифровізація.

Практика нашої держави в 2022–2025 рр. демонструє, що саме цифрова інфраструктура дозволила зберегти та не зруйнувати стабільність фінансової системи України навіть за умов воєнних ризиків. По-перше, розвиток безготівкових розрахунків і дистанційного банкінгу забезпечило безперервність платіжних операцій незалежно від фізичного розташування клієнтів. Онлайн-банкінг, мобільні застосунки та функціонування Системи електронних платежів НБУ дали змогу підтримувати економічну активність навіть у зонах підвищеної небезпеки.

По-друге, державні цифрові платформи, зокрема система «Дія», виступили не лише інструментом сервісної модернізації, а й механізмом забезпечення фінансової резильєнтності. Завдяки цифровій взаємодії реєстрів, автоматизованій обробці даних та дистанційній комунікації з отримувачами допомоги держава зберегла спроможність здійснювати соціальні та бізнес-виплати навіть за умов порушення фізичної інфраструктури. Це дозволило забезпечити безперервність бюджетних потоків, підвищити прозорість використання коштів і зміцнити довіру громадян та міжнародних партнерів до фінансової системи.

По-третє, цифровізація фінансового управління посилила інституційну спроможність держави у сфері публічних фінансів. Використання електронних систем адміністрування бюджету, автоматизованих реєстрів та цифрових механізмів фінансового моніторингу забезпечило підвищення оперативності управлінських рішень, покращення координації між органами влади та ефективніше використання міжнародної фінансової допомоги.

Але одночасно з цифровою трансформацією супроводжується низка викликів таких як, кіберзагрози, залежність від ІТ-інфраструктури, необхідність захисту персональних даних та ризики цифрової нерівності. Саме тому подальший розвиток фінансової резильєнтності потребує поєднання технологічних рішень із посиленням кібербезпеки та інституційної спроможності держави. Забезпечення довгострокової фінансової резильєнтності потребує системного підходу до цифрової трансформації. Йдеться не лише про впровадження окремих електронних сервісів, а про формування цілісної цифрової фінансової екосистеми, що включає інтеграцію державних реєстрів, розвиток кіберзахисту, удосконалення цифрової ідентифікації та впровадження сучасних інструментів фінансового моніторингу.

Стратегічними напрямками зміцнення фінансової резильєнтності України в умовах глобального переформатування економіки виступає: розвиток національної платіжної інфраструктури та її автономності; посилення кібербезпеки фінансового сектору; цифровізація бюджетного процесу на всіх рівнях управління; удосконалення механізмів контролю за використанням міжнародної фінансової допомоги; підтримка інноваційних фінансових технологій та інтеграція України до європейського цифрового фінансового простору.

Реалізація даних напрямів сприятиме формуванню фінансової системи, здатної не лише витримувати кризові шоки, а й ефективно прогнозувати та мінімізувати їх вплив.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифровізація для України в умовах війни стала не лише технологічним оновленням, а необхідною умовою фінансової стабільності. Саме завдяки цифровій інфраструктурі держава зберегла керованість фінансовими процесами та отримала можливість формувати більш стійку модель економічного розвитку в майбутньому.

1. Кабінет Міністрів України. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. – Київ, 2021: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

2. Міністерство фінансів України. Інформація про виконання Державного бюджету України у 2023–2024 роках: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770

3. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>

ФІНАНСУВАННЯ ОБОРОННИХ ВИДАТКІВ У СИСТЕМІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ

Лещинський Михайло Михайлович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Фінанси»
Науковий керівник: д.і.н., к.е.н., проф. Чеберяко О.В.

FINANCING OF DEFENCE EXPENDITURE IN THE STATE BUDGETARY POLICY SYSTEM: THEORETICAL BASIS AND GEOPOLITICAL CHALLENGES

This document explores the theoretical foundations of defense expenditure financing within the state budget system. It analyzes the role of military spending in ensuring national security, its impact on fiscal stability, and its place in modern budgetary policy under current geopolitical challenges.

У сучасних умовах трансформації глобального безпекового середовища питання фінансування оборонних витрат набуває ключового значення для забезпечення суверенітету та територіальної цілісності держави. Посилення міжнародної напруженості, зростання кількості воєнних конфліктів, гібридні загрози та кіберризики формують нові вимоги до бюджетної політики. Особливої актуальності ця проблематика набула для України в умовах повномасштабної збройної агресії з боку росії, що розпочалася у 2022 році та суттєво змінила структуру державних фінансів.

Теоретично оборонні витрати розглядаються в межах концепції суспільних благ. Національна безпека є класичним прикладом суспільного блага, оскільки її споживання має неконкурентний і невиключний характер. Забезпечення обороноздатності не може бути здійснене приватним сектором у повному обсязі, тому саме держава виступає основним суб'єктом фінансування цієї сфери через механізми бюджетної політики. Податкові надходження, державні запозичення та міжнародна фінансова допомога формують ресурсну базу для покриття оборонних потреб.

У системі бюджетної політики оборонні витрати належать до стратегічних і пріоритетних. Їх обсяг визначається рівнем загроз, економічним потенціалом країни, міжнародними зобов'язаннями та станом державних фінансів. Для держав - членів НАТО рекомендованим орієнтиром є рівень оборонних витрат не менше 2 % валового внутрішнього продукту. Водночас у країнах, що перебувають у стані активної фази воєнного конфлікту, цей показник може бути значно вищим.

Україна демонструє приклад різкого зростання оборонних витрат у структурі державного бюджету. Після 2014 року, а особливо з 2022 року, частка витрат на сектор безпеки й оборони суттєво збільшилася, ставши домінуючою складовою бюджету. Це зумовлено необхідністю фінансування Збройних Сил, закупівлі озброєння, забезпечення матеріально-технічних потреб, соціального захисту військовослужбовців і відновлення оборонної інфраструктури. Таким чином, бюджетна політика України трансформувалася у напрямі воєнної економіки, де пріоритет безпеки переважає над іншими напрямками державних витрат (таб 1.)

Таблиця 1

Витрати на оборону (за функціональною ознакою) у 2018-2025 роках

Роки	Витрати на оборону, млн. грн	Номінальний ВВП, млн. грн	Відсоток від ВВП, %
2018	97 023	3 558 706	2,70
2019	106 627	3 974 564	2,68
2020	120 374	4 194 102	2,87
2021	127 527	5 459 574	2,34
2022	1 142 872	5 191 028	22,01
2023	2 097 620	6 537 825	32,08
2024	2 304 475	7 658 659	30,08
2025(план)	3 069 857	8 400 000	36,54

Джерело: складено автором на основі [2,3,4]

Водночас різке зростання оборонних витрат створює серйозні фінансові виклики. Держава змушена балансувати між фінансуванням оборони та забезпеченням соціальних стандартів, освіти, медицини й відбудови зруйнованої інфраструктури. В умовах обмежених ресурсів це призводить до збільшення бюджетного дефіциту та зростання державного боргу. Для України важливим джерелом підтримки стали міжнародні партнери, які надають фінансову, військову та гуманітарну допомогу, що дозволяє зменшити навантаження на внутрішні ресурси.

Особливого значення набуває ефективність використання бюджетних коштів у сфері оборони. Програмно-цільовий метод бюджетування дає змогу пов'язати фінансування з конкретними результатами та підвищити прозорість управління. Однак специфіка оборонної сфери, пов'язана з державною таємницею, потребує створення збалансованої системи контролю, яка одночасно забезпечуватиме безпеку інформації та запобігатиме нецільовому використанню коштів.

Для України важливим напрямом є інтеграція до євroatлантичного безпекового простору та адаптація стандартів управління оборонними ресурсами до практик країн-партнерів. Це передбачає реформування системи стратегічного планування, удосконалення процедур оборонних закупівель, підвищення інституційної спроможності органів державного управління [1].

Отже, фінансування оборонних витрат у системі бюджетної політики держави є складним багаторівневим процесом, що поєднує економічні та безпекові аспекти.

1. Ставицький А., Харламова Г., Шпирко В. Фінансування оборонних витрат України: нова геополітична парадигма чи збереження сталих тенденцій? Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. Вип. 1(222). DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/15>

2. Мінфін. Валовий внутрішній продукт України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2019/>

3. Open Budget. Витрати державного бюджету України. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=functional&view=table>

4. Чеберяко О. В., Варналій З. С. Фінансові передумови та оцінка фінансування оборони в умовах гібридної війни. URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/55e4a7db-6bb8-4d06-9918-cc627e6e393d/content>

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

FINANCIAL RESILIENCE THROUGH THE LENS OF SOCIAL PROTECTION

This paper examines the concept of financial resilience as the ability of households to withstand and recover from economic shocks, emphasizing the critical role of social protection systems. It identifies three key functions of social protection—preventive, absorptive, and adaptive—that contribute to resilience. The study highlights the importance of transitioning from reactive assistance to proactive, shock-responsive social protection systems, including cash-plus programs and pre-arranged financing instruments. It concludes that strengthening the linkages between social protection and financial resilience is essential for sustainable poverty reduction and inclusive development.

У часи фінансових криз, економічної нестабільності, пандемії та воєнних загроз, особливої актуальності набуває можливість забезпечення фінансової резильєнтності держави. Під фінансовою резильєнтністю розуміють здатність фінансової системи країни протистояти внутрішнім та зовнішнім кризам, швидко адаптуватись до змін та ефективно відновлювати стабільне функціонування системи без суттєвих втрат для населення та держави. Фінансова резильєнтність країни формується під впливом макроекономічних показників, наприклад, рівня дефіциту бюджету, обсягу державного боргу, стабільності національної валюти, рівня інфляції, стану банківської системи тощо [3].

Серед визначальних чинників щодо забезпечення фінансової стійкості є система соціального захисту, яка в країнах із низьким рівнем доходу населення виконує критично важливу функцію підтримки домогосподарств. За умов обмеженого доступу до фінансових інструментів навіть незначні економічні потрясіння можуть спричинити істотні негативні соціально-економічні наслідки. Водночас практика функціонування системи соціального забезпечення нерідко характеризується недостатньою спроможністю до оперативного реагування та гнучкої адаптації до раптових кризових явищ, що актуалізує необхідність інтеграції фінансових механізмів із заходами соціальної політики.

Згідно з сучасними науковими підходами, ефективна система соціального захисту здійснює трикомпонентний вплив на фінансову резильєнтність: превентивний (запобігання ризикам), абсорбтивний (пом'якшення наслідків шоків) та адаптивний (забезпечення довгострокової спроможності до трансформації та відновлення) (Табл. 1).

Таблиця 1

Рівні впливу соціального захисту на фінансову резильєнтність

Рівень резильєнтності	Механізм соціального захисту	Приклади інструментів	Очікуваний ефект
Превентивний	Зменшення вразливості до шоків через накопичення ресурсів та зниження ризиків	Умовні грошові трансферти, заохочення до заощадження, соціальне страхування, навчання фінансовій грамотності	Підвищення спроможності населення самостійно долати незначні коливання доходу
Абсорбтивний	Негайне пом'якшення впливу кризи	Програми екстреної грошової допомоги, субсидії	Запобігання різкому падінню споживання, збереження базових активів населення
Адаптивний	Відновлення та покращення спроможності довгострокового розвитку після кризи	Поєднання грошової допомоги з послугами з працевлаштування, психологічної підтримкою	Відновлення джерел доходу, підвищення якості людського капіталу

Джерело : складено автором на основі даних [2].

Функціонування системи соціального забезпечення в Україні наразі знаходиться під впливом повномасштабної російської військової агресії. Починаючи з 2022 року обсяги видатків на соціальний захист суттєво зросли, що зумовлено збільшенням потреб у соціальних послугах і підвищенням ризиків для соціально вразливих груп населення. Особливої актуальності набуло посилення соціальної підтримки громадян, які у зв'язку з військовою агресією росії проти України були вимушені покинути власні домівки й стати внутрішньо переміщеними особами. У 2024 р. відбулося підвищення розміру мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, а також передбачено зростання пенсійних виплат. Попри воєнні виклики, соціальна сфера в Україні й надалі зберігає свою пріоритетність у бюджетній політиці країни та залишається однією з найбільш вагомих статей видатків державного бюджету.

З метою посилення фінансової резильєнтності дедалі ширше застосовуються сучасні підходи, які пов'язані з концепцією "адаптивного соціального захисту" та інтеграцією інструментів фінансування ризиків. Ключовим є перехід від моделі реактивного надання допомоги до проактивного планування, що передбачає використання заздалегідь узгоджених фінансових інструментів, таких як контингентні кредити або страхові продукти. Вони дозволяють швидко мобілізувати ресурси для соціальних програм при настанні кризи. Ефективність зазначених механізмів значною мірою залежить від наявності сучасних баз даних отримувачів допомоги та платіжних систем, які дозволяють швидко і без зайвих затримок переказувати кошти тим, хто їх потребує.

Особливої уваги заслуговують програми типу "cash-plus", які поєднують грошові перекази з додатковими соціальними послугами, наприклад доступом до медичного страхування [2]. Гарним прикладом в даному контексті є програма LEAP 1000 у Гані. Так, було засвідчено, що отримувачі допомоги не просто витрачали кошти на поточне споживання, а й інвестували їх у продуктивні активи (збільшення поголів'я худоби на 7,9%), що свідчить про зміцнення їхньої довгострокової фінансової стійкості. Крім того, фіксувалося зростання психологічного добробуту та віри у майбутнє, що є важливим нематеріальним компонентом резильєнтності [1].

Вагомим значення набуває також принцип адресності соціальної допомоги. Через неефективний розподіл ресурсів, результативність соціальної політики знижується і створюється додаткове навантаження на бюджет. У цьому контексті цифровізація соціальної сфери виступає інструментом підвищення ефективності розподілу допомоги, прозорості та контролю за використанням бюджетних коштів.

Отже, фінансова резильєнтність держави тісно пов'язана з макроекономічною стабільністю та якістю реалізації соціальної політики. Соціальний захист населення виступає важливим чинником економічної стабілізації. А забезпечення балансу між соціальною спрямованістю бюджету та фінансовою дисципліною є ключовою передумовою довгострокової стійкості державних фінансів. Сьогодні саме інтеграція соціальної та фінансової політики формує основу для зміцнення національної економіки та підвищення її адаптивності до зовнішніх викликів.

1. Ghana LEAP 1000 Programme. UNICEF. URL: <https://www.unicef.org/innocenti/reports/ghana-leap-1000-programme>.
2. James G. Bennett. Social Protection, Risk Finance and Insurance. URL: <https://irff.undp.org/sites/default/files/2025/Sep/Social-Protection-Risk-Finance-and-Insurance.pdf>.
3. Taixing Liu Miaomiao Fan Youwei Li Pengpeng Yue. Financial literacy and household financial resilience. *Finance Research Letters*. Volume 63. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612324004082>.

DE-OFFSHORIZATION AS A FACTOR IN ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE

The study explores the role of de-offshorization in ensuring Ukraine's financial security by analyzing real capital flows and the phenomenon of "round tripping". It concludes that implementing effective anti-offshore mechanisms is essential for neutralizing institutional threats and strengthening the stability of the national financial system amid global transformations.

Деофшоризація є важливим чинником забезпечення фінансової безпеки України, оскільки дає змогу оцінити реальні потоки капіталу та мінімізувати інституційні загрози національній економіці. Ключовим викликом для країни залишається феномен «round tripping», за якого резиденти повертають раніше виведені за кордон кошти у вигляді іноземних інвестицій задля отримання податкових пільг чи юридичного захисту. В умовах воєнного стану та глобальних трансформацій впровадження ефективних механізмів деофшоризації стає фундаментом для захисту фінансових інтересів держави та зміцнення стабільності національної фінансової системи. Ефективність механізмів деофшоризації неможливо оцінити без аналізу реальних потоків капіталу [1-3].

Дослідження показників прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на основі статистичної бази НБУ за період 2010–2024 рр. (рис. 1) дає змогу розкрити реальне походження капіталу, що надходить у країну. Визначальною рисою цього процесу є так званий round tripping (циклічний рух капіталу) – механізм, за якого українські резиденти спочатку виводять активи в іноземні юрисдикції, а згодом реінвестують їх у вітчизняну економіку, маскуючи під зовнішні вкладення.

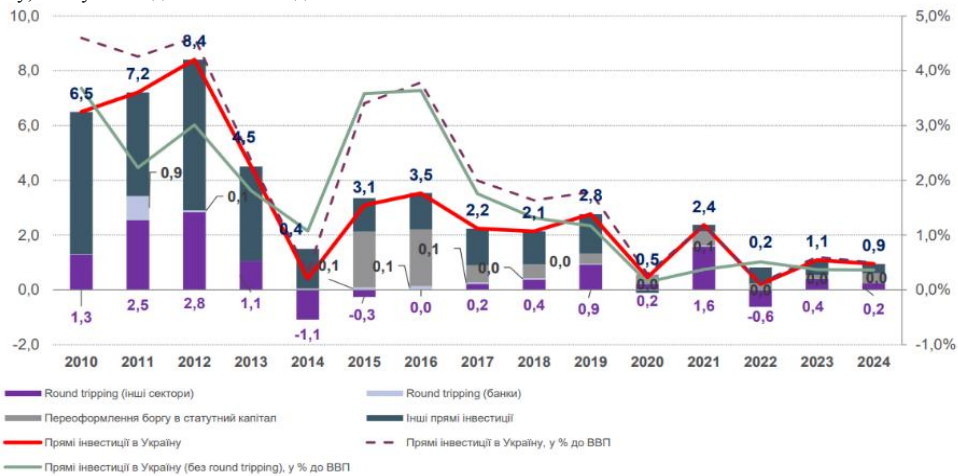


Рис. 1. Прямі іноземні інвестиції в Україну (ПІІ), млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі даних [4].

Протягом 2010–2024 років показники залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), без урахування реінвестованих доходів, демонстрували суттєву нестабільність, зумовлену політико-безпековими трансформаціями в Україні. У період 2010–2012 рр. на тлі інтенсивного інвестування зберігалася значна частка операцій round tripping. Наприклад, у 2010 році з 6,6 млрд доларів загального обсягу ПІІ приблизно 1,3 млрд доларів становили кошти резидентів, які повернулися в країну через іноземні структури. Кризові явища 2014–2015 років спричинили масштабний відтік капіталу: ПІІ скоротилися до 0,4 млрд доларів, а показник циклічного інвестування став від'ємним (-1,1 млрд доларів). Етап відновлення у 2016–2021 рр. характеризувався поступовим зростанням, причому у 2021 році частка round tripping досягла критичної позначки у 68,5% від чистого припливу акціонерного капіталу.

Навіть в умовах повномасштабної агресії, значна частка фінансових надходжень зберігала вітчизняне походження. Зокрема, у 2023 році із загального обсягу ПІІ у 1,1 млрд доларів, на операції round tripping припало 0,4 млрд доларів (36%). У 2024 році, згідно з оцінками, український капітал забезпечив 0,2 млрд доларів із загального потоку у 0,9 млрд доларів. Це свідчить про те, що навіть у періоди найвищих безпекових ризиків, значна частина номінально іноземних інвестицій фактично є формою репатріації раніше виведених внутрішніх активів.

Порівняльне дослідження потоків ПІІ у розрізі країн безпосереднього та кінцевого інвестування (2010–2024 рр.) висвітлює глибоку невідповідність між юридичною формою та фактичним походженням капіталу. Статистика підтверджує, що домінуючим «іноземним» інвестором в українську економіку є самі резиденти України, внесок яких оцінюється у +11,01 млрд доларів США. Це свідчить про домінування стратегій репатріації та реінтеграції вітчизняних активів замаскованих під зовнішні вкладення.

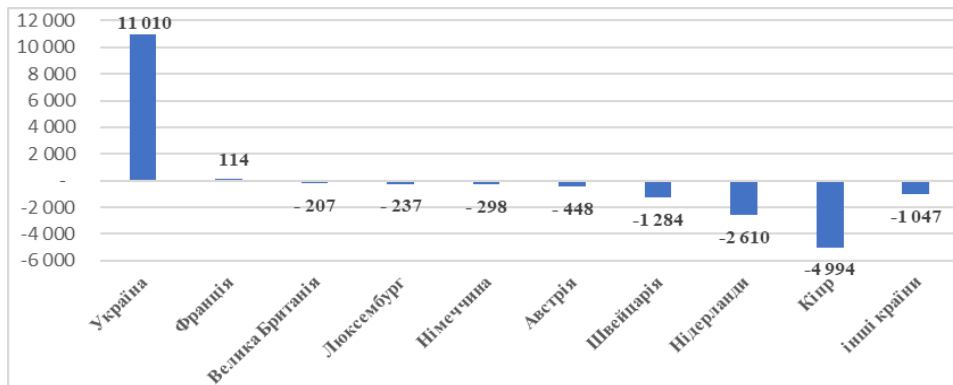


Рис. 2. Перерозподіл притоку ПІІ за 2010-2024 роки за країнами кінцевого інвестора, млн дол. США

Джерело: складено автором на основі [4].

Посередницька роль таких юрисдикцій, як Кіпр, Нідерланди та Швейцарія, чітко простежується при ідентифікації кінцевих власників капіталу (див. рис. 2): сукупний обсяг ПІІ з цих країн «скоротився» майже на 9 млрд доларів США при переході від номінального до реального інвестора. У воєнний період (2022–2024 рр.) активне залучення цих структур свідчить про стратегію вітчизняного бізнесу з

мінімізації інституційних ризиків. Використання переваг іноземного корпоративного права стає інструментом захисту активів, що фактично продовжують функціонувати в межах українського економічного простору.

Проведений аналіз підтверджує, що значна частка прямих іноземних інвестицій в Україну є результатом кругообігу капіталу (round tripping), де офшорні юрисдикції виконують переважно транзитну роль для реінтеграції коштів українських резидентів. Отже, впровадження ефективних механізмів деофшоризації є критично необхідним для нейтралізації інституційних загроз та зміцнення фундаменту фінансової безпеки держави в умовах глобальних трансформацій.

1. Варналій, З. С., Ложечко, О. І. (2026). МЕХАНІЗМИ ДЕОФШОРИЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАХИСТУ ФІНАНСОВИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. Актуальні проблеми сталого розвитку, 3(2), 85-93.
[https://doi.org/10.60022/3\(2\)-10S](https://doi.org/10.60022/3(2)-10S)

2. Варналій З. С., Ложечко О. І. Світові тренди деофшоризації капіталу в системі забезпечення національних фінансових інтересів // The 6th International scientific and practical conference “International experience in scientific research” (January 23-25, 2026) VoScience Publisher, Chicago, USA. 2026. 504 p. С. 438-443. URL: <https://lnk.ua/1V9Ywp0Vg>.

3. Варналій З.С. Офшоризація – інституціональна загроза національної економічної безпеки та державності України. Публічне управління економікою України в умовах загроз державності: збірник матеріалів круглого столу (м. Київ, 5 грудня 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 7–8.

4. Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюючим інвестором є резидент (round tripping) за 2010 – 2024 рр. / Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FDI_round_trippling_ICL-DFS_pr.pdf?v=4

FORMULATING A STRATEGY FOR MANAGING CORPORATE CREDITWORTHINESS IN UNSTABLE CONDITIONS

The paper discusses the strategic foundations of managing corporate creditworthiness under conditions of financial instability. The role of debt capital as a tool for maintaining business viability is analyzed, and the upward dynamics of lending volumes in Ukraine are highlighted. Key security and macroeconomic risks of loan defaults are identified. The author proposes a comprehensive creditworthiness management model comprising stages from object diagnostics to compliance control. It is proved that a systematic approach to strategy formulation ensures financial equilibrium and strengthens the economic security of the enterprise in a turbulent environment.

В сучасних умовах глобальних трансформацій та фінансової нестабільності питання формування ефективної стратегії управління кредитоспроможністю корпоративного сектору набуває критичного значення. Для вітчизняних підприємств, що функціонують у надскладному макроекономічному середовищі, залучення зовнішнього фінансування перестає бути просто інструментом розвитку, а перетворюється на стратегічний механізм забезпечення життєздатності. Необхідність у кредитах та позиках в періоди турбулентності зумовлена насамперед розривами у касових потоках, дефіцитом власного оборотного капіталу та потребою у реструктуризації наявних зобов'язань. Фінансова нестабільність супроводжується зростанням інфляційних процесів, девальвацією національної валюти та порушенням логістичних ланцюгів, що безпосередньо вимиває ліквідні ресурси з обігу корпорацій. У таких обставинах кредит стає тим фінансовим важелем, який дозволяє підтримувати безперервність операційного циклу, фінансувати критичний імпорту або здійснювати релокацію та модернізацію потужностей під запити воєнного часу. Попри високу вартість капіталу, позикові кошти дозволяють бізнесу уникати стагнації, адаптуватися до нових ринкових ніш та зберігати частку ринку, що в довгостроковій перспективі є фундаментом для відновлення економічного потенціалу країни.

Аналіз динаміки кредитування в Україні протягом останніх років демонструє парадоксальну, на перший погляд, тенденцію: попри надвисокі ризики, обсяги наданих кредитів суб'єктам господарювання стійко зростають. Згідно зі статистичними даними щодо кредитів, наданих суб'єктам мікро-, малого та середнього підприємництва, у 2023 році обсяг нових кредитів склав 760 859 млн грн, у 2024 році цей показник суттєво зріс до 1 053 343 млн грн, а за фактичними даними 2025 року сягнув позначки у 1 495 430 млн грн, тобто зріс на 42% [3]. Таке масштабне нарощування кредитного портфеля свідчить про високу адаптивність банківського сектору та критичну залежність бізнесу від банківської підтримки. Однак кількісне зростання обсягів запозичень автоматично актуалізує проблему якості кредитного портфеля та ризиків неповернення коштів. В умовах України ці ризики мають багатогранний характер. По-перше, це безпекові ризики, пов'язані з фізичним знищенням активів, що виступають заставою, або повною зупинкою діяльності через бойові дії. По-друге, кредитний ризик підсилюється високою волатильністю валютного курсу, що робить обслуговування боргу занадто обтяжливим для експортоорієнтованих або залежних від імпорту компаній. Крім того, інституційна слабкість судової системи та складність процедур банкрутства створюють додаткові бар'єри для ефективного стягнення проблемної заборгованості, що змушує корпорації бути більш виваженими у питаннях власної кредитоспроможності.

В період кризових явищ саме подолання неплатоспроможності стає тим фундаментом, на якому будується фінансова рівновага підприємства. Досягнення фінансової стабільності суб'єктами господарювання реалізується через ієрархічну модель, що передбачає послідовну ліквідацію поточної неплатоспроможності, відновлення оперативної фінансової стійкості та формування механізмів підтримання довгострокової фінансової рівноваги [2].

Для практичної реалізації вищезазначених завдань необхідно впровадити комплексну систему управління кредитоспроможністю, яка інтегрує в себе функції планування, аналізу, організації, мотивації та контролю. Таке управління має забезпечувати такий стан формування і розподілу ресурсів, за якого корпорація здатна не лише залучати капітал, але й відповідати за зобов'язаннями у встановлений строк. Процес управління кредитоспроможністю в системі фінансово-економічної безпеки доцільно розбити на логічні етапи, що представлені в таблиці нижче.

Таблиця 1

Етапи управління кредитоспроможністю корпорації в системі фінансово-економічної безпеки

Етап управління	Зміст та цільове спрямування етапу
1. Ідентифікація та діагностика об'єкта	Визначення змісту та об'єкта фінансово-економічного забезпечення, аналіз поточного стану кредитоспроможності та виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, слабких статей в структурі балансу.
2. Стратегічне планування	Формування мети та основних завдань управління, встановлення цільових орієнтирів (коефіцієнти ліквідності, рівень боргового навантаження, кредитний рейтинг).
3. Ресурсне обґрунтування	Обґрунтування фінансових джерел, вибір оптимальних інструментів кредитування (банківський кредит, лізинг, облігації) та оцінка їх вартості для підприємства.
4. Нормативно-методологічне забезпечення	Формалізація внутрішніх стандартів управління ризиками, встановлення лімітів концентрації боргу та процедур взаємодії з кредиторами.
5. Моніторинг та комплаєнс-контроль	Контроль за ефективністю управління, моніторинг виконання кредитних ковенантів, аналіз відхилень та корекція стратегії відповідно до змін ринкового середовища.

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Кожен із зазначених етапів відіграє роль запобіжника у системі економічної безпеки. Наприклад, на етапі обґрунтування джерел фінансування критично важливо враховувати не лише відсоткову ставку, а й приховані комісії, вимоги до застави та можливість реструктуризації у разі погіршення ситуації. Контрольний етап, у свою чергу, дозволяє вчасно виявити загрозу неплатоспроможності та активувати антикризові механізми. Управління кредитоспроможністю в умовах нестабільності вимагає від фінансових менеджерів переходу від пасивного очікування рішень банків до активного формування позитивного кредитного іміджу. Це передбачає прозорість фінансової звітності, впровадження сучасних систем бюджетного планування та активну роботу з дебіторською заборгованістю.

Отже, стратегія управління кредитоспроможністю корпорації в умовах фінансової нестабільності повинна бути гнучкою та багатовекторною. Вона має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів та постійному скануванні зовнішніх загроз. Тільки за умови системного підходу, що поєднує фінансовий аналіз із стратегічним плануванням та жорстким контролем, українські корпорації зможуть не лише вижити в умовах кризи, а й закласти підвалини для майбутнього економічного зростання. Використання запропонованих етапів та врахування комплексу факторів дозволить мінімізувати фінансові ризики, забезпечити належний рівень ліквідності та зберегти довіру з боку інвесторів і кредиторів, що є ключовим фактором стійкості в нестабільному економічному просторі.

1. Бровко Л. І., Карпова Д. Д. Методологічні аспекти управління кредитоспроможністю підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 11. 6 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/83.pdf

2. Варналії З. С., Чеберяко О. В., Микитюк О. П., Бондаренко С. М. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час. Academy review. 2024. №1. С. 123-140. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/10-.pdf>

3. Національний банк України. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) суб'єктам мікро-, малого та середнього підприємництва (МСП). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГАРМОНІЗАЦІЇ МОНЕТАРНОЇ ТА БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Лялькін Олександр Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Науковий керівник: д.е.н, професор Лютий І.О.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BACKGROUND FOR HARMONIZING MONETARY AND FISCAL POLICY AMID UNCERTAINTY

This paper examines the theoretical and methodological foundations of monetary–fiscal policy coordination amid uncertainty. It analyzes the rationale for harmonizing monetary and fiscal policy and provides a review of the relevant academic literature.

В умовах повномасштабної війни, макроекономічної нестабільності, а також таких викликів, як глобалізаційні процеси, зростання соціалізації державних бюджетів, фінансіалізація економіки [6, с. 55], особливої уваги набуває проблема узгодженості дій органів державної влади, які відповідальні за формування та реалізацію грошово-кредитної та бюджетної політик.

Варто зауважити, що історично, у наукових колах країн Західної Європи та США домінувала позиція про пріоритетність фінансової політики над монетарною. Зокрема, таблиця 1 демонструє погляди деяких економістів щодо ролі монетарної політики в економічній політиці держави.

Таблиця 1

Погляди деяких економістів щодо ролі монетарної політики

Arthur Smithies, економіст	“У сфері компенсаційних дій, я вважаю, фінансова політика повинна взяти на себе більшу частину навантаження. Її основний конкурент, монетарна політика, здається, дискваліфікована з інституційних причин” (1948)
E. A. Goldenweise, директор Дослідницького відділу ФРС США	“Основною метою монетарної політики є підтримка вартості державних облигацій” (1945)
Fritz Machlup, економіст	“Питання щодо процентної ставки, зокрема щодо її коливань або стабільності, можливо, не є одними з найважливіших проблем повосенної економіки, але вони, безумовно, є одними з найскладніших” (1945)
John H. Williams, професор Гарвардського Університету, радник Федерального резервного банку Нью-Йорку	“Я не бачу жодної перспективи відродження загального монетарного контролю у повосенний період”

Джерело: складено автором на основі [2, с. 4].

Однак, недооцінка ролі монетарної політики, її неефективна реалізація здатні спричинити деструктивні макроекономічні наслідки. Мілтон Фрідман, засновник школи монетаризму, лауреат Нобелівської премії з економіки (1976), та Анна Шварц науково обґрунтували, що Велика депресія 1929 – 1933 років стала безпосереднім наслідком помилкової політики Федеральної резервної системи США, яка полягала у посиленні дефляційних процесів в економіці [4].

Відповідно, економічна політика держави повинна забезпечувати ефективне формування та здійснення як фінансової, так і грошово-кредитної політик. Водночас, монетарна та бюджетна політика переслідують різні, інколи взаємно суперечливі цілі, і відповідно можуть мати певні розбіжності у пріоритетах. Цілі центральних банків різняться між собою, однак, як правило, основною функцією центрального банку є забезпечення стабільності національної грошової одиниці. У свою чергу, уряд, формуючи бюджетну політику, орієнтується на потреби фінансування соціальних видатків, оборони, підтримки реального сектору тощо, що може супроводжуватись посиленням бюджетного дефіциту та боргового навантаження.

За таких умов між центральним банком та урядом може виникати асиметрія інтересів: прагнення уряду до активного стимулювання економіки та розширення видатків може суперечити монетарній цілі щодо стримування інфляції та підтримки стабільності національної грошової одиниці. І навпаки, надто експансивна монетарна політика може призвести до зростання інфляційного тиску, що фактично являє собою накладення інфляційного податку (“Інфляція — це оподаткування без представництва”) [3, с. 71]. Економічні агенти непрямо сплачують кошти знищення своїх доходів і заощаджень.

Таким чином, неузгодженість монетарної та бюджетної політики може призвести до посилення макроекономічних дисбалансів, інфляції та нестабільності національної грошової одиниці, зростання державного боргу, зниження довіри фінансового сектору, реального сектору, домогосподарств, іноземних інвесторів до центрального банку (що, зокрема, здатне послабити дію трансмісійного механізму монетарної політики) та інших негативних наслідків. Варто зауважити, що в умовах режиму інфляційного таргетування, який запроваджено в Україні (під час воєнного стану застосовується з певними обмеженнями), канал очікувань набуває пріоритетного значення, оскільки інфляційні очікування економічних агентів визначають ефективність трансмісії рішень центрального банку. Саме тому актуальним є дослідження механізмів та практичних інструментів узгодження дій фінансових і монетарних інституцій держави в умовах невизначеності економічного середовища.

Мілтон Фрідман один із перших запропонував механізм монетарної та фінансової взаємодії (“the monetary and fiscal framework”), який був покликаний забезпечити стабільну систему фінансових та монетарних дій, значною мірою усувати невизначеність та небажані політичні наслідки дискреційних дій урядових органів, забезпечити адаптацію урядового сектору до змін, що відбуваються в інших секторах економіки, таким чином, щоб компенсувати наслідки цих змін, і відповідати довгостроковим міркуванням [1, с. 12].

Власне, як зазначає Єфіменко Т. І., саме урахування довгострокових завдань в межах гармонізації фінансової та грошово-кредитної політик, пов’язаних із забезпеченням макрофінансової стабільності та підтриманням інноваційно-інвестиційного типу економічного зростання – є найважливішою стратегічною метою уряду, Міністерства фінансів України і Національного банку [5, с. 29].

У свою чергу, Міщенко В. І., Науменкова С. В. та Міщенко С. В. аргументують необхідність вдосконалення інституційних засад та конкретизацію компетенцій і сфер взаємодії органів фінансової та монетарної влади [8, с. 228]. Автори обґрунтовують, що аналіз методологічних засад координації грошово-кредитної та бюджетно-податкової політики свідчить про те, що цей процес є ітераційним і передбачає визначення принципів, цілей, завдань і об’єктів координації, і, врешті-решт, обґрунтування методів та інструментів, які найбільш повно відповідають сформульованим цілям та характеристиці обраних об’єктів координації [8, с. 227].

На думку Макогон В. Д., інструментарій фінансової та монетарної політики необхідно розглядати в нерозривній єдності, з урахуванням синергетичного ефекту забезпечення макроекономічної стійкості, що не може бути досягнуто винятково інструментами лише однієї з політик [7, с. 16].

Таким чином, проблематика узгодження монетарної та фінансової політик активно досліджується в академічній літературі. Водночас до невирішених аспектів досліджуваної проблематики, зокрема, належать питання осмислення та систематизації міжнародного досвіду координації монетарної та бюджетної політики, а також обґрунтування та розробка оптимальних конкретних механізмів та інструментів координації грошово-кредитної та бюджетної політики України в умовах сучасних викликів.

1. Friedman, M. (1948). A Monetary and Fiscal Framework for Economic Stability. *American Economic Review*. 38, June 1948, pp. 245-264. URL: <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2019/04/monetary-and-fiscal-framework-for-economic-stability-milton-friedman.pdf>

2. Friedman, M. (1968) The Role of Monetary Policy. *American Economic Review*, 58, pp. 1-17. URL: <https://www.aeaweb.org/aer/top20/58.1.1-17.pdf>
3. Friedman, M. (1974). Inflation, Taxation, Indexation. In *Inflation: Causes, Consequences, Cures. Institute of Economic Affairs Readings*, no. 14. URL: <https://miltonfriedman.hoover.org/internal/media/dispatcher/214978/full>
4. Friedman, Milton, and Anna J. Schwartz. *A Monetary History of the United States, 1867-1960* (Princeton University Press, 1963).
5. Єфименко Т. І. Розвиток інституційних засад взаємодії фінансової та монетарної політик України. *Економіка України*. 2017. № 12. С. 13-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_12_3
6. Лютий І. О. Фінансова політика: сучасні виклики та суперечності реалізації в Україні. *Фінанси України*. 2020. № 5. С. 56. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_20_05_050_uk.pdf
7. Макогон В. Д. Координація фінансової та монетарної політики України. *Scientia fructuosa*. 2024. № 154 (2). С. 4–19. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)01)
8. Міщенко В. І., Науменкова С. В., Міщенко С. В. Проблеми координації монетарної та бюджетної політики в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 223-231. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-41>

THE CONDITION OF THE MERGER AND ACQUISITION MARKET IN UKRAINE

The article examines the role of the mergers and acquisitions (M&A) market as a tool for improving economic efficiency, attracting investment, and integrating businesses into global value chains. It analyzes the current state and dynamics of the M&A market in Ukraine in 2020–2025, in particular the impact of the COVID-19 pandemic, full-scale war, and macroeconomic instability on investment activity. The main areas of concentration of transactions are identified, including innovation and technology, agriculture, real estate, and construction. The conclusion is made about the importance of M&A for the structural transformation of the economy and the post-war recovery of Ukraine.

Ринок злиття та поглинання (M&A) відіграє важливу роль у оптимізації економіки, оскільки виступає інструментом: синергії (зокрема операційної, фінансової, ринкової), об'єднання ресурсів для підвищення конкурентоспроможності, особливо у кризові часи, виходу на нові ринки чи отримання доступу до запатентованих технологій. Разом з тим M&A є важливим інструментом залучення прямих іноземних інвестицій, інтеграції місцевого бізнесу у світові ланцюги доданої вартості [2].

У свою чергу для України цей інструмент набуває особливого значення, оскільки, по-перше, стимулює більші прямі іноземні інвестиції, бо український бізнес пропонує активи з дисконтом через наявні високі ризики (насамперед воєнні) зі розрахунком на майбутнє зростання їхньої вартості після війни, по-друге, в умовах війни та післявоєнного стану ринок M&A може бути можливістю для відновлення економіки (зокрема ключових секторів – енергетики, інфраструктури, сільського господарства та IT-сфери). У свою чергу це потребує оцінки сучасного стану та прогнозування, аби виявити наявні проблеми (і дати рекомендації для їх нівелювання), ідентифікувати перспективні для інвестування напрями.

Хоча у науковій та бізнес літературі відсутній єдиний підхід до визначення терміну «злиття та поглинання», проте узагальнюючи, під поняттям злиття ми можемо розглядати об'єднання двох та більше компаній у єдину юридичну структуру: у результаті утворюється абсолютно нова компанія (С), а всі злиті (А, В, і т.д.) припиняють існування [3,с. 12]. При цьому нова компанія функціонує вже з урахуванням активів, зобов'язань та капіталу злитих компаній. Переважно злиття відбувається на добровільних засадах. При поглинанні: $A+B=A$.

Міжнародний ринок M&A має хвилюподібну природу та чутливість до фінансових, політичних та воєнних криз. Регіонально домінує Північна Америка, однак роль Азійсько-Тихоокеанського та інших регіонів, що розвиваються, зростає. Роль Європи в M&A угодах зменшується через падіння економіки внаслідок енергетичної кризи. Галузево спостерігається структурні зміни в переході від сировинних, енергетичних та фінансових секторів до цифрових сервісів, розваг та споживчих послуг [5].

Ринок злиття та поглинання будь-якої країни функціонує в загальноекономічних умовах, що визначають інвестиційну активність, вартість активів та готовність компаній до структурних змін. Макроекономічне середовище України протягом 2020–2024 року формувалося під впливом криз (передусім воєнних), що стали причинами коливань ВВП, інфляції, облікової ставки, скороченню бізнес-активності. Висока волативність, жорстка монетарна політика, міграція та зміна структури робочої сили обмежують розвиток ринку M&A.

За досліджуваний період піку суми та кількості угод злиття та поглинання було досягнуто у 2021 році зі значенням 75 угод з оголошеною сумою майже 2 млрд. дол. США (табл. 1). Разом з тим лише у 65% була ідентифікована сума угод, відповідно реальний об'єм ринку буде більшим. У 2020 через сповільнення економіки у наслідок введення антиепідеміологічних заходів через COVID-19 інвестори призупинили діяльність на ринку злиття та поглинання, у наслідок чого створився відстрочений попит на ринку, який було реалізовано у 2021 році. Це відновлення було зупинене вторгненням Російської Федерації у 2022, у наслідок чого активність була значно призупинена через зниження бізнес очікувань, доступність кредитів, порушення ланцюгів поставок та виробництва, міграцією населення, значною втратою економічно привабливих територій. Аналогічно до 2020 року у 2022 утворився відстрочений попит на ринку злиття та поглинання, який був реалізований у 2023 році на рівні 47 угод на суму 1.259 млрд. дол. США. Протягом 2024–2025 спостерігається зниження після аномального 2023 року та поступове відновлення ринку злиття та поглинання.

Традиційно лідируючими секторами як за кількістю, так і за сумою угод є інновації та технології, сільське господарство, нерухомість та будівництво. Значна частка об'єму секторів сільського господарства та IT пов'язана перш за все з їх експортно-орієнтовним напрямом діяльності [1]. Так, IT-сектор займає третину обсягу послуг у 2025 році. Окрім того, працівники мають можливість працювати віддалено, в тому числі й за кордоном, тому ризик припинення діяльності таких підприємств є нижчим, ніж у інших. Сільське господарство є лідером у експорті товарів, у 2025 цей показник сягнув 55% усього експорту товарів. Сектор будівництва та нерухомості приваблює інвесторів через оцінку цього сектора як стратегічного у воєнний та особливо післявоєнний період, так і через розрахунок на довгостроковий ріст сектору.

Таблиця 1

Структура ринку злиття та поглинання за 2020–2025 роки

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Частка угод з розкритою сумою
	Сума угод, млн. дол.						
Сільське господарство	190	99	42	173	97	514	60%
Інновації та технології	184	827	440	265	342	261	69%
Нерухомість та будівництво	205	141	0	193	142	235	64%
Споживчі ринки	93	114	5	11	38	45	75%
Транспорт та інфраструктура	164	0	0	75	10	15	50%
Інше	119	766	7	532	356	108	25%
Загальна сума	955	1,947	494	1,249	985	1,178	55%
	Кількість укладених угод						
Сільське господарство	14	10	4	5	6	10	
Інновації та технології	13	27	19	14	11	16	
Нерухомість та будівництво	9	8	2	4	8	14	
Споживчі ринки	5	8	2	3	3	4	
Транспорт та інфраструктура	5	0	0	7	1	2	
Інше	23	22	1	14	14	16	
Загальна кількість	69	75	28	47	43	62	

Джерело: складено автором на основі даних [4]

Найбільшими угодами з оголошеною вартістю за досліджуваний період стали:

- Покупка Lifecell французькою інвесткомпанією NJJ Capital за 300 млн. дол. США у 2023 році;
- Приватизація активів «Дніпровського металургійного комбінату» ПРАТом «Дніпровський коксохімічний завод» за 336 млн. дол. США у 2021 році;
- Придбання 91% акцій іспанського виробника Uvesa українським МХП за 300 млн. дол. США у 2025 році.

Отже, M&A є важливим інструментом структурної перебудови економіки, сприяючи перерозподілу ресурсів від менш ефективних суб'єктів до більш ефективних, що в свою чергу підвищують загальну економічну конкурентоздатність. Завдяки M&A поєднують ресурси великих компаній, що дозволяє їм інвестувати у нові технології та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз динаміки за 2020-2025 роки показує високу чутливість до макроекономічних та геополітичних факторів. Галузева структура свідчить про зосередженість інвестицій у секторах інновацій та технологій, сільського господарства, будівництва та нерухомості. великі угоди формують значну частину ринку злиття та поглинання серед угод з оголошеною сумою.

1. Портал відкритих даних. *Головна сторінка* - *Data.gov.ua*. URL: <https://data.gov.ua/>.
2. Хаустова В. С., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. С. 416. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%A5%D0%B0%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8F%D0%B6%D0%BD%D0%B0.pdf
3. Gaughan P. A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc., 2017. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119380771>.
4. M&A Radar: Ukraine. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/en/insights/2021/08/ma-radar.html>
5. M&A Statistics: Transactions and Activity by year. *M&A Trends* | IMAA. IMAA – Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/#Worldwide>

МЕХАНІЗМИ ПЕРЕРОЗПОДІЛУ І ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИДАТКІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Нестеров Євген Віталійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Лютий І.О.

MECHANISMS OF REDISTRIBUTION AND EXPENDITURE EFFICIENCY IN THE SYSTEM OF PUBLIC FINANCES OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY

This paper analyzes the mechanisms of redistribution and expenditure efficiency in the system of public finances of Ukraine under conditions of global uncertainty. The full-scale war and macroeconomic instability have significantly reshaped fiscal priorities and budgetary processes, increasing the importance of stabilization and resource reallocation. The study focuses on intergovernmental transfers, tax and fiscal instruments, international financial assistance, and the financial autonomy of local governments. It argues that expenditure efficiency, transparency, and strengthened medium-term planning are essential for ensuring fiscal sustainability. The transition from a compensatory model of financing toward an investment-oriented approach is identified as a key prerequisite for long-term economic recovery and resilience.

Глобальна невизначеність, зумовлена повномасштабною війною, трансформацією світових економічних зв'язків, інфляційними коливаннями, енергетичними та логістичними шоками, а також посиленням геополітичної турбулентності, істотно змінює умови функціонування системи публічних фінансів України. У таких умовах бюджетна система працює в режимі підвищеного ризику, коли одночасно скорочується дохідна база, зростають оборонні та соціальні видатки, посилюється боргове навантаження та ускладнюється прогнозування фінансових показників. Відтак фінансова політика держави набуває не лише фінансового, а й стабілізаційного та антикризового характеру.

Водночас глобальна невизначеність актуалізує проблему інституційної спроможності системи публічних фінансів. Ефективність перерозподільних механізмів залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від якості бюджетного менеджменту, рівня цифровізації фінансового адміністрування, прозорості прийняття рішень та координації між рівнями влади. У кризових умовах саме інституційна стійкість визначає здатність бюджетної системи швидко адаптуватися до змін і мінімізувати втрати від зовнішніх шоків.

Публічні фінанси в сучасному розумінні охоплюють не лише державні, а й місцеві фінанси, фінанси цільових фондів, а також фінансові потоки, що безпосередньо впливають на добробут домогосподарств. Саме тому механізми перерозподілу фінансових ресурсів набувають ключового значення як інструмент узгодження інтересів різних рівнів влади, територіальних громад та населення. В умовах обмеженості ресурсів та зростання суспільних потреб ефективність видатків стає визначальним індикатором фінансової стійкості держави, оскільки від раціонального використання бюджетних коштів залежить забезпечення обороноздатності, соціального захисту населення, підтримки місцевих громад і формування передумов для економічного відновлення.

Особливої актуальності набуває питання збалансованості перерозподільних механізмів між різними рівнями публічного управління. Скорочення доходної бази місцевих бюджетів, посилення фінансової асиметрії між територіальними громадами та зростання військових і соціальних видатків зумовлюють необхідність удосконалення системи бюджетного вирівнювання та податково-фінансового регулювання. У цих умовах дослідження механізмів перерозподілу фінансових ресурсів та оцінка ефективності видатків у системі публічних фінансів України набувають не лише наукового, а й стратегічного значення.

За умов скорочення доходної бази місцевих бюджетів, посилення фінансової асиметрії між територіальними громадами та зростання військових і соціальних видатків ключовим механізмом забезпечення фінансової збалансованості виступає бюджетний перерозподіл. Він реалізується через систему міжбюджетних трансфертів, що дозволяє державі узгоджувати обсяг ресурсів із делегованими повноваженнями (вертикальне вирівнювання) та мінімізувати диспропорції фінансової спроможності громад (горизонтальне вирівнювання). У 2022–2025 рр. структура трансфертів трансформувалася у бік домінування цільових субвенцій і додаткових дотацій для постраждалих територій, що відображає концентрацію бюджетних пріоритетів на обороноздатності, соціальному захисті населення та підтримці громад у зоні бойових дій [1, с. 324]. Таким чином, бюджетний перерозподіл у сучасних умовах виконує стабілізаційну та компенсаційну функції, забезпечуючи безперервність надання публічних послуг.

Продовженням бюджетного перерозподілу виступають податково-фінансові інструменти, спрямовані на адаптацію доходної системи до воєнних шоків. З 2022 року уряд змінив параметри податкового навантаження, запровадив пільги, відстрочки та спрощені режими оподаткування з метою підтримки бізнесу й населення. Це дозволило зменшити фінансовий тиск в умовах падіння ВВП, однак спричинило скорочення частки податкових надходжень у структурі доходів бюджету [2, с. 288]. Паралельно визначено стратегічні напрями реформ: гармонізацію ПДВ і акцизів із нормами ЄС, удосконалення корпоративного оподаткування, адресні соціальні пільги та цифровізацію адміністрування. Відтак, податково-фінансові інструменти поєднують стабілізаційну й стимулюючу функції, забезпечуючи баланс між підтримкою економіки та фінансовою стійкістю.

Водночас механізми бюджетного та податкового регулювання мають не лише макрофінансовий вимір, а й безпосередньо відображаються на рівні добробуту населення. Податкова політика прямо впливає на рівень чистих доходів домогосподарств через механізм податкового клину, який відображає різницю між витратами роботодавця та нетто-заробітною платою працівника. Результати проведеного моделювання за результатами 2024 року продемонстрували, що за середнього рівня заробітної плати в Україні податковий клин становить близько 34 %, що означає суттєве скорочення доходу домогосподарства після сплати ПДФО, військового збору та ЄСВ [3, с. 94]. Водночас через встановлення граничної бази нарахування ЄСВ ефективне податкове навантаження зменшується зі зростанням доходу, що формує регресивний ефект у системі оподаткування: чим вищий дохід, тим більша частка нетто-зарплати у загальних витратах родин. Таким чином, чинна податкова модель не лише визначає обсяг наявних доходів домогосподарств, а й впливає на соціальну справедливість, мотивацію до легальної зайнятості та структуру розподілу доходів у суспільстві.

Поряд із впливом податкової політики на доходи населення, важливим елементом фінансової стабілізації виступають позабюджетні та квазідержавні механізми, насамперед міжнародна фінансова допомога. З початком повномасштабного російського вторгнення гранти, пільгові кредити, гарантії та макрофінансова підтримка ЄС, МВФ і Світового банку стали ключовим джерелом покриття бюджетного дефіциту та забезпечення макрофінансової стабільності. Водночас спостерігається зменшення частки грантів і зростання кредитних ресурсів, що підвищує боргові ризики [4, с. 337]. Отже, міжнародні фонди та програми підтримки формують квазідержавну систему фінансування відновлення, яка доповнює бюджетні ресурси в умовах війни.

Важливим аспектом функціонування системи публічних фінансів у період війни є взаємодія фінансової та монетарної політики. Значний бюджетний дефіцит і потреба в його фінансуванні створюють ризики інфляційного тиску та валютної нестабільності. Тому координація між урядом і центральним банком стає критично важливою для збереження макрофінансової рівноваги та довіри до фінансової системи.

На локальному рівні ключовим чинником фінансової стійкості виступає рівень децентралізації та фінансова автономія громад. Дослідження засвідчує, що розширення власної доходної бази, можливість муніципальних запозичень і формування стабілізаційних фондів підвищують гнучкість місцевих бюджетів та їхню здатність оперативно реагувати на глобальні шоки. Водночас висока автономія потребує ефективних механізмів бюджетного вирівнювання, оскільки інакше посилюються регіональні диспропорції та залежність від місцевої податкової бази. В умовах війни трансформується і структура місцевих видатків — зростає частка соціальних та відновлювальних витрат, тоді як нестабільність доходів і обмеженість запозичень створюють ризики ліквідності та фінансових дисбалансів [5, с. 260–261]. Отже, забезпечення стійкості місцевих фінансів потребує поєднання фінансової автономії громад із дієвими інструментами державної підтримки та солідарності.

Варто наголосити, що оцінка ефективності видатків у системі публічних фінансів повинна враховувати результативність досягнення цільових показників, цільове використання коштів, прозорість бюджетних процедур та здатність адаптувати видатки до змін

економічного середовища. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки раціонально та результативно використовуються бюджетні ресурси на різних рівнях управління та чи забезпечують вони очікувані соціально-економічні результати. У практичному вимірі оцінювання ефективності передбачає порівняння планових і фактичних результатів, аналіз відповідності видатків їх призначенню, а також оцінку того, чи сприяють бюджетні рішення зміцненню фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Разом із тим, сучасна модель фінансування публічних потреб в Україні зберігає риси компенсаційного характеру, що зумовлює переважання поточного покриття дефіцитів над стратегічним інвестуванням у розвиток. Домінування короткострокових бюджетних рішень та обмеженість середньо- і довгострокового планування знижують можливості формування сталих фінансових пріоритетів. Крім того, суттєва залежність від зовнішньої фінансової підтримки підвищує вразливість бюджетної системи до зовнішніх ризиків і обмежує автономність фінансової політики. За таких умов підвищення ефективності видатків потребує посилення стратегічної орієнтації бюджетного управління та переходу від реактивної до проактивної моделі фінансування розвитку [6].

Проведений аналіз засвідчує, що в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності механізми перерозподілу у системі публічних фінансів України функціонують як взаємопов'язана багаторівнева конструкція, що поєднує інструменти внутрішнього бюджетного регулювання, податково-фінансової адаптації, зовнішньої фінансової підтримки та локальної фінансової автономії. Бюджетні трансферти забезпечують вертикальне й горизонтальне вирівнювання фінансових можливостей територій та стабілізацію виконання делегованих повноважень; податково-фінансові інструменти коригують доходну базу, виконуючи одночасно стабілізаційну й стимулюючу функції; міжнародна фінансова допомога компенсує дефіцит внутрішніх ресурсів і підтримує макрофінансову рівновагу; фінансова автономія громад підвищує гнучкість і адаптивність місцевих бюджетів до зовнішніх шоків. Сукупно ці елементи формують архітектуру антикризового фінансового управління.

Водночас встановлено, що сучасна модель функціонування публічних фінансів зберігає переважно компенсаційний характер, спрямований на покриття поточних дефіцитів та мінімізацію дисбалансів. Домінування короткострокових бюджетних рішень, обмеженість середньо- та довгострокового планування, а також зростаюча залежність від зовнішніх ресурсів звужують можливості стратегічного інвестування у розвиток, модернізацію інфраструктури та формування стійкої податкової бази. Такий підхід підвищує чутливість бюджетної системи до зовнішніх ризиків і посилює боргове навантаження в перспективі.

Оцінка ефективності видатків повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує аналіз результативності досягнення стратегічних і програмних цілей, прозорості бюджетних процедур, відповідності видатків їх функціональному призначенню та здатності бюджетної системи адаптуватися до змін економічного середовища. Ефективність у цьому контексті має розглядатися не лише як економія ресурсів, а як досягнення вимірюваного соціально-економічного ефекту та зміцнення довгострокової фінансової стійкості.

Окремого значення набуває вплив перерозподільних механізмів на фінансову стабільність домогосподарств. Податкова політика, соціальні трансферти та бюджетні програми безпосередньо формують рівень чистих доходів населення, структуру споживання, мотивацію до легальної зайнятості та рівень соціальної захищеності. Умови глобальної невизначеності підсилюють роль публічних фінансів як інструменту підтримки платоспроможності населення та зниження соціальної вразливості, що має системний вплив на макроекономічну стабільність.

Таким чином, забезпечення довгострокової фінансової стійкості України потребує переходу від реактивної, компенсаційної моделі бюджетної політики до проактивної, інвестиційно-орієнтованої системи управління ресурсами. Це передбачає посилення середньострокового бюджетного планування, підвищення адресності перерозподілу, удосконалення механізмів оцінки ефективності видатків, інтеграцію внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування в єдину стратегічну модель розвитку та зміцнення координації між рівнями публічного управління. Лише за умови такої трансформації можливе формування стійкої, адаптивної та соціально орієнтованої системи публічних фінансів, здатної забезпечити збалансованість бюджетної системи в умовах глобальної невизначеності.

1. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Міжбюджетні трансферти в Україні в умовах воєнного стану: фінансова асиметрія та перспективи розвитку. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. Вип. 11. С. 322–336. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-322-336>.

2. Шалімова Н., Магопєць О., Шалімов В. Виклики в податковій системі в умовах війни та напрями її реформування з урахуванням європейських тенденцій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 285–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).274-285](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).274-285).

3. Слюсар Є.В. Особливості податкового навантаження домогосподарств в Україні та досягнення горизонтальної справедливості в податковому навантаженні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110). С. 94–102. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-94-102](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-94-102).

4. Посаднєва О. М., Смолієнко В. О. Аналіз впливу міжнародної допомоги на ресурсну базу державного бюджету України. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 335–340. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-46>.

5. Бондарук Т. Г. Бюджетна децентралізація та стійкість місцевих фінансів в умовах глобальних шоків. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. Вип. 11. С. 246–263. DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-246-263](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-246-263).

6. Абдуллаєва А. Є., Харковенко О. О. Особливості ефективного управління публічними фінансами в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-1>.

РАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ПОВЕДІНКОВІ УПЕРЕДЖЕННЯ ЯК ЧИННИКИ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Прокопенко Матвій Вадимович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економічна кібернетика»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ляшенко О.І.

RATIONAL INVESTMENT DECISIONS AND BEHAVIOURAL BIASES AS DRIVERS OF FINANCIAL RESILIENCE

This paper examines how behavioural biases shape financial resilience through the lens of investment-related search behaviour. Using Google Trends relative search volume (0-100) for the queries “інвестиції” (Ukraine) and “investments” (USA) over the last five years, we compare within-country dynamics, volatility and topic structure (rising queries).

Фінансова резильєнтність передбачає здатність підтримувати добробут та прийнятний рівень споживання під час економічних шоків, зокрема через диверсифікацію заощаджень та інвестицій. Класичне бачення «раціонального інвестора» спирається на фундаментальний аналіз і орієнтацію на збереження капіталу та прийнятний дохід (Б. Грем) [1].

Зростання обсягу фінансової інформації та швидкість її поширення формують інформаційний шум і підвищують ризик інформаційного перевантаження, що може знижувати якість рішень і зміщувати їх у бік короткострокової спекуляції [2]. Для економіки в умовах кризи це означає додатковий канал вразливості: поведінкові упередження здатні погіршувати індивідуальну фінансову стійкість. При цьому вищий рівень фінансової грамотності та обізнаність широкого спектру інструментів підвищує рівень фінансової резильєнтності індивіда [3].

Емпірично використано цифрові сліди інтересу до інвестування: індекс відносної популярності пошуку Google Trends (RSV, шкала 0-100) для запитів «інвестиції» (Україна) та «investments» (США) у горизонті 5 років (місячні значення) [4,5]. Оскільки RSV є нормованою метрикою, порівняння стосується насамперед динаміки та варіативності в межах кожної країни, а не абсолютних рівнів. Для України середня волатильність вища (стандартне відхилення 17.38 проти 11.06 у США), а коефіцієнт варіації становить 0.27 проти 0.17 відповідно. Після лютого-березня 2022 року спостерігається зміна режиму: зростання середнього інтересу та підвищення амплітуди коливань (рис. 1).

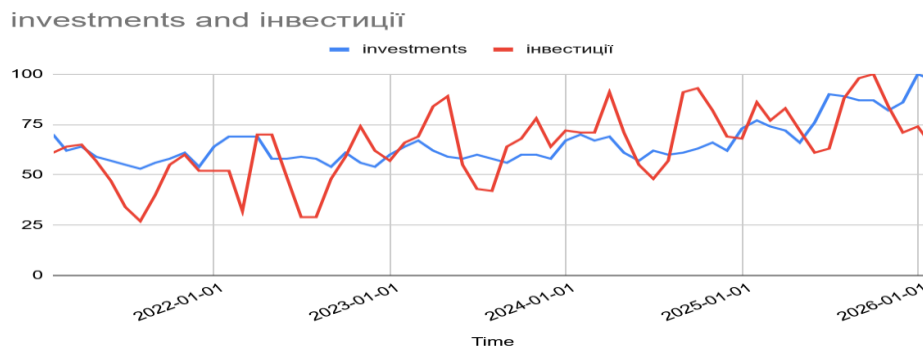


Рис. 1. Динаміка відносного інтересу пошуку (RSV, 0-100) до запитів «інвестиції» (Україна) та «investments» (США) за останні 5 років (місячні значення)

Джерело: складено автором на основі даних [4,5]

Окрім рівня інтересу, важливим є тематичний зміст запитів. У «rising queries» для України за останні 12 місяців поряд із навчальними та інституційними термінами («капітальні», «іноземні» інвестиції) з'являються запити, пов'язані з інструментами українського походження, які є схожими на депозити в суспільному розумінні («військові облигації»), а також запити, не пов'язані з довгостроковим інвестуванням (зокрема з сегменту онлайн-казино) [6].

Для США домінують запити, ближчі до індивідуального інвестора («best investments», «stock market», «AI investments» тощо) [7]. Така різниця може відображати різний ступінь зацікавленості у розширенні фінансового інструментарію та сильну роль аспекту допомоги армії в Україні. Проте з точки зору індивідуального інвестора — можна побачити потенційний прояв «ambiguity bias», адже пошукові запити в Україні сфокусовані на зрозумілих і легкодоступних інструментах (навіть якщо у випадку казино, вони не гарантують прибутку).

Отже, для підсилення фінансової резильєнтності в Україні доцільно поєднувати класичну фінансову освіту з модулем «усвідомлення упереджень» (bias awareness), а також розширювати розуміння можливостей інвестування для індивіда. Подальші дослідження мають сфокусуватись на оцінці розуміння населенням доступних інструментів накопичення та примноження капіталу та визначити основні поведінкові упередження, що керують фінансовими рішеннями.

1. Грем, Б. (2019). Розумний інвестор: стратегія вартісного інвестування. Київ: Наш Формат.
2. Shahrzadi, L., Mansouri, A., Alavi, M., & Shabani, A. (2024). Causes, consequences, and strategies to deal with information overload: A scoping review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2024.100261>
3. Clark, R. L., Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2024). Does being financially resilient lead to better economic outcomes? *Journal of Financial Literacy and Wellbeing*, 2(3), 191-208. <https://doi.org/10.1017/flw.2024.23>
4. Google Trends. Запит “investments” (США), останні 5 років. Режим доступу: <https://trends.google.com/explore?q=investments&date=today%205-y&geo=US&gprop=web> (дата звернення: 21.02.2026).
5. Google Trends. Запит “інвестиції” (Україна), останні 5 років. Режим доступу: <https://trends.google.com/explore?q=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97&date=today%205-y&geo=UA&gprop=web> (дата звернення: 21.02.2026).
6. Google Trends. Rising queries для запиту “інвестиції” (Україна), останні 12 місяців. Режим доступу: <https://trends.google.com/explore?q=%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97&date=today%201-y&geo=UA&gprop=web> (дата звернення: 21.02.2026).
7. Google Trends. Rising queries для запиту “investments” (США), останні 12 місяців. Режим доступу: <https://trends.google.com/explore?q=investments&date=today%201-y&geo=US&gprop=web> (дата звернення: 21.02.2026).

БАЛАНС МІЖ ФІСКАЛЬНОЮ СТІЙКІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ДЕРЖАВИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ

Руденко Марія Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Рожко О.Д.

THE BALANCE BETWEEN FISCAL SUSTAINABILITY AND SOCIAL OBLIGATIONS OF THE STATE: CHALLENGES FOR UKRAINE UNDER GLOBAL SHOCKS

The article examines the problem of balancing fiscal sustainability and social obligations of the state in the context of global economic shocks and military threats. Particular attention is paid to the challenges facing Ukraine due to the war, which has significantly increased budgetary pressures while simultaneously raising the need for social spending. The study highlights key risks to fiscal stability, including rising public debt, budget deficits, and dependence on external financial assistance. It is argued that achieving sustainable public finances requires a balanced fiscal policy that combines responsible budget management with the preservation of social protection mechanisms.

Сучасні глобальні економічні процеси характеризуються підвищеною нестабільністю, що зумовлюється геополітичними конфліктами, фінансовими кризами, наслідками пандемії та іншими екзогенними шоками. У таких умовах перед державами постає складне завдання забезпечення балансу між підтриманням фінансової стійкості та виконанням соціальних зобов'язань перед населенням. Для України ця проблема набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, яка значно посилила навантаження на систему публічних фінансів і одночасно збільшила потребу у фінансуванні соціальної підтримки населення.

Фінансова стійкість держави розглядається як здатність уряду забезпечувати стабільне функціонування бюджетної системи, підтримувати контрольований рівень державного боргу та бюджетного дефіциту, а також ефективно реагувати на економічні виклики. В умовах воєнного стану забезпечення фінансової стабільності стає ключовим чинником економічної безпеки держави та передумовою подальшого соціально-економічного розвитку. Дослідження свідчать, що протягом воєнного періоду в Україні значно зріс рівень бюджетного дефіциту та державного боргу, що створює додатковий тиск на фінансову систему та потребує ефективної бюджетно-податкової політики [3].

Водночас держава зобов'язана забезпечувати виконання базових соціальних функцій, таких як фінансування системи охорони здоров'я, освіти, соціального захисту населення та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Масштабні руйнування інфраструктури, скорочення економічної активності та зростання безробіття призводять до погіршення умов життя населення і зростання потреби у соціальній допомозі [2]. Це створює структурну суперечність між необхідністю скорочення бюджетних витрат задля забезпечення макроекономічної стабільності та потребою підтримання соціальних стандартів.

Посилення військових загроз суттєво змінило структуру державних витрат України, що проявляється у значному зростанні частки оборонних витрат порівняно із соціальними програмами (рис. 1).



Рис. 1. Баланс соціальних та оборонних витратів державного бюджету України (2018–2025)

Джерело: складено автором на основі даних Міністерства фінансів України [6].

Ситуація ускладнюється високою залежністю України від зовнішньої фінансової підтримки, яка стала важливим джерелом покриття бюджетного дефіциту та фінансування соціальних програм. Міжнародна допомога, зокрема від Міжнародного валютного фонду, Світового банку та Європейського Союзу, відіграє важливу роль у підтриманні макроекономічної стабільності та запобіганні фінансовим кризам [4]. Однак у довгостроковій перспективі надмірна залежність від зовнішніх ресурсів може створювати ризики для економічного суверенітету та потребує формування ефективної внутрішньої системи мобілізації фінансових ресурсів.

Важливим інструментом досягнення балансу між фінансовою стійкістю та соціальними зобов'язаннями є оптимізація структури державних витратів і підвищення ефективності бюджетної політики. У сучасних умовах фінансова політика повинна бути спрямована на підтримку економічного відновлення, стимулювання інвестиційної активності та забезпечення соціальної стабільності. Це передбачає вдосконалення податкової системи, підвищення прозорості використання бюджетних коштів та розвиток механізмів стратегічного бюджетного планування [5].

Таким чином, забезпечення балансу між фінансовою стійкістю та соціальними зобов'язаннями держави є одним із ключових викликів економічної політики України в умовах глобальних шоків та воєнних загроз. Досягнення цього балансу потребує комплексного підходу, що поєднує ефективне управління державними фінансами, розвиток інституційної спроможності держави та активну міжнародну співпрацю. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стійкої фінансової системи та забезпеченню належного рівня соціального захисту населення.

1. Онищенко С. В., Маслій О. А., Глушко А. Д., Загоруйко Т. А. Виклики та загрози соціально-економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Економіка і регіон. 2023. №1(88). С. 135–142.

2. Власенко Р. В., Яценко Л. Д. Соціальні виклики в сучасній Україні та їх наслідки. Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2023. С. 45–48.

3. Chugunov I., Radionov Y., Liubchak I. Financial resilience of Ukraine under martial law. Scientia Fructuosa. 2025. №4. С. 35–44. 4. Шпомер Т., Фабриченко А. Фінансова стабільність України під час війни: взаємодія макропруденційних заходів та зовнішньої фінансової підтримки. Acta Academiae Beregsiensis. Economics. 2025. №1. С. 58–66.

5. Пірникоза П. В. Роль фінансової політики у забезпеченні економічної стабільності європейських країн на фоні глобалізаційних процесів та військових конфліктів. Економіка та держава. 2025. №2. С. 74–79.

6. Міністерство фінансів України - <https://www.mof.gov.ua/uk/>

ВПЛИВ РОСІЙСЬКО - УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА РЕЗІЛЬЄНТНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Семенюк Ілля Олександрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс, ОП «Фінанси»

Науковий керівник: д.і.н., к.е.н., проф. Чеберяко О.В.

IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE RESILIENCE OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM

This paper examines the impact of the Russian-Ukrainian war on the resilience of Ukraine's banking system. The shock triggered deposit outflows, a surge in non-performing loans, and a sharp contraction in lending. Short-term liquidity was stabilized by National Bank of Ukraine interventions, while long-term adjustments led to a fundamental revaluation of systemic risks—ultimately reshaping bank valuations and capital adequacy under wartime conditions.

Починаючи з лютого 2022 року, після початку широкомасштабної війни, розв'язаною Російською Федерацією, банківська система України опинилася в епіцентрі глибоких структурних змін, які торкнулися не лише фінансового сектору, а й усієї економіки країни. Військова агресія росії не лише спричинила масштабні руйнування цивільної та промислової інфраструктури, а й стала каталізатором серйозного падіння економічної активності, що в свою чергу відобразилося на функціонуванні банків, їхній стійкості та спроможності виконувати зобов'язання перед клієнтами. На початок 2022 року банківська система демонструвала помірну стабільність: капіталізація становила 11,5% від загальних активів, а ліквідність підтримувалася на достатньому рівні завдяки поміркованій політиці Національного банку та відносно стабільній макроекономічній ситуації [3]. Проте з початком широкомасштабної війни спостерігалось різке погіршення ситуації: вже до середини року частка проблемних кредитів (NPL) зросла майже вдвічі - з 5,3% до 14,2%, що стало наслідком втрати платоспроможності позичальників, фізичного знищення бізнесу та окупації територій, де працювали підприємства-боржники [4].

Одним із ключових аспектів дестабілізації стало різке скорочення обсягів банківських депозитів. Вони зменшилися на 12% у перші місяці широкомасштабної війни скоротившись з 520 млрд грн до 460 млрд грн, що було викликано панічними настроями населення, втратою робочих місць та необхідністю використовувати заощадження для виживання в перші місяці війни. Водночас кредитування корпоративного сектору та населення скоротилося відповідно на 20% і 15%, оскільки банки переглянули кредитні ризики та посилили вимоги до позичальників, а бізнес, в свою чергу, втратив інвестиційні можливості та попит на позикові кошти через невизначеність. Водночас, середня облікова ставка Національного банку зросла з 10% до 25% річних, що значно обмежило можливості для доступу до кредитів, особливо для малого та середнього бізнесу, який і без того потерпав від логістичних проблем та розриву виробничих ланцюгів [2,3].

Крім того, значну увагу привертає роль Національного банку України, який в умовах кризи здійснив системні інтервенції та вжив безпрецедентних заходів для підтримки ліквідності. У березні 2022 року рефінансування банків з боку НБУ зросло у 4 рази, з 8 млрд грн до 32 млрд грн, що дозволило фінансовим установам вчасно виконувати платежі клієнтів та уникнути колапсу платіжної системи [3]. Варто зазначити, що на початковому етапі облікова ставка залишалася незмінною на рівні 10%, що було свідомим кроком задля уникнення додаткового тиску на економіку, хоча згодом її довелося підвищити для боротьби з інфляцією. Такі заходи регулятора сприяли збереженню довіри до банківської системи, хоча інфляційні ризики та зовнішня невизначеність продовжували впливати на ринок, стримуючи довгострокове кредитування та економічне відновлення.

Значною мірою банківський сектор залежав від корпоративного кредитування, яке стало одним із найбільш вразливих сегментів у воєнний період. Підприємства, що раніше мали стабільний доступ до фінансування та обслуговували кредити вчасно, були змушені призупинити інвестиційні програми, скорочувати персонал або релокувати виробничі потужності на заході країни. Деякі малі та середні підприємства, зокрема ті, що працювали в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, виявилися в критичній ситуації, коли їм довелося зовсім відмовитися від кредитних ліній через фізичне знищення бізнесу або неможливість вести господарську діяльність. У такому контексті, незважаючи на початкові труднощі та системні виклики, банківська система України змогла адаптуватися до нових умов, продовжуючи функціонувати навіть за наявності масштабних зовнішніх шоків, що стало можливим завдяки злагодженій роботі регулятора, виваженій політиці банків та підтримці міжнародних партнерів.

Таблиця 1

Динаміка ключових фінансових показників банківської системи України у 2021–2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Частка проблемних кредитів (NPL), %	27,0	38,9	37,4	30,3	28,6
Норматив достатності капіталу (H2), %	21,9	20,1	21,4	17,3	15,8
Депозити населення, млрд грн	726	933	1 116	1 424	1 620
Кредити бізнесу млрд грн	822	801	814	1 017	1 120
Чистий прибуток банківської системи, млрд грн	77,4	24,7	86,5	103,7	119,4

Джерело: складено автором на основі даних [1,2,3]

Головним маркером глибини потрясінь для банківської системи став показник проблемної заборгованості, який досяг рівня майже 39% у перший рік повномасштабного вторгнення. Це зафіксувало не просто фінансові труднощі, а втрату матеріального забезпечення кредитів, руйнацію виробничих потужностей та зникнення цілих секторів економіки на окупованих територіях. Подальша тенденція до зниження цього індикатора аж ніяк не відображає відновлення спроможності позичальників, а є наслідком формального коригування звітності через списання безнадійних боргів.

Більшою мірою характеризує системні зрушення інший вагомий показник - обсяг депозитів населення, який зріс більш ніж удвічі, перевищивши рівень 1,6 трильйона, проте ці кошти не були трансформовані у фінансування реального сектору економіки. Кредитування бізнесу так і не повернулося на довоєнну траєкторію, що свідчить про порушення природного механізму трансформації заощаджень в інвестиції. Фактично банки перетворилися на провідників фіскальної політики, спрямовуючи ресурси у воєнні облігації замість підтримки підприємств. Водночас норматив достатності капіталу опустився до 15,8%, що є сигналом скорочення запасу фінансової стійкості та підвищеної вразливості до потенційних ризиків. Найбільш показовим залишається феномен рекордного прибутку, який система генерує в умовах війни. Його джерело - не зростання ділової активності, а високі відсоткові ставки за державними борговими зобов'язаннями. Це остаточно закріпило трансформацію ролі банківського сектору: з інституту розвитку він перетворився на інструмент обслуговування бюджетних потреб воєнного періоду.

1. National Bank of Ukraine. Banking Sector Statistics. NBU. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>
2. Ministry of Finance of Ukraine. Budget Execution Reports and Financial Statements. Ministry of Finance of Ukraine. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statements-reports>
3. State Statistics Service of Ukraine. Official Statistical Information. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
4. Deposit Guarantee Fund of Ukraine. Official site of Deposit Guarantee Fund. URL: <https://fg.gov.ua/>

PARTICIPATION OF INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS
IN THE IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS IN UKRAINE

Following the full-scale invasion by the Russian Federation, Ukrainian infrastructure suffered significant damage. Under current conditions, Ukraine's ability to restore its infrastructure needs from the state budget is limited. Therefore, one of the important sources of funding for the reconstruction of numerous destructions has been funds raised from international financial institutions in the form of loans and grants.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації спричинило катастрофічні руйнування критичної інфраструктури. Залучення міжнародних фінансових установ є необхідним не лише для забезпечення нагальних потреб населення, а й для створення надійного фундаменту для подальшого стабільного розвитку та економічної безпеки країни.

Станом на кінець 2023 року загальні потреби України у відновленні, за оцінкою Світового банку, становили 486 млрд дол. США, що майже у 2,8 раза перевищувало номінальний ВВП держави за відповідний рік. Збитки, пов'язані з руйнуванням інфраструктури та будівель, було оцінено у 152 млрд дол. США. Такі серйозні руйнування інфраструктури потребують масштабного залучення ресурсів для відбудови. Зокрема, на реконструкцію енергетичної галузі Україні знадобилося б близько 47,1 млрд дол. США. У таких умовах критично важливим стає створення дієвої системи проєктного фінансування, яка ґрунтується на стимулюванні залучення іноземного капіталу для відбудови України та взаємодії з іноземними інвесторами на основі взаємовигідного стратегічного партнерства [3].

Співпраця України з міжнародними фінансовими установами активно розвивалася впродовж останніх років. До проєктів соціального та економічного спрямування в різних сферах (будівництво, освіта, торгівля) активно залучалися кошти таких організацій, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Кредитна установа для відбудови (KfW) та інші.

На реалізацію інфраструктурних проєктів в Україні найбільш активно спрямовує кошти ЄІБ. У тих проєктах, що знаходяться на етапі реалізації, Україна отримала позику від ЄІБ на загальну суму 1698 млн дол. США (табл.1). Загальна вартість проєктів, що реалізуються з використанням позик Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) оцінюється у 1456 млн дол. США, а сума позики становить 639 млн дол. США. Загальна вартість проєктів за участі ЄБРР в Україні дорівнює 1298 млн дол. США, а за обсягом кредитування у 932 млн дол. США ЄБРР посідає друге місце серед фінансових установ – кредиторів. Отже, реалізація ініціатив з відбудови інфраструктури в Україні з залученням коштів міжнародних фінансових установ свідчить про переважання групи основних донорів – МБРР, ЄБРР, ЄІБ, KfW. Найвищу частку власних коштів у загальній вартості проєктів має KfW (82%), що характеризує активну участь цієї фінансової установи у реалізації проєктних рішень як стратегічного інвестора.

Таблиця 1

Кількість та вартість інфраструктурних проєктів, які реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових установ в Україні станом на 01.01. 2026 року

Міжнародна фінансова установа	Кількість проєктів	Вартість реалізації проєктів, млн дол. США	Сума позики, млн дол. США
KfW	7	323,01	265,85
ЄІБ	10	2783,55	1697,90
МБРР	5	1455,62	639,43
ЄБРР	5	1298,23	931,62
Всього	27	5860,41	3534,80

Джерело: складено автором за даними [1]

Галузева структура залучених коштів свідчить про безумовну пріоритетність енергетичного сектору, на який припадає 66% від загального обсягу фінансування інфраструктурних проєктів. Вагома частка інвестицій також спрямовується у сферу будівництва (22%), тоді як частка проєктів із водопостачання та поводження з відходами становить 12% ресурсного портфеля (рис.1). Такий розподіл підкреслює стратегічну концентрацію зусиль на відновленні систем життєзабезпечення, що є критично важливим для стабілізації економіки в умовах повномасштабного вторгнення.

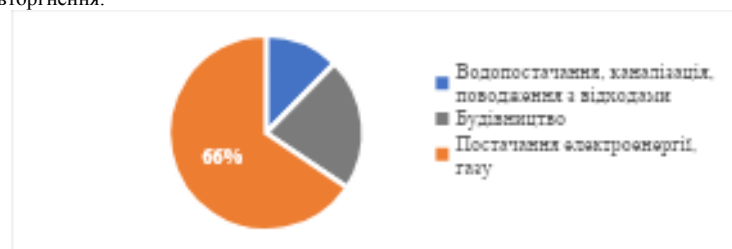


Рис. 1. Структура коштів, залучених від міжнародних фінансових установ, за категоріями проєктів, що знаходяться на етапі виконання, станом на кінець березня 2026 року

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Також слід зауважити, що ефективність відбудови інфраструктури в Україні залежать від впровадження нових методів проєктного фінансування, зокрема, мультикритеріального аналізу (МКА) для відбору та пріоритетизації інвестиційних ініціатив. Метод мультикритеріального аналізу базується на визначенні критеріїв та присвоєння балів різним характеристикам проєкту за визначеною шкалою пріоритетів, що дозволяє порівняти їхню загальну ефективність за допомогою єдиного інтегрованого показника. Такий підхід дозволяє гармонізувати вимоги міжнародних фінансових установ із національними стратегічними цілями, забезпечуючи прозорість та ефективність використання залучених коштів [2].

1. Інфраструктурні проєкти (Investment Projects Dashboard) : офіційний вебсайт. URL: <https://proifi.gov.ua/?p=index> (дата звернення: 05.03.2026).

2. Науменкова С., Міщенко С., Тищенко І. Використання мультикритеріального аналізу для експертизи публічних інвестиційних проєктів. *Вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-21>

3. Науменкова С., Міщенко С., Тищенко Є. Проєктне фінансування в умовах реалізації "UKRAINE FACILITY PLAN". *Економічний простір*. 2024. №191. С. 142-153. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE FINANCIAL SECTOR

This document explores the theoretical foundations of artificial intelligence use in the financial sector. It analyzes the role of artificial intelligence technologies in improving the operational efficiency of financial institutions, enhancing risk management systems, and making financial decisions. Particular attention is paid to the impact of artificial intelligence on ensuring financial stability, transforming business models, and shaping modern financial policy in the context of the digitalization of the economy and global technological changes.

У сучасних умовах становлення промислово-цифрового технологічного укладу застосування штучного інтелекту у фінансовому секторі набуває ролі стратегічного чинника, що забезпечує стійкий економічний розвиток і сприяє модернізації фінансової системи. Цифровізація фінансових послуг, поширення платформних бізнес-моделей та впровадження інтелектуальних алгоритмів обробки даних формують нову структуру фінансового ринку, в якій штучний інтелект стає ключовим елементом інноваційних перетворень. [2; 5].

Теоретичні основи застосування штучного інтелекту у фінансовому секторі тісно пов'язані з концепцією державної підтримки технологічного прогресу та забезпечення економічної стійкості. Впровадження AI сприяє підвищенню здатності економіки адаптуватися до зовнішніх викликів, зменшенню трансакційних витрат і формуванню нових конкурентних переваг [1]. Водночас у контексті промислово-цифрового розвитку штучний інтелект розглядається як ключовий структуроутворюючий елемент сучасного технологічного укладу, що забезпечує інтеграцію фінансових, інформаційних та виробничих процесів. [5].

Особливої ваги набуває поєднання штучного інтелекту та блокчейн-технологій у фінансовій сфері. Інтеграція алгоритмів машинного й глибинного навчання з децентралізованими реєстрами створює умови для підвищення прозорості фінансових операцій, автоматизації смарт-контрактів і посилення кібербезпеки. Дослідження підтверджують, що така взаємодія сприяє формуванню нових децентралізованих фінансових екосистем, у яких інтелектуальні агенти можуть самостійно виконувати фінансові функції [3]. Водночас активно розвиваються фінансові метавесвітні платформи, що об'єднують цифрові активи, віртуальні середовища та AI-аналітику, забезпечуючи персоналізований підхід до фінансових продуктів і нові способи взаємодії з клієнтами [4].

Організаційно-правові аспекти застосування штучного інтелекту у фінансовій сфері потребують розробки чітких регуляторних механізмів, які забезпечуватимуть баланс між заохоченням інновацій та підтриманням фінансової стабільності. Важливого значення набуває встановлення стандартів захисту даних, визначення відповідальності за рішення, ухвалені алгоритмами, а також гармонізація національного законодавства з європейським цифровим простором [6].

Ключовим напрямом дослідження також є розвиток децентралізованого штучного інтелекту, який поєднує блокчейн-інфраструктуру з алгоритмами машинного та глибинного навчання (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні технології децентралізованого штучного інтелекту

Технологія III	Основне призначення	Галузі застосування	Характерні риси використання	Тип III
Ocean Protocol	Організація децентралізованого обміну даними	Фінансовий сектор, наукова діяльність, медицина	Доступ до даних регулюється за допомогою токенів	Машинне навчання
SingularityNET	Створення глобальної мережі для обміну AI-моделями	Фінансова аналітика, медичні дослідження	Формування децентралізованих AI-агентів	Глибинне навчання
Fetch.ai	Побудова автономної економічної системи на основі AI та блокчейну	Смарт-міста, логістичні системи	Використання мультиагентних систем для автоматизації процесів	Машинне навчання
snipAIR	Забезпечення захисту персональних даних користувачів	Розумні пристрої (Google Home, Amazon Echo)	Збереження даних на пристроях без передачі в хмарні сервіси	Машинне навчання
ChainIntel	Виявлення та нейтралізація кіберзагроз	Мережеві технології	Використання AI-моделей для підвищення безпеки	Глибинне навчання
Cortex	Поєднання AI з блокчейном для складної аналітики	Фінансові ринки, прогнозування	Реалізація смарт-контрактів із застосуванням AI	Глибинне навчання
Nebula Genomics	Створення безпечної платформи для обміну та монетизації генетичних даних	Маркетинг, біотехнології	Взаємодія між компаніями та користувачами щодо аналізу геному	Глибинне навчання
KEEL	Прогнозування транспортних потоків і зменшення заторів	Управління дорожнім рухом	Використання алгоритму класифікації C4.5	Машинне навчання
Neuoromation	Підтримка розробників у навчанні нейронних мереж	Медицина, промисловість	Використання розподілених обчислень і блокчейну для навчання моделей	Глибинне навчання

Джерело: Основні технології децентралізованого штучного інтелекту [3]

Отже, впровадження штучного інтелекту у фінансовому секторі є багатогранним процесом, який поєднує технологічні інновації, державне регулювання та інституційні трансформації. Поєднання AI з блокчейн-технологіями, розвиток цифрових платформ і створення ефективного регуляторного середовища формують основу для посилення фінансової стабільності та підвищення ефективності функціонування фінансової системи України. [1; 3].

1. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. №5(750). С.30-56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030>
2. Mishchenko V., Tishchenko I., Naumenkova S., Mishchenko S. Basic Pillars of the Industrial-Digital Technological Order. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2025. Vol. 5 (64). P. 353–365 DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4953>
3. Міщенко С.В., Науменкова С.В., Тіщенко Є.О. Синергія штучного інтелекту та блокчейн у фінансовому секторі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. №2(227). С.54-64. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/7>
4. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I. (2025). Formation and Functioning of Financial Metaverse Platforms. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. 1(60), 111–122. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4689>
5. Міщенко В.І. Промислово-цифровий розвиток як структуроутворюючий чинник формування сучасного технологічного укладу. *Економічна теорія*. 2025. №2. С. 23 – 44. <https://doi.org/10.15407/etet2025.02.023>
6. Міщенко, В., Тіщенко, Є. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укорінені стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*, 2014. №32. С. 71-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.11>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Юрчук Дмитро Ігорович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІ курс магістратури, ОП «Фінансові інститути та ризик-менеджмент»
Науковий керівник: д. е. н., проф. Ткаченко Н.В.

CONCEPTUAL APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF "FINANCIAL TECHNOLOGIES" IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SECTOR

This paper analyzes conceptual approaches to defining FinTech within financial digitalization. Evaluating sectoral, functional, inclusive, and strategic perspectives, the study identifies stakeholder differences and common transformative traits. An original definition of FinTech as a digital innovation ecosystem is proposed. This work enhances the methodological framework for future research on financial systems in the digital economy.

Сучасна світова економіка характеризується стрімкою цифровізацією, яка докорінно трансформує фінансовий сектор та вимагає переосмислення природи фінансових відносин. FinTech швидко еволюціонував від інноваційного тренду до фундаментального складника глобальної системи. Проте відсутність єдиного наукового підходу до визначення та розуміння цього явища створює методологічні перешкоди для досліджень та практичного впровадження нових інструментів. Саме тому систематизація та узагальнення суті поняття «Фінансові технології» у науковій літературі на сьогодні є гострою проблемою.

За методикою конструювання категоріального апарату професора Старостіної [3], підходи до трактування «фінансових технологій» різняться залежно від акценту на сутності, змісті чи результатах застосування явища.

Перший автор, Патрік Шуфель (2016), визначає фінансові технології як «нову фінансову індустрію, яка застосовує технології для покращення фінансової діяльності» [2]. У цьому трактуванні змістом явища є застосування технологій, а результатом – покращення фінансової діяльності. Такий підхід підкреслює галузевий характер FinTech, позиціонуючи його як окремий сектор економіки, що використовує інновації для підвищення ефективності та якості операцій.

Другий підхід авторів D. W. Arner, J. Barberis та R. P. Buckley (2015) визначають фінансові технології як «застосування технологій, що підтримує процес надання фінансових рішень» [4]. Зміст цієї дефініції акцентує увагу на процесуальній ролі інновацій: сутністю є застосування технологій, а результатом – створення фінансових рішень. Такий підхід має вузьку функціональну спрямованість і, на відміну від галузевої концепції Шуфеля, розглядає FinTech виключно як інструментарій для забезпечення ефективності операцій.

Третій підхід українських науковців А. Мазаракі та С. Волосовича (2020) визначають FinTech як «інноваційні технології, що використовуються фінансовими установами, органами державного управління та торговельними організаціями з метою задоволення потреб споживачів фінансових, адміністративних послуг і товарів в умовах розвитку економіки споживання» [2]. Зміст дефініції акцентує увагу на застосуванні технологій широким колом суб'єктів – від фінансових інститутів до державних структур, а результатом є задоволення потреб у новій економіці споживання. Даний підхід вирізняється значною інклюзивністю, що робить його найбільш всеохоплюючим серед розглянутих.

Четвертий підхід українських авторів Л. Кльоба, Н. Добош та О. Сорока (2020) визначають FinTech як «технології, що застосовуються для допомоги компаніям у управлінні фінансовими аспектами своєї діяльності» [1]. Аналіз дефініції дає зрозуміти, що сутність явища полягає у технологіях, зміст – у їх спрямованості на підтримку управлінських процесів, а результатом є ефективність управління ресурсами компанії. Цей підхід має чітку бізнес-орієнтацію, фокусуючись на корпоративному застосуванні та оптимізації внутрішніх процесів. Через зосередженість лише на потребах підприємницького сектору це визначення є найбільш вузьким за охопленням серед розглянутих підходів.

П'ятий підхід представлений Світовим банком (2021), який розглядає FinTech як «застосування цифрових технологій у сфері фінансових послуг, що формує майбутнє фінансів — процес, який значно прискорився під час пандемії COVID-19». Структурно сутність явища полягає у використанні цифрових технологій, зміст – у їх реалізації у фінансовій сфері, а результатом є масштабна трансформація системи. Це визначення має виразний стратегічний характер, приділяючи увагу на довгостроковому впливі технологій та їхній здатності оперативного адаптуватися до глобальних викликів, що яскраво підтвердив досвід пандемії.

Проведений порівняльний аналіз висвітлює ключові відмінності у трактуванні сутності «фінансових технологій». По-перше, проглядається розбіжність між галузевим підходом П. Шуфеля [5], який бачить у FinTech окрему індустрію, та функціональним баченням Арнера, Барберіса й Баклі [4], де технології є інструментарієм реалізації фінансових процесів. По-друге, визначення відрізняються за колом суб'єктів: від вузької орієнтації на внутрішні корпоративні процеси у підході Кльоби, Добош і Сороки [1] до інклюзивних моделей Мазаракі та Волосовича [2], що охоплюють державні установи та всіх учасників економічної діяльності. По-третє, спостерігається диференціація цільових результатів: від прагматичного покращення фінансової діяльності за П. Шуфелем [5] до стратегічної трансформації майбутнього всієї системи за визначенням Світового банку [6].

Попри наявні відмінності, усі проаналізовані підходи об'єднують розуміння фінансових технологій як явища, що базується на впровадженні інноваційних рішень у фінансову сферу. Спільною рисою є визнання їхнього прикладного характеру та практичної орієнтації на вирішення специфічних завдань. Крім того, автори погоджуються з думкою про трансформаційний характер впливу FinTech на традиційні процеси, що свідчить про їхню роль як рушії революційних змін у усьому фінансовому секторі.

Враховуючи детально проаналізовані наукові підходи та їхні сильні сторони, вважаємо цілком доцільним запропонувати власне визначення. На нашу думку FinTech – це комплексна екосистема цифрових інновацій, що інтегрує передові технологічні рішення у фінансові процеси з метою трансформації способів створення, розподілу та споживання фінансових послуг, забезпечуючи при цьому підвищення доступності, ефективності та персоналізації фінансових сервісів для всіх учасників економічних відносин в умовах цифрової економіки.

Переваги запропонованого визначення полягають у його комплексному та системному підходах. По-перше, розгляд FinTech як екосистеми акцентує на взаємозв'язках учасників і процесів у межах економічної мережі. По-друге, виділення трансформаційного характеру явища вказує на якісну зміну функціонування всієї фінансової системи. По-третє, орієнтація на доступність, ефективність та персоналізацію відображає значущі соціально-економічні результати. Нарешті, включення всіх суб'єктів економічних відносин та апеляція до цифрової економіки підкреслюють системний вплив FinTech на структуру суспільства та глобальні трансформаційні тренди.

Таким чином, запропоноване визначення синтезує сильні сторони наявних підходів, формуючи цілісне бачення феномену FinTech та відображаючи його складний і динамічний характер. Воно може стати методологічним підґрунтям для подальших досліджень, спрямованих на поглиблення розуміння сутності фінансових технологій та їхньої визначальної ролі у формуванні економіки майбутнього.

1. Кльоба Л. Г., Добош Н. М., Сорока О. П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8479> (дата звернення: 01.03.2026)

2. Мазаракі А., Волосович С. Fintech у системі суспільних трансформацій. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 2. С. 5-18. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/676> (дата звернення: 01.03.2026).

3. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Нагачевська Т. В. та ін. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія / за заг. ред. проф. Старостіної А. О. К.: «НБП «Інтерсервіс», 2021. 276 с.

4. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. The Evolution of fintech: A new post-crisis paradigm? 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/313365410_The_Evolution_of_Fintech_A_New_Post-Crisis_Paradigm (дата звернення: 01.03.2026).

5. Schueffel P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/314437464_Taming_the_Beast_A_Scientific_Definition_of_Fintech (дата звернення: 01.03.2026).

6. World Bank Group Policy Brief: Fintech and the Future of Finance. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/fintech-and-the-future-of-finance> (дата звернення: 01.03.2026).

Секція 10

Формування стійкості бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ДО AI-DRIVEN ПІДХОДІВ

Батарк Олексій Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

I курс магістратури, ОП «Економіка та управління бізнесом»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Грішнова О.А.

PERFORMANCE AND PERSONNEL ENGAGEMENT MONITORING: FROM TRADITIONAL MODELS TO AI-DRIVEN APPROACHES

The article explores the transformation of human resource management from traditional administrative control to AI-driven performance monitoring. Amidst global digital shifts and the specific challenges of Ukraine's wartime economy, the study emphasizes the transition to real-time data analytics and predictive tools. Key focus is placed on maintaining employee engagement in remote work environments through digital ecosystems and blockchain integration. The research demonstrates that HR innovations directly enhance organizational resilience and financial stability. The findings suggest that integrating artificial intelligence and ethical data practices is essential for the sustainable post-war economic recovery and global competitiveness of Ukrainian enterprises.

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується безпрецедентною динамікою змін, спричинених синергією цифрової трансформації та глобальних геополітичних викликів. Для України ці процеси ускладнюються необхідністю функціонування в умовах воєнної економіки, що вимагає від підприємств не просто адаптації, а радикального переосмислення підходів до управління людським капіталом. У центрі цієї трансформації постає необхідність впровадження інноваційних систем моніторингу та підтримки персоналу, які здатні забезпечити стійкість бізнес-моделей у періоди високої невизначеності.

Традиційні моделі HR-менеджменту, орієнтовані на ієрархічний контроль та періодичне оцінювання результатів, поступово втрачають свою ефективність. Представники київської школи економіки праці, зокрема А. Колот та О. Герасименко, у межах філософії «Праці XXI» наголошують на необхідності переходу до гнучких, адаптивних структур, де на зміну адміністративному примусу приходить цифрова підтримка та розвиток потенціалу працівника [5, с. 112]. Цифровізація стає не просто технічним оновленням, а фундаментальним чинником розвитку корпоративного людського капіталу.

Ключовим вектором змін є відмова від статичних KPI на користь динамічного аналізу діяльності в реальному часі. Ефективні моделі управління людським капіталом сьогодні базуються на інтеграції цифрових технологій у кожен етап життєвого циклу працівника в організації. Це дозволяє створювати прозоре середовище, де моніторинг сприймається не як інструмент тиску, а як механізм зворотного зв'язку, спрямований на оптимізацію робочих процесів.

Найбільш радикальним кроком у еволюції систем оцінювання став перехід до використання штучного інтелекту (ШІ) та великих даних. AI-driven моніторинг дозволяє вийти за межі простої фіксації відпрацьованого часу, аналізуючи патерни поведінки, швидкість виконання завдань та навіть емоційний стан працівників через аналіз комунікацій у цифровому середовищі [2, с. 41].

Застосування алгоритмів машинного навчання в HR забезпечує низку переваг:

1. Прогностична аналітика. ШІ здатний ідентифікувати ознаки професійного вигорання або зниження продуктивності на ранніх стадіях, надаючи керівництву можливість вчасно втрутитися та підтримати працівника.
2. Персоналізація траєкторій розвитку. На основі даних моніторингу система автоматично пропонує курси підвищення кваліфікації або коригування робочого навантаження, що підвищує індивідуальну ефективність.
3. Об'єктивізація оцінювання. Використання великих даних допомагає мінімізувати суб'єктивний чинник «упередженості менеджера», забезпечуючи більш справедливе та прозоре преміювання [7, с. 588].

Проте впровадження таких систем вимагає високого рівня цифрової культури та дотримання етичних стандартів. Як свідчить досвід консалтингових та IT-компаній, успіх цифровізації HR-процесів прямо залежить від довіри персоналу до алгоритмів, що використовуються для оцінювання їхньої праці. Україна, попри складні умови, демонструє значний потенціал у глобальному поділі цифрової праці, що створює сприятливе підґрунтя для масштабування AI-рішень у національному корпоративному секторі.

Особливим викликом для сучасного менеджменту стало збереження залученості персоналу в умовах віддаленої та гібридної роботи, що стали нормою під час війни. Втрата безпосереднього фізичного контакту з командою нівелює дію традиційних корпоративних ритуалів, що вимагає створення «цифрового офісу», який би виконував роль соціального інтегратора.

Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу в цих умовах фокусується на створенні інклюзивних платформ для колаборації. Моніторинг залученості перетворюється на аналіз «цифрового сліду» працівника в корпоративних месенджерах та таск-менеджерах. Важливою інновацією тут є використання Blockchain-технологій для фіксації та верифікації мікро-досягнень працівників, що створює незаперечну історію успіху та підвищує внутрішню мотивацію.

Впровадження AI-driven підходів та цифрових інструментів моніторингу не слід розглядати лише як технологічну модернізацію; це стратегічна інвестиція, що має прямий детермінований вплив на фінансову стійкість організації. Сучасні дослідження підтверджують наявність синергетичного зв'язку між HR-інноваціями, якістю людського капіталу та показниками фінансової стабільності, особливо в умовах діяльності міжнародних компаній та великих національних гравців [7, с. 590].

Економічний ефект від переходу до цифрового моніторингу проявляється через кілька каналів:

1. Зниження витрат на плинність кадрів. Прогностичні можливості ШІ дозволяють превентивно реагувати на ризики звільнення ключових співробітників, що мінімізує витрати на пошук, найм та адаптацію нового персоналу.
2. Оптимізація фонду оплати праці. Точний аналіз залученості та результативності дозволяє диференціювати систему винагороди, спрямовуючи ресурси на стимулювання найбільш продуктивних сегментів людського капіталу [2, с. 44].
3. Підвищення операційної ефективності. Автоматизація рутинних процесів оцінювання звільняє HR-менеджерів для виконання стратегічних завдань, що підвищує загальну рентабельність управління.

Важливо зазначити, що в умовах війни в Україні збереження людського капіталу через цифрові інструменти постає не просто як тренд, а як критична умова виживання бізнесу. Як показує практика, компанії, які змогли швидко інтегрувати хмарні рішення для моніторингу та підтримки віддалених команд, продемонстрували вищу адаптивність та кращі фінансові результати у порівнянні з прихильниками традиційних моделей [3, с. 36].

Попри очевидні переваги, перехід до AI-driven моделей стикається з комплексом бар'єрів. Насамперед це стосується проблеми цифрової нерівності та дефіциту специфічних компетенцій у менеджерів середньої ланки, що часто стає перешкодою для ефективного використання аналітичних даних. Крім того, на перший план виходять етичні аспекти: питання конфіденційності та так званої «алгоритмічної прозорості». Для збереження здорового морального клімату в колективі працівники повинні чітко розуміти логіку, за якою ШІ здійснює оцінювання їхньої професійної діяльності [6, с. 35].

У цьому контексті особливої уваги потребує і сфера навчання. Інтеграція штучного інтелекту в освітні та тренінгові програми компаній має відбуватися виважено, із застосуванням нових методологічних підходів. Це необхідно для того, щоб цифрові помічники стимулювали розвиток персоналу, а не призводили до деградації критичного мислення чи втрати креативного потенціалу [4, с. 70].

Водночас, паралельно з трансформацією навчання, виникає потреба у подоланні кризи довіри до автоматизованих систем оцінювання, що вимагає забезпечення абсолютної прозорості даних. Використання блокчейн-технологій може стати вирішенням проблеми довіри, забезпечуючи незмінність та прозорість даних про результативність працівника. Це створює надійний фундамент для побудови меритократичної системи управління, де кожен внесок є зафіксованим та оціненим.

У довгостроковій перспективі роль AI-driven підходів лише зростатиме. Для України це шанс здійснити «технологічний стрибок», інтегруючи найкращі світові практики в процеси відбудови. Нові підходи до управління персоналом мають враховувати не лише продуктивність, а й інклюзивність. Цифрові інструменти моніторингу можуть стати ефективним засобом адаптації для ветеранів та

внутрішньо переміщених осіб, дозволяючи створювати для них індивідуальні графіки та умови праці на основі об'єктивного аналізу їхніх можливостей та потреб.

Цифрова зайнятість в Україні вже зараз демонструє стійкість до зовнішніх шоків, а розвиток інструментів дистанційного моніторингу лише посилює позиції країни у глобальному поділі цифрової праці [1, с. 388]. Майбутнє управління персоналом — це гармонійне поєднання штучного інтелекту, що забезпечує точність даних, та емпатичного лідерства, що забезпечує психологічну стійкість команди.

Можна констатувати, що трансформація управління персоналом від традиційних методів до AI-driven підходів є неминучим наслідком глобальної цифровізації. Основні висновки дослідження дозволяють стверджувати:

1. Перехід до цифрового моніторингу ефективності сприяє зміні фокусу з контролю процесу на підтримку результативності та розвиток потенціалу працівника.
2. Використання ІІІ для аналізу залученості в умовах віддаленої роботи є критичним чинником збереження цілісності команд та корпоративної культури.
3. HR-інновації мають прямий позитивний вплив на фінансову стабільність компаній, забезпечуючи оптимізацію витрат та утримання ключових талантів.
4. Впровадження таких систем вимагає паралельного розвитку цифрової культури та етичного регулювання використання даних.

Результати аналізу підтверджують, що цифровізація управління персоналом є фундаментом для створення гнучких та стійких організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів та стати рушієм повосенні економічної модернізації України.

1. Azmuk N., Grishnova O., Kuklin O. Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2, No. 43. P. 380–391.

2. Грішнова О. А. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. Вип. 1 (226). С. 39–47.

3. Грішнова О. А., Марковець Д. О. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 28–39.

4. Kalenyuk I., Grishnova O., Djakona A. The Potential Applications of Artificial Intelligence (AI) in the Field of Education. *Economics and Education*. 2025. Vol. 10, No. 3. P. 67–72.

5. Колот А. М., Герасименко О. О. *Праця ХХІ: філософія, метаморфози, адаптація* : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 504 с.

6. Tambe P., Etchemendy J., Li F. J. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and Opportunities. *California Management Review*. 2019. Vol. 61, No. 4. P. 15–42.

7. Tordova E., Grishnova O., Karyuk V. et al. HR Innovations, Human Capital And Financial Stability: Interrelationships and Interaction on the Example of International Companies. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5, No. 64. P. 585–599.

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Василів Марина Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
I курс магістратури, ОП «Економіка та управління бізнесом»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Северина І.В.

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF ENTERPRISE TRADE MARKETING ACTIVITIES UNDER WARTIME CONDITIONS ON THE EXAMPLE OF PJSC "CARLSBERG UKRAINE"

This paper considers the assessment of the economic efficiency of trade marketing activities of an enterprise under wartime conditions on the example of PJSC «Carlsberg Ukraine». The study analyzes market share dynamics from 2021 to 2025 and evaluates the impact of trade marketing measures on sales growth, market share, and distribution indicators. The results indicate that traditional marketing tools are insufficient under unstable demand and changing consumer behavior, requiring the adaptation of marketing strategies toward flexible, results-oriented trade marketing to maintain competitive positions.

В умовах повномасштабної війни в Україні збільшення обсягів реалізації продукції залишається однією з ключових цілей виробничих і торгових підприємств, однак досягнення цієї мети суттєво ускладнюється через порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення, міграційні процеси та високий рівень економічної невизначеності. Традиційні інструменти прямої реклами та комплексних маркетингових комунікацій виявляються недостатніми в умовах нестабільного попиту та трансформації споживчої поведінки. За таких обставин підприємства змушені адаптувати та переглядати свої маркетингові стратегії, посилюючи увагу до більш гнучких і результатюорієнтованих інструментів, зокрема трейд-маркетингу, який дозволяє ефективніше управляти каналами збуту, підтримувати партнерські відносини та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Трейд-маркетинг (Trade marketing) – це процес просування продуктів спеціально для роздрібних і оптових торговців, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання попиту безпосередньо на місці продажу. На відміну від традиційного маркетингу, який орієнтований на кінцевих споживачів, трейд-маркетинг зосереджується на стратегіях, які сприяють присутності бренду та продажам у роздрібних торгових точках [7].

Ефективність трейд-маркетингу розглядається як здатність досягати запланованих результатів за умови оптимального використання ресурсів. Підвищення ефективності трейд-маркетингу потребує значних управлінських зусиль, проте отримані результати здебільшого виправдовують витрачені ресурси. Для обґрунтованого оцінювання доцільності та результативності впроваджених заходів необхідно використовувати чіткі показники ефективності. Вони дозволяють не лише відстежувати рівень досягнення поставлених маркетингових цілей, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого коригування стратегії. У практичній діяльності оцінювання ефективності трейд-маркетингових заходів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками. Перший напрям – економічна ефективність, яка характеризує вплив реалізованих заходів на зростання обсягів реалізації, збільшення ринкової частки, а також покращення показників кількісної й якісної дистрибуції. Основні економічні показники вимірювання ефективності трейд-маркетингу зображені на рис. 1. Другий напрям – комунікативна ефективність, що відображає вплив трейд-маркетингових активностей на рівень обізнаності споживачів про бренд і його унікальну торгову пропозицію, а також на формування та покращення позитивного іміджу бренду [1, с. 7-8].

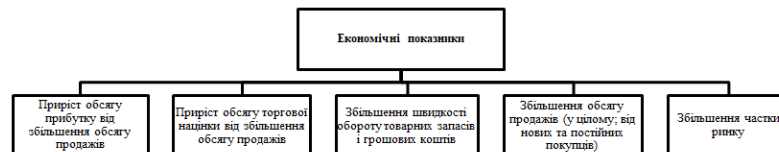


Рис. 1. Економічні показники вимірювання ефективності трейд-маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 7-8]

Одним із ключових узагальнюючих показників економічної ефективності трейд-маркетингової діяльності підприємства є частка ринку, яка відображає позиції компанії відносно конкурентів та ступінь реалізації її збутового потенціалу. Динаміка частки ринку дозволяє оцінити результативність застосованих інструментів стимулювання збуту, ефективність взаємодії з торговими партнерами та рівень представленості продукції в каналах дистрибуції. У цьому контексті на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно розглянути аналіз частки ринку у 2021–2025 роках (рис. 2), що дозволяє оцінити економічну ефективність трейд-маркетингової діяльності підприємства та простежити динаміку його конкурентних позицій в умовах трансформації ринкового середовища.

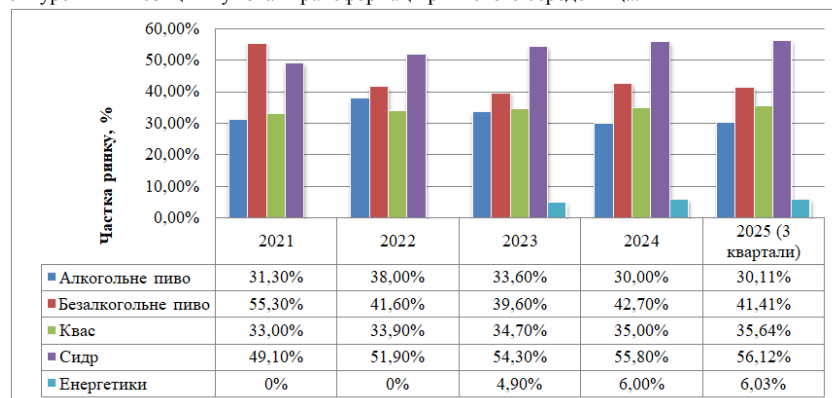


Рис. 2. Частки ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021–2025 роках

Джерело: розроблено автором на основі [2], [3], [4], [5], [6]

Аналіз динаміки частки ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021–2025 роках свідчить про суттєвий вплив воєнних умов на структуру попиту та результати трейд-маркетингової діяльності підприємства. У сегменті алкогольного пива у 2022 році зафіксовано різке зростання частки ринку до 38,0% порівняно з 31,3% у 2021 році, що пояснюється перерозподілом ринкових позицій унаслідок виходу або скорочення діяльності окремих конкурентів на тлі повномасштабного вторгнення. Водночас у 2023–2025 роках спостерігається стабілізація показника на рівні близько 30%, що свідчить про адаптацію ринку та посилення конкурентної боротьби. У цьому контексті трейд-маркетинг підприємства був спрямований на утримання дистрибуції, підтримку ключових торгових мереж і забезпечення безперервної представленості продукції навіть в умовах порушених логістичних ланцюгів. У сегменті безалкогольного пива частка ринку знизилася з 55,3% у 2021 році до 41,6% у 2022 році, що відображає зміну споживчих пріоритетів та зменшення купівельної спроможності населення. Проте у 2024–2025 роках показник демонструє часткове відновлення (понад 41%), що свідчить про коригування трейд-маркетингових

програм, зокрема акцент на цінових пропозиціях, оптимізацію асортименту та посилення присутності в каналах сучасної торгівлі. Позитивна та стабільно зростаюча динаміка частки ринку у категоріях квасу та сидру свідчить про ефективність диверсифікації портфеля та перерозподіл трейд-маркетингових ресурсів на менш волатильні сегменти. Зростання у категорії сидру особливо демонструє здатність компанії формувати додану вартість бренду через активну підтримку у торгових точках, розширення асортименту та стимулювання імпульсного попиту. Особливої уваги заслуговує вихід на ринок енергетичних напоїв у 2023 році, який виявився успішним, оскільки вже у 2024 році компанія досягла 6% частки ринку. Вдала реалізація стратегії ринкової експансії навіть в умовах війни стала можливою завдяки гнучкій політиці дистрибуції, активній роботі з торговими мережами та цілеспрямованій підтримці нової категорії через інструменти трейд-маркетингу. Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» змогло адаптувати трейд-маркетингову діяльність до умов воєнного часу шляхом оптимізації асортиментної політики, перерозподілу бюджетів на пріоритетні категорії, підтримки стабільної дистрибуції та швидкого реагування на трансформацію споживчого попиту, що забезпечило збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Доповнення аналізу частки ринку системою показників економічної та комунікаційної ефективності дозволить більш повно оцінити результативність трейд-маркетингової діяльності підприємства. Використання комунікаційних показників, що прямо відображають зміну споживчої активності (динаміка звернень, відвідуваність торгових точок, рівень конверсії, середній чек, структура клієнтської бази), сприятиме визначенню ефективності стимулювання збуту та управління каналами дистрибуції. Водночас комунікаційні показники, побічно пов'язані зі збільшенням продажів (рівень спонтанної обізнаності про бренд, позитивне ставлення до нього, знання унікальної торгової пропозиції та рекламних атрибутів) забезпечать оцінку довгострокових конкурентних переваг і дозволить ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації трейд-маркетингової стратегії підприємства [1, с. 7-8].

1. Розумей, С. Б., Юденко, Г. Ю., Гончарова, О. А.. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. (2020). URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/0f9ad610-e001-4766-89c3-7eac3b0e2465>.

2. Carlsberg Ukraine. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2021 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/olzbi0bt/zv%D1%96t-za-2021-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-26072023r.docx>

3. Carlsberg Ukraine. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/vptlgs1d/zv%D1%96t-za-2022-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-29122023r.docx>

4. Carlsberg Ukraine. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2023 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/t0eh1yg1/zv%D1%96t-za-2023-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-30062025r.pdf>

5. Carlsberg Ukraine. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/gypkkipv/zv%D1%96t-za-2024-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-26082025r.pdf>

6. Carlsberg Ukraine. Проміжний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 3 квартали 2025 року. URL: <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/1m2lw0wm/zv%D1%96t-za-%D1%96%D1%96%D1%96-kv-2025r-data-rozm%D1%96shchennya-31102025r.pdf>

7. FMCG Trade Marketing: Driving Growth and Innovation in Retail. ProcuseWise. (2024). URL: <https://procurewise.pl/en/fmcg-trade-marketing-driving-growth-and-innovation-in-retail/>.

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ШЛЯХОМ УГОД ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

Вергелес Вадим Владиславович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОНП «Економіка»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Баюра Д.О.

FORMATION OF BUSINESS RESILIENCE IN CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY THROUGH MERGERS AND ACQUISITIONS

The paper analyzes mergers and acquisitions (M&A) as a strategic tool for strengthening business resilience during war and post-war recovery. The war has significantly affected the Ukrainian economic environment, causing infrastructure losses, relocation of enterprises, market disruptions, and financial instability. In such conditions, M&A transactions enable companies to consolidate resources, optimize operations, and enhance competitiveness. The study highlights the importance of institutional conditions, digital transformation, and post-merger integration for achieving sustainable synergistic effects. The findings indicate that M&A can contribute to strengthening the resilience of Ukrainian enterprises and support economic modernization during the recovery period.

Повномасштабна війна спричинила глибокі структурні зміни в економіці України та сформувала умови функціонування воєнної економіки, що характеризується високим рівнем ризиків, нестабільністю ринкового середовища та значними втратами виробничого потенціалу. Руйнування інфраструктури, релокація підприємств, скорочення виробничих потужностей і втрата частини ринків збуту суттєво вплинули на діяльність українських компаній. У таких умовах особливого значення набуває формування резилієнтності бізнесу, тобто здатності підприємств адаптуватися до кризових явищ, підтримувати ефективність діяльності та забезпечувати стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети виступають угоди злиття та поглинання, які дозволяють підприємствам консолідувати ресурси, підвищити фінансову стійкість та сформувати нові конкурентні переваги [1, с. 106]. У сучасних умовах M&A виступають важливим фактором економічної трансформації та реструктуризації бізнесу.

Угоди M&A в умовах воєнної економіки виконують функцію антикризового управління та сприяють стратегічному розвитку підприємств. Завдяки M&A підприємства можуть оптимізувати структуру витрат, диверсифікувати джерела доходів і зменшити ризики неплатоспроможності [2, с. 21]. Об'єднання компаній створює передумови для ефективної корпоративної інтеграції, поєднання ресурсного потенціалу та синхронізації бізнес-процесів. У кризових умовах така корпоративна інтеграція сприяє не лише економічному зростанню, а й підвищує резилієнтність бізнесу, забезпечуючи стабільність діяльності підприємств та підтримку зайнятості.

Особливої актуальності набуває структурний аспект інтеграційних процесів у контексті повоєнного відновлення економіки України. Через M&A-угоди відбувається концентрація активів у стратегічно важливих секторах – аграрному, логістичному, IT та енергетичному. Така концентрація сприяє модернізації виробництва, підвищенню ефективності використання ресурсів та стимулює інноваційний розвиток підприємств. У процесі повоєнного відновлення інтеграційні процеси стають важливим інструментом економічної трансформації, що сприяє формуванню нових конкурентоспроможних бізнес-структур.

Разом із тим результативність інтеграційних процесів значною мірою залежить від інституційного середовища. Законодавче регулювання діяльності юридичних осіб, антимонопольні вимоги та податкові обмеження безпосередньо впливають на структуру угод M&A та механізми їх реалізації [3]. Успішність корпоративної інтеграції залежить від здатності підприємств враховувати регуляторні обмеження та забезпечувати прозорість корпоративного управління. Саме інституційна стабільність є важливою передумовою для реалізації стратегічного розвитку бізнесу в умовах економічної трансформації.

З метою узагальнення ключових факторів впливу угод злиття та поглинання на формування стійкості бізнесу в умовах воєнної економіки доцільно систематизувати основні напрями їх впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив угод M&A на формування стійкості бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення

Напрямок впливу M&A	Основні прояви	Результат для підприємств
Консолідація ресурсів	Об'єднання фінансових, технологічних та управлінських ресурсів	Підвищення фінансової стійкості та зменшення ризиків
Корпоративна інтеграція	Синхронізація бізнес-процесів, інтеграція активів і компетенцій	Підвищення ефективності діяльності підприємств
Цифрова трансформація	Використання цифрових платформ, аналітичних систем і прогнозування	Підвищення якості управлінських рішень
Економічна трансформація	Реструктуризація бізнесу та концентрація активів у стратегічних галузях	Формування конкурентоспроможних бізнес-структур
Повоєнне відновлення	Залучення інвестицій і модернізація виробництва	Зміцнення економічного потенціалу підприємств

Джерело: розроблено автором

Важливою тенденцією сучасного розвитку ринку M&A є активне впровадження цифрової трансформації. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам ефективніше управляти інформаційними потоками, здійснювати комплексний аналіз фінансових показників та прогнозувати результати інтеграційних процесів. Використання цифрових платформ управління даними та аналітичних систем оцінювання вартості компаній значно підвищує ефективність управлінських рішень [4, с. 248]. У результаті цифрова трансформація стає важливим елементом ефективної корпоративної інтеграції.

Ключовим результатом ефективних інтеграційних процесів є досягнення синергетичного ефекту. Синергія проявляється у зростанні ефективності діяльності підприємств, оптимізації витрат та розширенні клієнтської бази [5, с. 19]. Умови воєнної економіки роблять синергетичний ефект особливо важливим для формування резилієнтності бізнесу. Саме завдяки синергії підприємства можуть посилювати свою конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий стратегічний розвиток.

Важливим етапом реалізації угод M&A є процедура дью діліженс, що передбачає комплексний аналіз фінансового та правового стану підприємства [6, с. 94]. У сучасних умовах дью діліженс є важливим інструментом управління ризиками, що забезпечує ефективність корпоративної інтеграції та сприяє підвищенню довіри між учасниками угоди.

Отже, M&A виступають важливим механізмом формування резилієнтності бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення України. Вони сприяють економічній трансформації, розвитку корпоративної інтеграції, впровадженню цифрової трансформації та забезпечують стратегічний розвиток підприємств. У довгостроковій перспективі M&A можуть стати одним із ключових драйверів модернізації національної економіки та інтеграції українського бізнесу у глобальні економічні процеси..

1. Филлок Г. М., Скопенко Н. С., Северина І. В. Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2024. № 1(224). С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>

2. Гордєєва Т. А. Злиття та поглинання як інструменти антикризового управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1(1). С. 20–23.

3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 31.10.2025 р. № 4196-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 28–29. С. 94.

4. Филлок Г. М., Пригула І. О. Цифрові рішення в процесі злиття та поглинання: вплив на оцінку угод. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1(16). С. 245–252. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-37>

5. Хитра О. Роль інтеграційного синергізму в обґрунтуванні доцільності угод злиття/поглинання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 16–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.2>

6. Касич А. О., Яковенко Я. Ю. Дью діліженс як ключовий інструмент аналізу доцільності інвестування. Облік і фінанси. 2015. № 4 (70). С. 92–97.

LOGISTICAL CONDITIONS FOR ENSURING BUSINESS ECONOMIC RESILIENCE UNDER WAR CONDITIONS

This paper examines the role of logistics in ensuring the economic resilience of business under martial law in Ukraine. The key logistical challenges caused by the full-scale war are identified, including destruction of transport infrastructure, disruption of supply chains, increased transportation costs, reduced freight turnover, and instability of international trade routes. Based on statistical data for 2021–2025, the dynamics of freight transportation volumes are analyzed. The priority directions for strengthening logistical resilience are substantiated, including infrastructure diversification, institutional reforms, financial support mechanisms, digitalization of supply chains, and risk management strategies.

Економічна стійкість бізнесу в умовах війни формується під впливом комплексу факторів, серед яких логістика займає системоутворююче місце. Саме логістичні процеси забезпечують безперервність виробничих циклів, стабільність постачання сировини, функціонування експортно-імпортних операцій та доступ підприємств до ринків збуту. В умовах повномасштабної війни логістична система України зазнала суттєвих трансформацій, що безпосередньо вплинуло на економічну стійкість суб'єктів господарювання.

Руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, пошкодження залізничних вузлів та автомобільних шляхів спричинили розрив традиційних ланцюгів постачання. За оцінками дослідників, у 2022 році логістична система функціонувала в умовах структурного шоку, що супроводжувався різким зростанням транзакційних витрат та подовженням термінів доставки вантажів. У таких умовах підприємства були змушені оперативно адаптувати свої логістичні стратегії, переорієнтовуючи потоки на альтернативні маршрути через країни Європейського Союзу [4].

Статистичний аналіз свідчить про суттєві зміни в обсягах вантажних перевезень протягом 2021–2025 років (рис. 1).

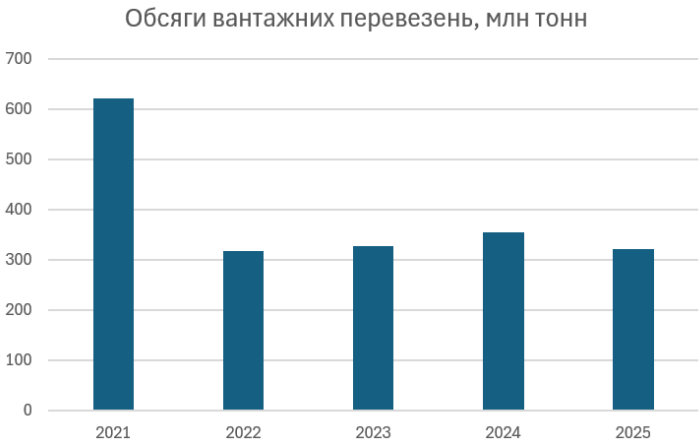


Рис. 1. Динаміка обсягів вантажних перевезень в Україні у 2021–2025 роках
Джерело: побудовано автором на основі даних [1,5].

Динаміка приростів показників представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка приростів вантажних перевезень в Україні у 2021–2025 роках, млн тонн					
Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяги вантажних перевезень, млн тонн	621,3	317,5	327,9	354,07	322,2
Абсолютний приріст, млн тонн	-	-303,8	10,4	26,17	-31,87
Відносний приріст, %	-	-48,90	3,28	7,98	-9,00

Джерело: побудовано автором на основі даних [1,5].

У 2021 році обсяг вантажних перевезень становив 621,3 млн тонн, що відображало відносну стабільність довоєнного періоду. У 2022 році показник скоротився до 317,5 млн тонн, що означає абсолютне зменшення на 303,8 млн тонн або 48,9%. Таке падіння має безпрецедентний характер і свідчить про масштабність логістичної дестабілізації.

У 2023 році обсяг перевезень зріс до 327,9 млн тонн (+10,4 млн тонн або 3,28%), що відображає початковий етап адаптації економіки до нових умов. У 2024 році позитивна динаміка посилилася – перевезення досягли 354,07 млн тонн (+7,98%). Проте у 2025 році зафіксовано зниження до 322,2 млн тонн (–9,0%), що свідчить про збереження високої волатильності логістичного середовища.

Зниження обсягів перевезень у 2022 році було пов'язане не лише з фізичним руйнуванням інфраструктури, але й із блокуванням морських торговельних шляхів, які забезпечували значну частину експортних операцій України. Втрата морської логістики спричинила різке зростання навантаження на залізничний та автомобільний транспорт, що призвело до перевантаження прикордонних переходів та затримок у доставці [2].

Часткове відновлення у 2023–2024 роках стало результатом диверсифікації логістичних маршрутів, розвитку мультимодальних перевезень та інтеграції української транспортної системи до європейської мережі TEN-T. Водночас повна стабілізація не відбулася через збереження військових ризиків та нестабільність безпекової ситуації.

Суттєвим викликом стало зростання логістичних витрат. Підвищення вартості пального, страхових платежів, додаткових заходів безпеки та складських послуг призвело до зростання собівартості продукції підприємств. За оцінками експертів, логістичні витрати у 2022–2023 роках зросли в окремих галузях у 2–3 рази порівняно з довоєнним рівнем. Це знизило рентабельність діяльності та посилило фінансові ризики бізнесу [6].

Додатковим фактором нестабільності є подовження циклу обороту капіталу через необхідність формування страхових запасів. Підприємства змушені утримувати більші обсяги сировини та готової продукції, що збільшує потребу в оборотному капіталі та підвищує кредитне навантаження. Таким чином, логістичний ризик трансформується у фінансовий ризик, що безпосередньо впливає на економічну стійкість бізнесу.

З метою зміцнення стійкості необхідним є впровадження комплексних заходів. Інституційно-правові механізми мають передбачати спрощення митних процедур, цифровізацію транспортних документів та гармонізацію нормативної бази з європейськими стандартами. Це дозволить скоротити транзакційні витрати та підвищити швидкість проходження вантажів через кордон [3].

Фінансово-економічні інструменти повинні включати державну підтримку відновлення транспортної інфраструктури, розвиток механізмів страхування воєнних ризиків та стимулювання інвестицій у модернізацію логістичних потужностей. Важливу роль може відігравати публічно-приватне партнерство, що забезпечить залучення додаткових ресурсів для відновлення критичної інфраструктури.

Техніко-технологічні заходи пов'язані з цифровізацією управління ланцюгами постачання, впровадженням систем відстеження вантажів у реальному часі, використанням аналітики великих даних для прогнозування ризиків та оптимізації маршрутів. Цифрова трансформація логістики підвищує прозорість операцій та дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Окремої уваги потребує стратегічне управління логістичними ризиками. Підприємства повинні формувати сценарні моделі функціонування ланцюгів постачання, оцінювати альтернативні маршрути та диверсифікувати контрагентів. Такий підхід підвищує адаптивність бізнесу та зменшує ймовірність повної зупинки діяльності.

Отже, логістичні умови є ключовим фактором забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах війни. Динаміка вантажних перевезень у 2021–2025 роках демонструє високу волатильність логістичної системи та її чутливість до безпекових факторів. Забезпечення стійкості потребує комплексного підходу, що поєднує інфраструктурне відновлення, інституційні реформи, фінансову підтримку, цифровізацію та стратегічне управління ризиками. Реалізація зазначених заходів створить передумови для підвищення адаптивності українського бізнесу та його конкурентоспроможності в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

1. Вантажні і пасажирські перевезення: дані за 2021-2023 роки. Скільки-скільки?. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vantazho-ta-pasazhyroperevezennia-zrosly-na-3-i-27/> (дата звернення: 15.02.2026).

2. Миськів Г., Кладько А.-І. Міжнародна логістика України в умовах військової агресії. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-107> (дата звернення: 15.02.2026).

3. Шевченко І., Ключ І. Проблеми розвитку транспортної логістики в Україні в умовах воєнного стану. Science-based technologies. 2023. Т. 59, № 3. С. 325–333. URL: <https://doi.org/10.18372/2310-5461.59.17953> (дата звернення: 15.02.2026).

4. Lebedeva L., Shkuropadska D. Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. Foreign trade: economics, finance, law. 2024. Vol. 135, no. 4. P. 108–127. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)07](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07) (date of access: 15.02.2026).

5. Ukrinform. Обсяги вантажних перевезень в Україні торік скоротилися на 9%. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4085336-obsagi-vantaznih-perevezhen-v-ukraini-torik-skorotilisa-na-9.html> (дата звернення: 15.02.2026).

6. Zinchenko S. How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains. GMK. URL: https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/?utm_source=chatgpt.com (date of access: 15.02.2026).

ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Грожин Сергій Анатолійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП “Економіка”
Науковий керівник: д.е.н., проф. Осецький В.Л.

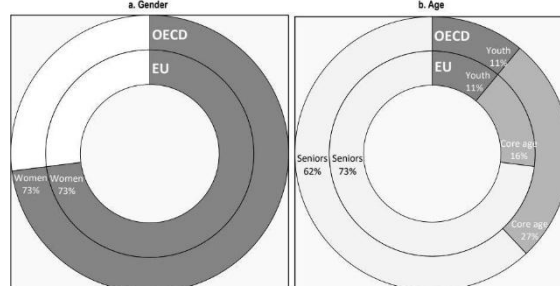
INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE UNDER CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY

The paper examines inclusive entrepreneurship as a structural instrument of economic resilience, substantiating its potential contribution to Ukraine's GDP growth, employment expansion, and post-war economic recovery.

Глобальна полікриза, що поєднує військові, економічні, енергетичні та соціальні виклики, вимагає формування нових підходів до забезпечення економічної стійкості держави. В умовах повномасштабної війни проблема економічної резильєнтності України набуває системного значення, оскільки йдеться не лише про збереження базового функціонування економіки, а про її здатність адаптуватися до структурних змін, компенсувати втрати та формувати нові джерела економічного зростання. Резильєнтність або стійкість економічної системи характеризується її здатністю протистояти новим викликам, мінімізувати їх наслідки, трансформувати внутрішню структуру та забезпечувати власне ефективне функціонування. Одним із інструментів такої трансформації може стати інклюзивне підприємництво (комплексна діяльність спрямована на збільшення кількості підприємств шляхом залучення до підприємництва всіх верств населення, незважаючи на їх вік, стать, рівень освіти, доступ до капіталу, соціальний статус, тощо).

За оцінками OECD, масштаби невикористаного підприємницького потенціалу в країнах ЄС та OECD є дуже значними. Починаючи з 2013 року OECD у своїх регулярних звітах “The Missing Entrepreneurs” використовує одноіменну концепцію — вимірює фізичну кількість осіб в країнах-членах, які могли б займатися підприємницькою діяльністю, якби рівень їх активності відповідав рівню найбільш активної підприємницької групи (чоловіки віком 30–49 років). Згідно останнього звіту OECD 2023 року, у країнах ЄС нараховується близько 7,5 млн потенційно “втрачених” підприємств, а загалом в країнах OECD — понад 34 млн. Це еквівалентно приблизно 44% від фактичної кількості підприємств у ЄС та близько 34% у країнах OECD. Це свідчить про те, що значна частина підприємницького ресурсу залишається нереалізованою. Звісно до цих даних слід ставитись з обережністю, автори даних звітів прямо вказують на те, що “втрачені” підприємства зовсім не обов'язково стануть успішними, будуть створювати нові робочі місця та внесуть позитивний вклад у економічне зростання — “оцінені прогалини в підприємництві відображають невикористаний підприємницький потенціал і не призначені для використання урядами як цільові показники. Важливо зазначити, що не всі ці потенційні підприємці, як очікується, стануть підприємцями, оскільки підприємництво підходить не для всіх. Крім того, ці показники не дають жодної оцінки якості (наприклад, рівень виживання бізнесу, потенційні прибутки, відпрацьовані години, створення нових робочих місць) у новостворених підприємствах”.

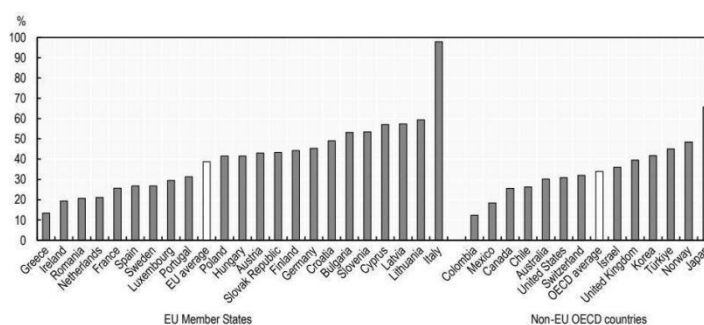
Аналітики OECD вказують на 3 основні соціальні групи, які складають основу так званих “втрачених підприємств” — “missing entrepreneurs”. Це жінки, молодь (18-30 років) та люди старшого віку (50-64 років).



Графік 1. Розподіл “втрачених” підприємств в ЄС та OECD, 2022.

Джерело: розрахунки OECD, ґрунтовані на статистиці GEM (OECD, 2023).

Примітка: Youth (молодь 18-30 років), Core age (30-49 років), Seniors (50-64 років).



Графік 2. Відсоток “втрачених” підприємств до загальної кількості по країнах ЄС та OECD, 2022.

Джерело: розрахунки OECD, ґрунтовані на статистиці GEM (OECD, 2023).

Три чверті “втрачених” підприємств у ЄС та OECD — це жінки, що свідчить про те, що ця проблема значною мірою пов'язана з гендерною рівністю. Уряди, які прагнуть збільшити інклюзивність у підприємництві, повинні активізувати зусилля для зменшення гендерного розриву. Лише 11% “втрачених” підприємств у ЄС та OECD — молодь (18-30 років). І навпаки, понад 60% “втрачених” підприємств у ЄС та понад 70% у OECD — люди старшого віку (50-64 років), але це стосується лише створення нового бізнесу та підприємництва на ранніх стадіях. Велика кількість людей старшого віку є власниками давно існуючих та успішних підприємств. Тобто економіки недоотримують не лише потенційні стартапи, а й управлінський досвід, професійні компетенції та соціальний капітал старших вікових груп.

Макроекономічний ефект проблеми “втрачених” підприємств проявляється у потенційному впливі на валовий внутрішній продукт. У країнах ЄС сектор малого та середнього бізнесу формує близько 50–60% валової доданої вартості та понад 60% зайнятості. Якщо припустити, що навіть часткова мобілізація “втраченого” потенціалу (наприклад, 10% від 7,5 млн у ЄС) призвела б до створення приблизно 750 тис. додаткових підприємств із середньою продуктивністю, співставною з наявними малими та середніми підприємствами, це означало би доволі суттєвий ріст ВВП. Навіть якщо новостворені підприємства будуть мати доволі низьку або середню продуктивність, їх додатковий внесок в загальне економічне зростання може вимірюватися декількома відсотками ВВП у середньостроковій перспективі. Таким чином, розвиток інклюзивного підприємництва має не лише соціальний, а й досить відчутний економічний ефект.

Для України такі оцінки мають особливе значення. В умовах повномасштабної війни відбувається вимушена релокація населення та бізнесу, скорочення великих підприємств, зміна структури зайнятості та втрата частини виробничого потенціалу. Одночасно зростає кількість осіб, які потребують економічної реінтеграції – це ветерани, внутрішньо переміщені особи, жінки, що беруть на себе нові економічні ролі, особи старшого віку, які втратили стабільну роботу. У такій ситуації інклюзивне підприємництво виступає механізмом активізації внутрішніх ресурсів, зменшення безробіття та формування локальних центрів економічної активності. Збільшення та диверсифікація підприємницької бази посилює економіку регіонів та сприяє формуванню нових секторів у процесі структурної перебудови.

За довоєнними оцінками, в Україні функціонувало близько 1,8–2 млн суб'єктів малого та середнього підприємництва, які формували понад 50% валового внутрішнього продукту та забезпечували близько двох третин зайнятості у приватному секторі. Припустимо, що внаслідок цілеспрямованої політики розвитку інклюзивного підприємництва (зокрема програм підтримки ветеранів, ВПО, жінок та осіб старшого віку) вдасться стимулювати створення додаткових 50–100 тис. нових мікро- та малих підприємств у середньостроковій перспективі. Якщо використати доволі консервативну оцінку середньої валової доданої вартості одного малого підприємства, на рівні 1,5–2 млн грн на рік (що відповідає нижній межі середніх показників для малого бізнесу у сфері послуг та торгівлі), то додатковий прямих внесок у ВВП може становити від 75 до 200 млрд грн. У відношенні до ВВП України 2025 року (майже 9 трлн грн) це складає від 0.9 до 2.22%. Крім прямого внеску у збільшення ВВП, створення нових підприємств має власні мультиплікативні ефекти: нові робочі місця у суміжних галузях, розширення податкової бази, зростання внутрішнього попиту та посилення соціальної стабільності. Створення 50–100 тис. нових підприємств може забезпечити від 150 до 300 тис. робочих місць (за середньої зайнятості 3–4 особи на одне мале підприємство), що має важливе значення для реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб на ринок праці.

Отже, інклюзивне підприємництво цілком можна розглядати як структурний елемент економічної політики резильєнтності. Дані OECD підтверджують наявність значного невикористаного підприємницького потенціалу, мобілізація якого може забезпечити вагомий внесок у зростання валового внутрішнього продукту, стимулювання зайнятості, зменшення соціальної та економічної нерівності. Для України в умовах війни та повоєнного відновлення розвиток інклюзивного підприємництва може стати одним із ключових чинників формування стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної економіки.

1. Eurostat (2025), Employment and Unemployment (LFS) Database. [Електронний ресурс], режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database>.

2. Індекси Міністерства Фінансів [Електронний ресурс], режим доступу: <https://index.minfin.com.ua>

3. OECD/European Commission (2023), The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment, OECD Publishing, Paris, [Електронний ресурс], режим доступу: <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>.

PRIORITIES FOR THE EMPLOYMENT OF DEMOBILISED MILITARY PERSONNEL IN THE SERVICE SECTOR

This paper discusses the reintegration of veterans into the civilian labor market, focusing on the service sector as a key area for professional adaptation. It examines current state strategies, identifies gaps in psychological support, and presents results from a survey of employers regarding hiring barriers. The study concludes with recommendations for retraining and mentorship programs to ensure the successful social and economic integration of Ukrainian defenders.

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що під час повномасштабного вторгнення кількість ветеранів стрімко зростає. Суспільство має забезпечити належні умови для комфортної інтеграції військовослужбовців, які повертаються з війни, у мирне життя. А їхнє працевлаштування — це один із факторів, який сприяє успішній соціальній адаптації ветеранів. Це позитивно вплине на економічний розвиток і на соціальну стабільність в країні.

Сучасна українська політика щодо демобілізованих визначена **Стратегією ветеранської політики до 2030 року** (включно з операційним планом на 2024–2027 рр.) та **Стратегією повернення з військової служби до цивільного життя** (план реалізації 2025-2027) до 2033 року, ухваленими у 2024 році. Обидві стратегії передбачають забезпечення ветеранів і їхніх сімей соціальними послугами, медичною, реабілітаційною та психологічною підтримкою, сприяння зайнятості, розвитку ветеранського підприємництва та навчання.[4;5;6].

Стратегія повернення зосереджена на створенні інституційних, соціально-економічних та політичних умов для реінтеграції ветеранів з урахуванням їхніх індивідуальних потреб.

Натомість *Стратегія ветеранів* спрямована на збереження та відновлення людського капіталу ветеранів і їхніх сімей, покращення добробуту та здоров'я, підтримку родин, формування позитивного образу ветеранів і зміцнення обороноздатності держави. Через це Стратегія ветеранів вважається більш комплексним інструментом державної політики, хоча її термін дії (до 2030 року) коротший, ніж у Стратегії повернення (до 2033 року).

На нашу думку, ці стратегії залишають поза увагою: моральні травми ветеранів, що потребують психологічної підтримки та включення у суспільне життя; гендерні аспекти, зокрема потреби ветеранок у навчанні, розвитку кар'єри, підприємстві та медичному обслуговуванні; посилення довіри до влади та подолання інституційних бар'єрів; ризики зростання суспільної конфліктності та асоціальних явищ через недосконалість системи повернення до цивільного життя.[4, с. 13-14]

Попри масштабність державних стратегій, практична реалізація реінтеграції ветеранів найбільш активно відбувається на рівні конкретних секторів економіки, зокрема у сфері послуг. До економіки послуг (або сервісної економіки) відносяться сектори, які надають нематеріальні блага та послуги, такі як: охорона здоров'я, освіта, фінанси, транспорт і зв'язок. Сектор послуг відіграє ключову роль у підтримці інших галузей економіки. У міру того як економіка все більше орієнтується на задоволення потреб споживачів, підприємства змушені ставити клієнта у центр своєї діяльності для досягнення успіху.

Отож, можна зазначити, що для стабільного функціонування країни, сфера послуг – це один із головних чинників. Водночас сфера послуг є перспективним напрямом для професійної реалізації ветеранів з кількох причин:

- **Використання навичок ветеранів:** організованість, стресостійкість, командна робота, лідерські здібності;
- **Гнучкість ринку праці:** можливість працевлаштування як на адміністративних та управлінських посадах, так і у сфері безпосереднього обслуговування;
- **Професійна адаптація та перекваліфікація:** сфера послуг пропонує навчальні курси та сертифікаційні програми для швидкої інтеграції ветеранів у цивільну професію;
- **Соціальна значущість:** охорона здоров'я, освіта та соціальні послуги дають можливість ветеранам реалізувати свої цінності та досвід у допомозі іншим.

Також, як відомо, ветерани мають навички швидшого реагування на змінні обставини – під час участі в бойових діях вони розвинули швидкість реакції й інтуїцію, що є важливими складовими для роботи у сфері послуг.

Щоб детальніше зрозуміти ставлення роботодавців ми провели «Опитування закладів сфери послуг щодо працевлаштування демобілізованих військовослужбовців», у якому взяли участь 17 респондентів. [2]

Респондентам було поставлено декілька питань з відповідними варіантами відповідей, які дають змогу зробити аналіз, а саме: «Чи має ваш заклад досвід працевлаштування демобілізованих військовослужбовців?», «Як ви оцінюєте рівень їхньої професійної підготовки для роботи у сфері послуг?», «Які труднощі (наявні або потенційні) виникають при працевлаштуванні демобілізованих військових?», «Чи готові ви приймати на роботу демобілізованих військових?», «Що, на вашу думку, допоможе покращити працевлаштування ветеранів?», «Як ви оцінюєте готовність ринку праці до прийому демобілізованих військових на роботу?» та «Чи вважаєте ви, що суспільство достатньо інформоване про проблеми працевлаштування ветеранів?». Пропонуємо сфокусувати увагу на аналізі наступних питань.

1. «Чи має ваш заклад досвід працевлаштування демобілізованих військовослужбовців?» Згідно з результатами - 10 (58,8%) закладів відповіло, що не мають такого досвіду. Проте, 7 (41,2%) закладів відповіло, що мають таку практику. Це показує, що досить велика частина закладів має у своєму кадровому складі ветеранів.

«Варто зазначити, що і настрої суспільства теж впливають на ветеранів, які хочуть поновити себе в цивільному житті. Деякі роботодавці й досі, навіть при дефіциті працівників, все ще не бажають брати колишніх військових на роботу не залежно від їхньої професії й травми, оскільки вбачають певну небезпеку в їхній поведінці, та не вважають їх “підходящими” працівниками або бояться конфліктів і відповідальності.» [3]

2. Питання про труднощі при працевлаштуванні показали, що за версією опитуваних «психологічна адаптація» (88,2%) є найбільшою складністю, яка виникає при працевлаштуванні військових, котрі були демобілізовані. «Упередження роботодавців або колективу» посіло 2 місце за кількістю, отримавши 7 (41,2%) голосів, що вказує на певну проблему у сприйнятті нових працівників та колег як колишніх учасників бойових дій. Наступними є «відсутність досвіду», «невідповідність місця роботи» та «недостатня кваліфікація».

3. Запитання до респондентів щодо того, що, на їхню думку, допоможе покращити працевлаштування ветеранів, має такі результати: найбільше голосів - 13 (76,5%) отримала психологічна підтримка ветеранів. Далі йдуть програми професійної перепідготовки - 11 голосів (64,7%) та податкові пільги або компенсації для роботодавців - 8 голосів (47,1%). Інформаційні кампанії та просвіту суспільства підтримали - 7 респондентів (41,2%), а професійну оплачувану фізичну та психологічну реабілітацію — лише 1 (5,9%). Отримані дані корелюють із результатами дослідження «Ветеранський фонд. (2025, травень). Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті» з кількістю опитаних ветеранів 322 особи, де на аналогічне запитання про потреби ветеранів респонденти виділили перекаваліфікацію, квотування робочих місць, врахування військового досвіду та програми психологічної підтримки (з розривом між категоріями не більше 2%). Така подібність результатів свідчить про спільне бачення пріоритетів як з боку ветеранів, так і з боку роботодавців.[1]

Загалом, дані свідчать про те, що процес інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці перебуває на етапі активного формування, але стикається з серйозними викликами, переважно ментального та соціального характеру.

Відповідно до отриманого аналізу нами було виокремлено та адаптовано декілька найактуальніших (за нашим дослідженням) рекомендацій від команди Українського ветеранського фонду у дослідженні «Інноваційні підходи до працевлаштування та перекаваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України»[7]:

Рекомендація 1: Інтеграція тренінгів з професійної перепідготовки та розвитку навичок, необхідних для цивільного ринку праці у кадрову політику закладів та підприємств;

Рекомендація 2: Закріплення обов'язкових програм підготовки до цивільного життя на рівні державних стандартів соціального захисту ветеранів;

Рекомендація 3: Розробка менторських програм для підтримки ветеранів у межах проєктів підтримки ветеранського підприємництва.

Підсумовуючи, можна сказати, що питання пріоритетності працевлаштування демобілізованих військовослужбовців в сучасних умовах, коли кількість ветеранів постійно зростає, є надзвичайно актуальним. Їх успішна інтеграція в цивільне життя є не тільки питанням соціальної відповідальності, але й важливим фактором економічного розвитку та стабільності держави. Ветерани мають значний потенціал, який за умови відповідної підтримки може бути ефективно використаний у різних сферах, зокрема у сфері послуг.

1. Ветеранський фонд. (2025, травень). Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті [Аналітичний звіт]. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Vyklyky-potreby-ta-pereshkody-.pdf>

2. Власне опитування: URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScb8YO2E_LK7Ntmx5BxDmZu08eirbhN-3ijOpXT7iuehpZ0kQ/viewform?usp=header

3. Грішнова, О., & Лисенко, В. (2024). Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: Проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(74)), 146–156. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-146-156>

4. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025, квітень 28). Державна політика щодо ветеранів війни [Аналітична доповідь]. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/veterani-dopovid_0.pdf

5. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>

6. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>

7. Український ветеранський фонд. (2024, травень). Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України. Ветеранський фонд. URL: <https://share.google/PaD8kqQT8iDaZjOzW>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Дзерун Ілля Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курсу магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Степанова А.А.

TRANSFORMATION OF INVESTMENT FINANCING SOURCES FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

The full-scale invasion of Ukraine has catalysed a structural shift in the investment landscape, moving from traditional bank lending toward a state-donor model. This study analyzes the current dynamics of investment support for the industrial sector, emphasizing the rising role of international financial institutions and risk-sharing mechanisms. Despite a 25% decrease in Foreign Direct Investment (FDI) in 2024, the resilience of the private sector is maintained through reinvested earnings and preferential state programs. The research highlights the critical importance of the Ukraine Investment Framework (UIF) and blended finance instruments as primary drivers for the modernization and recovery of Ukraine's industrial base in a high-risk environment.

Сучасна економічна ситуація в Україні, що характеризується екзогенними шоками та системною невизначеністю, докорінно змінює парадигму інвестиційного забезпечення промислових підприємств. Процеси, що відбуваються сьогодні, вимагають від менеджменту не просто пошуку капіталу, а глибокої адаптації до нових каналів фінансування, які виникли внаслідок повномасштабного військового вторгнення. Згідно зі звітом Світового банку RDNA3, прямі збитки промислового та торговельного секторів України перевищили 152 млрд дол. США, а загальні потреби у відновленні промисловості оцінюються у понад 64 млрд дол. США на наступні десять років [1]. Такі масштаби деструктивного впливу роблять традиційні джерела фінансування, зокрема комерційне кредитування, недостатніми та подекуди недоступними через надвисокі ризики.

Трансформація джерел фінансування у 2024–2026 роках відбувається за декількома ключовими векторами:

- По-перше, спостерігається критична залежність від внутрішніх ресурсів підприємств. В умовах обмеженого доступу до зовнішніх ринків капіталу, реінвестований прибуток став основним драйвером підтримання операційної діяльності. Аналітичні дані свідчать, що у 2024 році частка реінвестованих доходів іноземних інвесторів у загальній структурі ІПП склала близько 71,6–75% (приблизно 2,38 млрд дол. США). Це свідчить про те, що бізнес, який вже присутній на ринку, воліє вкладати кошти у відновлення існуючих потужностей, аніж виводити капітал, що створює фундамент для майбутнього зростання [3].

- По-друге, відбулася масштабна інтеграція державних програм у систему інвестиційного забезпечення. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» перетворилася з інструменту підтримки на основний канал забезпечення ліквідності промисловості. У 2024 році в межах цієї ініціативи було видано більше 16 тисяч кредитів на суму понад 60 млрд грн. [2]. Проте, варто зауважити, що більша частина цих коштів спрямовується на рефінансування заборгованості або поповнення обігових коштів, тоді як частка інвестиційних кредитів на модернізацію обладнання залишається меншою, ніж вимагають потреби реального сектору.

- Третім вектором трансформації є зростання ролі міжнародних фінансових інституцій (МФО) та запровадження інструментів «змішаного фінансування» (blended finance). Провідну роль тут відіграє Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який у 2024 році інвестував в Україну рекордні 2,4 млрд євро, а на 2025 рік запланував збільшення фінансування до 2,9 млрд євро. Прикметно, що 57% цих коштів спрямовуються безпосередньо у приватний сектор, що підкреслює зміщення фокусу з державних інфраструктурних проєктів на підтримку стійкості окремих промислових суб'єктів [4].

Важливим кроком у забезпеченні сталого фінансування стало затвердження плану «Ukraine Plan 2024–2027» у межах Ukraine Facility від ЄС. Другий компонент цієї програми, Ukraine Investment Framework (UIF), з бюджетом у 9,3 млрд євро, спрямований на надання гарантій та грантів для залучення приватних інвестицій [5]. Це дозволяє знизити вартість капіталу для підприємств та відкриває доступ до довгострокового фінансування, яке було закрито через воєнні ризики. Окрему роль відіграє страхування воєнних ризиків через багатостороннє агентство MIGA та корпорацію DFC, що є критичною умовою для залучення іноземних інвесторів у капіталомісткі проєкти [5].

Окрім офіційних каналів, бізнес адаптується через використання альтернативних фінансових інструментів. Україна демонструє високий рівень адаптивності у використанні криптовалют та стейблкоїнів для операційних розрахунків, що дозволяє обходити затримки у традиційній банківській системі під час кризових періодів. Хоча ці інструменти ще не є повноцінним джерелом довгострокових інвестицій, вони забезпечують фінансову маневреність підприємств.

Ефективність інвестиційної діяльності в сучасних умовах залежить не лише від наявності капіталу, а й від здатності підприємств адаптувати свої стратегії до вимог «зеленого відновлення» (Green Recovery). Міжнародні донори та приватні фонди все частіше надають перевагу проєктам, що відповідають стандартам ESG (Environmental, Social, and Governance). Це створює додаткові виклики для застарілої вітчизняної промисловості, але водночас відкриває доступ до дешевших «зелених» кредитів та грантів [5].

Підсумовуючи, можна констатувати, що інвестиційне забезпечення промисловості України трансформувалося з ринкової моделі в гібридну систему, де поєднуються внутрішні ресурси підприємств, державна підтримка та міжнародні гарантійні інструменти. Конкурентоспроможність українських підприємств у довгостроковій перспективі залежатиме від їхньої здатності інтегруватися у нові фінансові механізми ЄС, успішного страхування ризиків та впровадження технологічних рішень на засадах енергоефективності. Удосконалення методичних підходів до оцінки таких інвестицій дозволить мінімізувати вплив зовнішніх шоків та забезпечити сталий розвиток навіть у період тривалої економічної турбулентності.

1. Світовий банк (World Bank): Оцінка потреб на відновлення України (RDNA3): URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>
2. Міністерство економіки України: Програма «Доступні кредити 5-7-9%»: URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voiennoho_stanu_pidpriemtsi_otrimali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrld_gm_zh_programo_iu_dostupni_krediti_5-7-9-4780
3. Національний банк України: Статистика зовнішнього сектору та прямих іноземних інвестицій: офіц. веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
4. ЄБРР (EBRD): Інвестиційна діяльність та звіти щодо України: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html>
5. Ukraine Facility: План України на 2024–2027 роки: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Сременко Артем Олексійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Курс II, ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Северина І.В.

MANAGEMENT OF ECONOMIC BUSINESS RISKS UNDER MARTIAL LAW (CASE OF «NOVA POSHTA» LLC)

The author examines current approaches to risk management of logistics systems under martial law, drawing on the latest Ukrainian and international studies of 2024–2025. The concept of resilience as a key paradigm for risk management is analyzed in detail. The risk profile of Nova Poshta as a hybrid IT-logistics company is presented. It is determined that spatial, organizational and digital decentralization of logistics infrastructure, combined with resilience-oriented management practices, constitute the strategic foundation for ensuring business continuity under systematic missile and drone strikes.

Повномасштабна війна в Україні зумовила глибоку трансформацію умов ведення бізнесу, та поставила перед логістичними компаніями безпрецедентні виклики. Як зазначають Вакуленко В. Л., Лю Ю. та Лю С. [1], в умовах підвищеної невизначеності особливого значення набуває переосмислення традиційних моделей ризик-менеджменту через призму концепцій вразливості та стійкості (resilience), які виступають пріоритетними в сучасній теорії та практиці управління ризиками. Миськів Г. В. та Кладько А.-І. Б. [2] підтверджують, що пріоритети управління ланцюгами постачання змістилися з мінімізації витрат на забезпечення максимальної стійкості та адаптивності систем. Прокіпчук Л. та Тодошук А. [3] наголошують на системних проблемах та перспективах управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності, породженої воєнним станом.

Концепція стійкості передбачає три ключові атрибути логістичних систем: здатність витримувати шоківі впливи, адаптивність до шоківих впливів та здатність до відновлення після шоківих впливів. Для логістики України під час війни це означає необхідність створення прозорої архітектури логістичних систем, альтернативних маршрутів доставки та побудови надійних партнерств, а також заходів для моніторингу та оцінки ефективності системи.

ТОВ «Нова Пошта» є не лише лідером українського ринку експрес-доставки, а й потужною ІТ-компанією, яка розробляє власні цифрові платформи, мобільні застосунки, системи трекінгу та автоматизовані сортувальні комплекси. За підсумками 2025 року компанія доставила 522 млн відправлень, що на 10% більше, ніж у 2024 році. Капітальні інвестиції в Україні склали понад 4 млрд грн, спрямовані на розширення мережі відділень, розвиток логістичної інфраструктури, модернізацію сортувальних ліній та оновлення транспортного парку [4].

Попри технологічну розвиненість, компанія функціонує в умовах системних ризиків воєнного часу. Протягом 2024–2025 років логістична інфраструктура «Нової Пошти» неодноразово ставала об'єктом ракетних ударів агресора. Це підтверджує, що крупні логістичні хаби та сортувальні центри є цілеспрямованими об'єктами ураження, що вимагає застосування сучасних підходів ризик-менеджменту на основі концепції стійкості.

Для ідентифікації та систематизації ризиків застосовано аналітичний підхід за структурою «вразливість – загроза – наслідок» (табл. 1).

Таблиця 1

Аналітичний підхід до ідентифікації та систематизації ризиків ТОВ «Нова пошта»

Категорія ризику	Вразливість	Загроза	Наслідок
Інфраструктурно-воєнний	Залежність від крупних сортувальних центрів, регіональних хабів, транспортних вузлів	Ракетні та дроніві удари по ключових логістичних об'єктах, тимчасова недоступність регіонів	Локальні або регіональні зупинки обробки відправлень, знищення вантажів, людські жертви, репутаційні втрати
ІТ- та кіберризик	Висока залежність від цифрових платформ, CRM, трекінг-систем, дата-центрів	Кібернапади, DDoS-атаки, компрометація клієнтських даних, ураження дата-центрів	Зупинка онлайн-сервісів, неможливість відстеження відправлень, збій планування
Операційно-безпековий	Фізична присутність персоналу на терміналах, у відділеннях, на кур'єрських маршрутах в умовах обстрілів	Зупинки роботи при тривогах, часткова евакуація, неможливість працювати в окремих регіонах	Коливання завантаженості хабів, черги, перерозподіл потоків, затримки доставки
Ризик концентрації управління	Концентрація управлінських функцій та крупних хабів у кількох великих містах	Однотимчасне виведення з ладу центральних сортувальних центрів або офісів	Різка падіння керованості мережі, дезорганізація на національному рівні

Джерело : складено автором на основі [1–3]

Застосування концепції стійкості до управління ризиками ТОВ «Нова Пошта» передбачає три ключові стратегічні вектори. По-перше, просторова децентралізація крупних сортувальних хабів та складів між регіонами України – замість концентрації потужностей у кількох великих центрах створення розподіленої мережі середніх та малих хабів, що підвищує здатність системи витримувати шоківі впливи та знижує ризик масштабних втрат від одного влучання. По-друге, організаційна децентралізація – розподіл управлінських функцій між автономними регіональними центрами прийняття рішень, що забезпечує адаптивність до локальних загроз та швидке відновлення операцій. По-третє, цифрова децентралізація – розподілена ІТ-архітектура з резервуванням ключових сервісів у різних географічних локаціях, альтернативні маршрути доставки, сценарне планування для швидкого відновлення після ударів.

Таким чином, управління економічними ризиками ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни є побудовою стійкісноорієнтованої децентралізованої ІТ-логістичної екосистеми. Просторова, організаційна та цифрова децентралізація крупних хабів та складів знижує вразливість до ракетних ударів і забезпечує швидке відновлення після шоківих впливів. Досвід компанії 2024–2025 років підтверджує критичну важливість таких підходів для забезпечення безперервності бізнесу під час війни.

1. Вакуленко В. Л., Юнтао Л., Сяовой Л. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 296–300.

2. Миськів Г. В., Кладько А.-І. Б. Міжнародна логістика України в умовах військової агресії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6723>.

3. Прокіпчук Л., Тодошук А. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5548>.

4. 522 million parcels, 16.2 billion hryvnia in taxes, and 4 billion hryvnia in investments – these are the results of the NOVA group's work in Ukraine in 2025. Нова пошта : вебсайт. 26.01.2026. URL: <https://novaposhta.ua/en/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/index.html>.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FIELD OF MUNICIPAL TRANSPORT

The thesis examines the potential of improving the efficiency of urban public transport systems through the implementation of public-private partnership mechanisms. The study substantiates the feasibility of involving private operators in servicing selected routes of surface municipal transport under contractual agreements with local governments. Such an approach may contribute to reducing operational costs, improving the quality of transport services, and optimizing the use of municipal budget resources. At the same time, strategically important transport systems, particularly metro systems, should remain under municipal management due to their infrastructural complexity, high capital intensity, and significant social importance. It is concluded that a balanced combination of municipal and private management models could become a promising direction for the modernization of urban transport systems in Ukraine.

Система міського пасажирського транспорту відіграє важливу роль у забезпеченні мобільності населення та стабільного функціонування економіки міст. Водночас комунальні транспортні підприємства в Україні стикаються з низкою системних проблем, серед яких зношеність рухомого складу, зростання вартості енергоресурсів та обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Умови воєнного стану суттєво посилили ці виклики, оскільки значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на потреби оборони та підтримку критичної інфраструктури, що ускладнює фінансування розвитку транспортної галузі.

За таких умов актуальним стає пошук нових організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності функціонування міського транспорту. Одним із перспективних інструментів може виступати застосування моделей державно-приватного партнерства, що передбачають залучення приватних перевізників до обслуговування частини маршрутів наземного транспорту при збереженні стратегічного управління з боку органів місцевого самоврядування. Водночас стратегічно важливі та капіталомісткі елементи транспортної системи, зокрема метрополітен, мають залишатися у сфері управління комунальних підприємств.

Проблематика розвитку міського пасажирського транспорту та застосування механізмів державно-приватного партнерства у транспортній сфері досліджувалася у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, питання економічної ефективності функціонування транспортних підприємств, реформування системи міських перевезень та залучення приватного сектору до надання транспортних послуг розглядалися у роботах таких дослідників, як В. Гесць, О. Амоша, О. Кузьмін, О. Бойко, а також у працях міжнародних організацій та зарубіжних авторів, присвячених розвитку публічної транспортної інфраструктури [1;2;3]. Водночас питання оптимального розподілу функцій між комунальними та приватними операторами у системі міського транспорту в умовах сучасних економічних і безпекових викликів потребує подальшого наукового опрацювання.

Ефективність функціонування системи міського пасажирського транспорту значною мірою залежить від організаційної моделі управління перевезеннями та джерел фінансування розвитку транспортної інфраструктури [3, с. 112]. Традиційна модель, за якої більшість перевезень здійснюється виключно комунальними підприємствами, часто супроводжується значними бюджетними витратами та обмеженими можливостями оновлення рухомого складу. У сучасних умовах економічної нестабільності та воєнних викликів особливого значення набуває пошук механізмів підвищення ефективності функціонування транспортних підприємств. Одним із таких механізмів може виступати застосування моделей державно-приватного партнерства у сфері міських перевезень [1, с. 10]. У межах такої моделі органи місцевого самоврядування забезпечують стратегічне планування транспортної мережі, визначення стандартів якості перевезень і контроль за їх дотриманням, тоді як приватні оператори можуть залучатися до обслуговування окремих маршрутів наземного транспорту на основі контрактних відносин.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у формуванні моделі функціонального розподілу маршрутної мережі міського транспорту між комунальними та приватними операторами залежно від технологічних та економічних характеристик різних видів транспорту. Зокрема, пропонується зберігати у сфері управління комунальних підприємств стратегічно важливі та інфраструктурно складні види транспорту, насамперед метрополітен, тоді як обслуговування частини маршрутів наземного транспорту може здійснюватися приватними перевізниками на основі механізмів державно-приватного партнерства.

Реалізація такої моделі дозволяє поєднати інституційну стабільність комунального сектору з економічною гнучкістю приватних операторів. Це може сприяти зниженню операційних витрат транспортної системи міста, підвищенню якості перевезень та більш ефективному використанню бюджетних ресурсів, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

Запропонована модель організації міських перевезень може мати низку переваг порівняно з традиційною системою, за якої основне навантаження з надання транспортних послуг покладається на комунальні підприємства. Передусім залучення приватних операторів до обслуговування частини маршрутної мережі дозволяє зменшити операційні витрати транспортної системи міста, оскільки приватні перевізники, як правило, працюють у більш гнучких умовах управління ресурсами та мають вищу мотивацію до оптимізації витрат. У результаті частина маршрутів може обслуговуватися без значних бюджетних дотацій, що сприятиме зменшенню фінансового навантаження на місцеві бюджети.

Додатковою перевагою такої моделі є можливість більш ефективного використання ресурсів комунальних транспортних підприємств. У разі передачі частини маршрутів приватним операторам комунальні підприємства можуть зосередити свою діяльність на стратегічно важливих напрямках перевезень, розвитку інфраструктури та модернізації рухомого складу. Це дозволяє підвищити ефективність управління підприємствами, зменшити дефіцит їхніх бюджетів та спрямувати фінансові ресурси на оновлення транспортних засобів і впровадження сучасних технологій управління перевезеннями.

Важливим аргументом на користь такої моделі є також можливість оптимізації маршрутної мережі міського транспорту. У разі застосування контрактної моделі перевезень органи місцевого самоврядування можуть формувати маршрутну мережу на основі аналізу пасажиропотоків, а обслуговування окремих маршрутів передавати операторам на конкурентній основі. Це дозволяє уникнути дублювання маршрутів, забезпечити більш рівномірне покриття міської території транспортними послугами та підвищити загальну ефективність функціонування транспортної системи.

В умовах воєнного стану така модель може мати додаткові переваги для забезпечення стабільної роботи міського транспорту. Залучення приватних операторів дозволяє підвищити гнучкість транспортної системи та швидше реагувати на зміни пасажиропотоків, які можуть виникати через переміщення населення або пошкодження транспортної інфраструктури. Крім того, диверсифікація операторів перевезень зменшує ризики зупинки транспортного сполучення у разі фінансових або технічних проблем окремих підприємств, що особливо важливо для забезпечення безперебійного функціонування міської інфраструктури під час війни.

Одним із найбільш відомих прикладів ефективного застосування змішаної моделі організації міських перевезень є система автобусного транспорту Лондона [4, р. 52]. У цій системі муніципальна влада здійснює стратегічне планування маршрутної мережі, встановлює тарифи, визначає стандарти якості перевезень та контролює діяльність операторів. Водночас безпосереднє обслуговування більшості автобусних маршрутів здійснюють приватні транспортні компанії, які визначаються на основі конкурсних процедур.

Така модель дозволяє поєднати централізоване управління транспортною системою з конкурентними механізмами організації перевезень. У результаті місто зберігає контроль над функціонуванням транспортної мережі, а конкуренція між операторами сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і якості транспортних послуг. Подібний підхід може бути застосований і в українських містах для оптимізації маршрутної мережі, зменшення бюджетних витрат та підвищення ефективності роботи транспортних підприємств.

Таким чином, застосування механізмів державно-приватного партнерства у сфері міських перевезень може стати ефективним інструментом підвищення результативності функціонування системи комунального транспорту. Залучення приватних перевізників до обслуговування частини маршрутної мережі за умови збереження стратегічного управління з боку органів місцевого самоврядування

сприятиме оптимізації маршрутів, підвищенню якості транспортних послуг та зменшенню фінансового навантаження на місцеві бюджети. Особливої актуальності така модель набуває в умовах воєнного стану, коли необхідно забезпечити стабільну роботу міської транспортної інфраструктури при обмежених фінансових ресурсах.

1. Гесць В. М. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури в Україні. Економіка України. 2020. № 3. С. 4–19.
2. Амоша О. І., Шевцова Г. З. Розвиток транспортної інфраструктури на основі державно-приватного партнерства. Економіка промисловості. 2019. № 2. С. 45–56.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління розвитком підприємств: теорія, методологія, практика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 364 с.
4. OECD. Public Transport Governance and Regulation. Paris: OECD Publishing, 2022. 140 p.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Капіца Євгенія Миколаївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
I курс магістратури, ОП «Економіка та управління бізнесом»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Грішнова О.А.

STRATEGIC TALENT MANAGEMENT AS A DRIVER OF CORPORATE COMPETITIVENESS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

This paper examines the role of strategic talent management in ensuring corporate competitiveness in the modern business environment. The study analyzes theoretical approaches to talent management and global labor market trends that influence corporate talent strategies.

У сучасному світі людський капітал і таланти виступають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств та їх інноваційного розвитку. Глобальна конкуренція за таланти, дефіцит кваліфікованого персоналу і динамічні зміни економічного середовища зумовлюють необхідність формування ефективної системи стратегічного управління талантами. Для українських компаній ця проблема є особливо актуальною через наслідки війни та посилену міграцію робочої сили.

Запровадження стратегічного підходу до управління талантами забезпечує підприємствам суттєві економічні та структурні переваги. За оцінками експертів у сфері HR-менеджменту, зниження плинності персоналу дають змогу скоротити значні витрати компаній, оскільки заміна працівника може коштувати роботодавцю до 6-9 місяців його заробітної плати, водночас помилки під час найму інколи сягають 30% річної винагороди працівника. Варто зазначити, що формування культури безперервного навчання сприяє зростанню продуктивності організацій у середньому на 52%, а використання підходів, що орієнтовані на сильні сторони персоналу, підвищує ефективність роботи на 8-18%. Крім того, залучення висококваліфікованих менеджерів і фахівців, на думку аналітиків, може сприяти зростанню доходів компаній приблизно на 33%, що посилює їхні конкурентні позиції на ринку [3].

З позицій вітчизняних дослідників стратегія управління талантами розглядається як послідовний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів та управлінських елементів. У наукових працях виокремлюють три ключові етапи її формування. Перший – ініціація, яка передбачає визначення потреб у талантах, аналіз ресурсних обмежень і узгодження із стратегічними цілями організації. Наступний крок – активація, яка охоплює процеси залучення та адаптації працівників із високим потенціалом. Завершальна стадія – інтеграція, що спрямована на забезпечення довгострокового розвитку, мотивації й утримання талантів у межах організації. [5, с. 65-66]. Водночас ефективність функціонування зазначених елементів визначається не лише внутрішніми управлінськими практиками підприємств, але й впливом ширших макроекономічних та інституційних чинників, що формують сучасні тенденції розвитку ринку праці. У даному контексті доцільно здійснити аналіз окремих аспектів стратегічного управління талантами через призму показників, які відображають глобальні тенденції розвитку людського капіталу та не залежать безпосередньо від внутрішніх характеристик діяльності конкретних компаній.

З позицій етапу ініціації важливим є оцінювання глобальних тенденцій формування попиту на компетенції. Міжнародні дослідження свідчать, що ключовими драйверами трансформації ринку праці виступають цифровізація економіки та технологічні інновації. За даними Future of Jobs Report 2025, розширення доступу до цифрових технологій є найбільш трансформаційною тенденцією, оскільки 60% роботодавців очікують, що вона суттєво змінить їхню діяльність до 2030 року. Водночас 86% компаній прогнозують значний вплив технологій штучного інтелекту та обробки інформації, 58% – робототехніки й автоматизації, а 41% – технологій у сфері виробництва та зберігання енергії [6, с. 5-6]. Такі тенденції формують нову структуру попиту на компетенції та підвищують значення технологічних навичок, зокрема у сфері штучного інтелекту, аналізу великих даних, мережевих технологій та кібербезпеки.

Одним із ключових інструментів оцінювання умов формування та розвитку талантів на національному рівні є Global Talent Competitiveness Index (GTCI), який відображає здатність країн забезпечувати ефективне залучення, розвиток та утримання людського капіталу. Згідно з даними індексу, Україна займає 61 місце серед 135 країн із показником 46,31 бала, що дещо перевищує середній результат для країн із аналогічним рівнем доходу (43,14 бала) [2, с. 229]. З позицій стратегічного управління талантами ці результати демонструють наявність значного освітнього потенціалу країни, зокрема високі позиції за показником частки працівників із вищою освітою (5 місце) та вагомих внесок у експорт ІКТ-послуг (5 місце), що свідчить про наявність бази для розвитку висококваліфікованого персоналу. Водночас низькі позиції за показниками утримання талантів (98 місце) та безперервного професійного навчання (97 місце) вказують на існування структурних проблем у сфері розвитку та збереження людського капіталу. Для національних компаній зазначені показники мають важливе стратегічне значення, оскільки відображають зовнішні умови формування та використання людського капіталу, в межах яких реалізуються ключові етапи стратегічного управління талантами. З огляду на теоретичну модель, що передбачає планування потреб у талантах, їх залучення, розвиток і утримання, такі макроекономічні індикатори дають змогу оцінити потенційні можливості та обмеження реалізації відповідних управлінських процесів. Зокрема, високий рівень освітнього потенціалу створює передумови для ефективної реалізації етапу залучення та розвитку талантів, тоді як низькі показники утримання людського капіталу та розвитку навичок свідчать про посилення конкуренції за кваліфікований персонал і ускладнюють етап інтеграції та довгострокового утримання працівників. У таких умовах для національних компаній особливого значення набуває формування стратегічних підходів до управління талантами, які допомагають адаптувати внутрішні кадрові стратегії до глобальних тенденцій розвитку ринку праці та ефективно використовувати наявний людський потенціал.

З позицій активації, яка охоплює процеси залучення та адаптації працівників із високим потенціалом, ключового значення набуває здатність компанії забезпечити якісний відбір талантів в умовах цифрової трансформації та зростання невизначеності. За аналітичними оцінками Gartner, у 2026 році процес найму дедалі більше перетворюється на середовище низької довіри, оскільки лише половина кандидатів вважає вакансії, на які подається, легітимними, а до 2028 року 25% кандидатів на роботу можуть бути фальшивими [1]. Одночасно використання штучного інтелекту у підборі персоналу посилює ризики помилкового відбору та корпоративного шпигунства. Зокрема, CrowdStrike зафіксував понад 320 інцидентів шахрайського працевлаштування за останні 12 місяців, що на 220% більше, ніж роком раніше, тоді як 43% керівників служб безпеки повідомили про щонайменше один випадок діпфейку під час аудіодзвінка зі співробітником, а 37% — під час відеодзвінка [1]. За таких умов стратегічна активація талантів уже не обмежується класичним рекрутингом, а потребує поєднання цифрових інструментів із «висококонтактними» форматами відбору, зокрема очними заходами та оцінюванням навичок, що дає змогу підвищити якість кадрового резерву та знизити ризики адаптаційних помилок.

Водночас ефективність етапу активації значною мірою залежить від того, наскільки організація здатна зробити процес входження таланту в компанію переконливим і ціннісно узгодженим. Аналітики Gartner підкреслюють, що культурний дисонанс, коли реальні умови праці не відповідають задекларованій корпоративній культурі, безпосередньо знижує продуктивність, залученість працівників і послаблює бренд роботодавця. Крім того, лише кожна 50-та інвестиція у штучний інтелект має фундаментальний вплив, а лише кожна п'ята дає вимірювану віддачу від інвестицій, що свідчить про передчасність скорочення персоналу без належного підтвердження зростання продуктивності [1]. Отже, з позицій стратегічного управління талантами етап активації має передбачати не лише залучення працівників із потрібними компетенціями, але й створення прозорих умов адаптації, перевірених механізмів оцінювання та довіри до роботодавця, оскільки саме це визначає якість входження таланту в організацію і подальшу можливість трансформації його потенціалу у конкурентну перевагу компанії.

З позицій інтеграції, спрямованої на довгостроковий розвиток, мотивацію та утримання талантів у межах організації, важливим є формування комплексної системи управління талантами, інтегрованої у ключові бізнес-процеси підприємства. Сучасні підходи передбачають розвиток корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях, використання гнучких моделей управління, наставництва, ротатії працівників, а також застосування HR-аналітики та цифрових систем управління персоналом. Особливого значення набуває функція навчання та розвитку персоналу, роль якої суттєво зростає в умовах швидких технологічних змін.

Важливим чинником інтеграції талантів виступає розвиток системи безперервного навчання та професійного вдосконалення працівників. Зокрема, за даними дослідження KPMG Future of Work, 72% працівників вважають постійне навчання та підвищення кваліфікації необхідними для збереження професійної релевантності, а 62% зазначають, що інвестиції роботодавця у розвиток навичок впливають на їхнє рішення залишитися в організації або змінити місце роботи. Водночас лише 56% респондентів відзначають, що їхні компанії проактивно інвестують у програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, що свідчить про існування розриву між потребами ринку праці та практиками розвитку людського капіталу [4]. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що формування ефективної системи розвитку та утримання талантів є важливою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Результати аналізу свідчать, що стратегічне управління талантами є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах глобальної конкуренції за людський капітал та технологічної трансформації ринку праці. Ефективна реалізація етапів ініціації, активації та інтеграції дозволяє підприємствам адаптувати кадрові стратегії до сучасних викликів та забезпечувати довгостроковий розвиток організацій.

1. Aykens P., Lowmaster K., McRae E., Shepp J. 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond [Електронний ресурс]. Harvard Business Review. 2026. URL: <https://hbr.org/2026/02/9-trends-shaping-work-in-2026-and-beyond> (дата звернення: 08.03.2026).
2. INSEAD, Portulans Institute, Human Capital Leadership Institute. Global Talent Competitiveness Index [Електронний ресурс]. ISBN 979-8-90155-183-7. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (дата звернення: 08.03.2026).
3. Kinsey L. How to Create Talent Management Strategy? [Електронний ресурс]. 2022. URL: https://kinseymgmt.com/create_talent_management_strategy (дата звернення: 08.03.2026).
4. KPMG. Future of Work [Електронний ресурс]. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/future-of-work.html> (дата звернення: 08.03.2026).
5. Sytnik N., Perminova S., Chuprina M. Strategic Aspects of Talent Management in a Business Organization. Economic Scope. 2024. № 195. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.195.62-67> (дата звернення: 08.03.2026).
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Електронний ресурс]. Geneva : World Economic Forum, 2025. ISBN 978-2-940631-90-2. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 08.03.2026).

ТЕОРІЯ ОБМЕЖЕНЬ (Е.Голдратта) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Кеба Дмитро Анатолійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Филук Г.М.

THE THEORY OF CONSTRAINTS (BY E. GOLDRATT) AS A TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE OF WOODWORKING ENTERPRISES

The paper is devoted to the usage of the Theory of Constraints (TOC) in enhancing the resilience of the woodworking industry enterprises under wartime economic and energy disruptions. The study focuses on throughput management and the use of TOC financial indicators (Throughput–Inventory–Operating Expense). It is argued that managing system through constraints and focusing on throughput flow enable enterprises to synchronize production flows with financial performance and keep operational continuity in VUCA environment.

Нинішні умови роботи і функціонування українських підприємств можна характеризувати високим рівнем турбулентності через воєнні риси, порушення ланцюгів постачання та обмеженим доступом до виробничих ресурсів та сировини. У таких умовах значної актуальності набуває проблема стійкості підприємств, яка передбачає здатність підтримувати безперервність основних бізнес-процесів і генерування фінансових результатів. Для підприємств в галузі деревообробки ця проблема є особливо значущою через високу залежність виробництва від ресурсної бази, енергетичного та транспортного забезпечення та інфраструктури.

Розглядаючи сучасну економіку підприємства, дедалі вагомішого значення набувають підходи, орієнтовані на управління потоком створення цінності. Таким підходом є теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC), відповідно до якої підприємство розглядається як система взаємопов'язаних процесів, результативність якої визначається обмеженням. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що підвищення ефективності системи можливе лише через управління її обмеженням, тоді як локальна оптимізація окремих операцій не забезпечує зростання результативності підприємства [1, с. 67].

Однією з методологічних особливостей теорії обмежень є економічна рамка. Е. Голдратт підкреслював, що метою бізнесу є заробляти гроші зараз і в майбутньому, що передбачає концентрацію управлінських рішень на факторах, які визначають формування фінансового результату підприємства [1, с. 100]. У цьому фокусі виробничий потік визначається не лише як сукупність технологічних операцій, а й як механізм формування фінансового потоку підприємства.

Економічним інструментом реалізації цієї логіки виступає система показників обліку Проходу (Throughput Accounting), яка використовує фінансову тріаду показників Проход (П) – Запаси (З) – Операційні витрати (ОВ). Показник Проход відображає швидкість генерування грошей бізнесом через продаж продукції або послуг, Запаси характеризує кошти, інвестовані у сировину, незавершене виробництво, готову продукцію, а операційні витрати – це витрати, які забезпечують перетворення сировини у готову продукцію. Погляд на бізнес крізь призму цих показників оцінює ефективність діяльності підприємства з позицій формування фінансового потоку та забезпечує оцінку та прийняття управлінських рішень, що зорієнтовані на ріст ефективності всієї системи.

Такий підхід розглядає виробничий і фінансовий потік як взаємопов'язані елементи єдиної економічної системи підприємства. Безперервність виробничого потоку безпосередньо впливає на стабільність генерації проходу, а відповідно – на фінансові результати підприємства. Саме тому управління обмеженнями виробничої системи є ключовим фактором забезпечення економічної стійкості підприємства.

Практичним механізмом реалізації цієї логіки є модель drum–buffer–rope (барабан-буфер-канат), що синхронізує виробничі операції відповідно до темпу роботи ресурсу, яке є обмеженням системи. «Барабан» задає ритм виробництва, «буфер» захищає потік від потенційних збоїв, а «канат» забезпечує взаємодію між різними «барабанами» початком виробничого процесу. Така конструкція дозволяє забезпечити стабільність виробничого потоку та мінімізувати втрати продуктивності [1].

Результати застосування механізмів теорії обмежень у лісозаготівельному підприємстві свідчать про її ефективність як для управління виробничими процесами та планування операцій. Дослідження демонструє, що виробничі системи у лісозаготівлі мають виражену залежність від конкретних технологічних операцій (барабан), які є системним обмеженням (bottleneck) і визначають швидкість роботи всього виробничого ланцюга. Так, у розглянутій виробничій системі встановлено, що найбільш ресурсомісткою операцією є валка та розкрязування дерев, що потребує значно більше часу виконання порівняно з переміщенням деревини форвардером. Відповідно саме ця операція формує граничну швидкість генерації результатів системою, а, отже, і визначає результат діяльності усієї лісозаготівельної системи [2].

Практичне застосування методики барабан-буфер-канат дозволяє синхронізувати виробничі процеси відповідно до темпу роботи обмеження та забезпечити стабільність потоку деревини у межах виробничої системи. У дослідженні було показано, що використання такого підходу оптимізувало планування робіт, було забезпечено рівномірний виробничий потік. Зокрема, запропонована модель організації робіт дала змогу скоротити тривалість виконання лісозаготівельної операції з 45 до 41 робочого дня, одночасно зменшивши потребу у кількості працівників і техніки в зміні.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що застосування принципів теорії обмежень у деревообробній галузі сприяє підвищенню передбачуваності виробничих процесів, покращенню планування лісозаготівельних операцій та більш ефективному використанню виробничих ресурсів. Особливо важливим практичним висновком є необхідність систематичного збору та аналізу виробничих даних, що дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати обмеження системи, оптимізувати використання техніки та персоналу і підвищувати загальну ефективність функціонування виробничого ланцюга у лісозаготівельній діяльності [2].

1. Goldratt E. M. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington: North River Press, 1984.

2. Kelly M. C., Germain R. H. Applying Theory of Constraints to Timber Harvesting: A Case Study from the Northeast USA // *Croatian Journal of Forest Engineering*. 2020. Vol. 41, № 1. P. 59–69. DOI: 10.5552/crojfe.2020.534.

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Коваленко Юлія Володимирівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
III курс, ОП «Економіки бізнесу»
Науковий керівник: д-р філософії, ас. Лісова Р.М.

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT AS A TOOL OF STRENGTHENING BUSINESS RESILIENSE IN WARTIME CONDITIONS

The article explores the role of business continuity management (BCM) as a systemic mechanism for forming the resilience of enterprises in wartime. The life cycle of BCM is studied, the practice of its implementation in Ukrainian enterprises during military instability is analyzed, the main problems and barriers to the implementation of the system are identified. Directions for improving business continuity management as a tool for ensuring the long-term sustainability of enterprises are proposed.

В умовах повномасштабної війни українські підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, турбулентності та системних ризиків. Руйнування виробничої інфраструктури, логістичні розриви, енергетична нестабільність, кадрові втрати та зростання масштабів кіберзагроз дедалі частіше призводять до порушення операційної діяльності, фінансових втрат і, як наслідок, припинення функціонування бізнесу.

Глобальні дослідження також підтверджують зростання спектру загроз для підприємств. Зокрема, згідно зі звітом Horizon Scan 2025, підготовленим Business Continuity Institute (BCI), до найбільш імовірних ризиків наступного десятиріччя належать кіберзагрози (63,6%), кліматичні ризики (40,7%), ризики, пов'язані з розвитком штучного інтелекту (30,5%), геополітичні трансформації (28,8%) та вразливості ланцюгів постачання (26,3%). В умовах війни більшість зазначених ризиків для України мають посилений та комплексний характер [5].

Сукупність цих чинників створює значний системний тиск на бізнес, що проявляється у скороченні кількості суб'єктів господарювання. Зокрема, у 2025 році зафіксовано рекордні показники припинення діяльності фізичних осіб-підприємців, пік яких припав на січень (табл. 1). Така динаміка свідчить про недостатній рівень адаптивності частини підприємств до тривалих кризових впливів [1].

Таблиця 1

Кількість закритих ФОПів по роках	
Закриття ФОП	
Рік	Кількість, шт
2020	192258
2021	192368
2022	82525
2023	158390
2024	209750
2025	250209

Складено автором на основі [1,3].

Поєднання декількох чинників може загрожувати критичним процесам на підприємстві, що сприяє до необхідності створення та впровадження стратегій стійкості за забезпечення безперервності роботи.

Відповідно до стандарту ISO 22301:2019, стійкість бізнесу визначається як здатність організації адаптуватися до мінливого середовища загроз та забезпечувати надання продукції чи послуг навіть у разі порушень діяльності. У стратегічному вимірі стійкість розглядається як довгострокова модель підготовки підприємства до можливих потрясінь і включає кілька ключових складових [7].

По-перше, це управління ризиками - ідентифікація потенційних загроз, оцінка їх впливу та розробка механізмів реагування. По-друге, адаптивність і гнучкість організації, що передбачають здатність швидко змінювати процеси, впроваджувати нові підходи та технології. По-третє, планування безперервності критично важливих функцій у разі кризових ситуацій.

Водночас слід розмежовувати поняття стійкості та безперервності бізнесу. Безперервність зосереджується переважно на оперативному реагуванні на вже наявні збої та відновленні діяльності в прийнятні строки. Натомість стійкість має ширший і більш проактивний характер, оскільки передбачає здатність підприємства не лише відновлюватися, а й адаптуватися до системних змін і довготривалих викликів [4].

Система управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management, BCM), побудована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 22301:2019, спрямована на мінімізацію ризику припинення діяльності організації внаслідок кризових подій. На відміну від класичного ризик-менеджменту, який орієнтований на загальну ідентифікацію та оцінку загроз, BCM фокусується на забезпеченні безперервності критично важливих бізнес-процесів та збереженні функціональної спроможності підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. BCM розглядається як комплексний управлінський підхід, що охоплює планування, впровадження, моніторинг і постійне вдосконалення процедур реагування на збої. Важливою особливістю системи є її інтеграція в організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства, що забезпечує готовність персоналу до дій у кризових умовах.

Також в межах BCM закладений план безперервності бізнесу (Business Continuity Plan, BCP), що визначається як задокументована стратегія, яка окреслює процедури та ресурси, необхідні для забезпечення безперервності критично важливих бізнес-функцій під час та після збою чи катастрофи. Вона спрямована на мінімізацію простойів і підтримку надання послуг клієнтам.

Основою стандарту є цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), що передбачає послідовне планування заходів безперервності, їх реалізацію, оцінювання ефективності та коригування з метою підвищення результативності системи. Завдяки уніфікованій структурі стандарт може бути інтегрований з іншими системами менеджменту, зокрема управління якістю [6].

Близьким вираженням PDCA є життєвий цикл Business Continuity Management, що передбачає безперервний процес з регулярними тренуваннями, програмами обізнаності, звітністю, обслуговуванням і постійним вдосконаленням, а також внутрішнім і зовнішнім аудитом (рис.1) [2].

Рисунок 1

Життєвий цикл Business Continuity Management



Складено автором на основі [2]

За міжнародним стандартом ISO 22301:2019 управління безперервністю бізнесу має включати системний аналіз ризиків і оцінку впливу на критичні бізнес-процеси.

У професійних практиках BCM ризики часто групуються за ключовими сферами діяльності, зокрема: ризики, пов'язані з персоналом, інфраструктурою, IT-сферою та ланцюгами постачання, що дозволяє ефективно формувати заходи безперервності бізнесу [7].

З метою ефективного реагування на зазначені загрози українським підприємствам доцільно застосовувати відповідні інструменти їх мінімізації (табл. 2), вибір яких визначається галузевою специфікою, масштабом діяльності та особливостями ринкового середовища [4].

Таблиця 2

Інструменти мінімізації ризиків в межах BCM		
Категорія ризиків	Приклади ризиків	Інструменти мінімізації
Персонал	Масові захворювання	Передресне навчання; документування процесів; планування заміних працівників
	Відтік працівників за кордон	
	Мобілізація	
Інфраструктура	Руйнування виробничих приміщень	Внутрішнє переміщення працівників; віддалена робота; релокація бізнесу
	Обмеження або втрата доступу до об'єктів	
ІТ-сфера	Втрата даних	Резервне копіювання (backup); використання хмарних рішень; посилення кіберзахисту
	Кібератаки	
Ланцюги постачання	Банкрутство ключових постачальників	Диверсифікація постачальників; формування страхових запасів; альтернативні логістичні маршрути; державні програми підтримки
	Порушення логістичних процесів	
	Невиконання договірних зобов'язань	

Джерело складено автором на основі [4].

Впровадження запропонованих інструментів мінімізації загроз безперервності бізнесу сприятиме підвищенню стійкості та довгострокової адаптивності українських підприємств. Очікувані результати можна систематизувати відповідно до визначених груп ризиків.

У сфері управління персоналом реалізація заходів з передресного навчання, формування кадрового резерву та документування процесів забезпечує зниження залежності від окремих працівників і мінімізує операційні простоя в разі мобілізації, міграції чи масових захворювань. Це дозволяє підтримувати безперервність критичних функцій та зменшувати фінансові втрати.

У напрямі інфраструктурної стійкості використання механізмів релокації, резервних майданчиків і віддалених форматів роботи забезпечує швидке відновлення діяльності у випадку руйнування або втрати доступу до виробничих потужностей. Відповідно, підприємство зберігає здатність виконувати договірні зобов'язання та підтримувати стабільність грошових потоків.

В ІТ-сфері впровадження резервного копіювання, хмарних рішень та посилення кіберзахисту мінімізує ризики втрати даних, несанкціонованого втручання та зупинки інформаційних систем. Це забезпечує захист активів, підтримку операційної цілісності та збереження довіри клієнтів і партнерів.

У межах управління ланцюгами постачання диверсифікація постачальників, створення страхових запасів і формування альтернативних логістичних маршрутів сприяють зниженню залежності від окремих контрагентів та підвищують гнучкість реагування на ринкові зміни. У довгостроковій перспективі це формує конкурентну перевагу підприємства [4].

Таким чином, впровадження системи управління безперервністю бізнесу дозволяє не лише мінімізувати ймовірність реалізації критичних ризиків, а й забезпечити швидке та скоординоване реагування на непередбачувані загрози без порушення ключових бізнес-процесів. У ширшому значенні це може стати важливим чинником зниження рівня припинення діяльності підприємств, зокрема малого бізнесу та ФОПів, що є особливо актуальним в умовах зростання кількості їх закриття в період воєнної нестабільності. Відтак управління безперервністю бізнесу слід розглядати як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової життєздатності та розвитку українських підприємств.

1. Безейко А. Малий бізнес на виживання: скільки в середньому працюють ФОПи в Україні. 24 бізнес. URL: https://24tv.ua/business/fopi-ukrayini-skilki-zakrilosya-2025-rotsi-yaki-zhivut-naydovshe_n2983166.

2. Булавін С. Ради та планування безперервності бізнесу: BCP та BCM, 2025. Ради Дерикторів з Сергієм Булавіним. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=a8rgifaO6D4&t=89s>.

3. Дія.Бізнес. Динаміка закриття ФОПів у 2024 році. Дослідження YouControl. <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>.

4. Ситайло У. В. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. Економіка та суспільство. Київ, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3887/3807>.

5. BCI Horizon Scan Report 2025: What it means for your Business Continuity Strategy. biscon. URL: <https://biscon.co.uk/f/bci-horizon-scan-report-2025>.

6. Eggers G. Business Continuity Management - A Management System for Resilience. dqs. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/upravlinnya-bezperernivnytyu-biznesu-sistema-menedzhmentu-stijkisty>.

7. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Official edition. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>.

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Ковальова Ксенія В'ячеславівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курсу магістратури ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мартинюк Л.А.

E-COMMERCE AS A DIRECTION FOR ENSURING THE SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN WAR AND POST-WAR PERIODS

The essay examines e-commerce as a direction for ensuring enterprise resilience during wartime and post-war recovery. The transformation of e-commerce is analyzed from rapid growth to a deep crisis caused by the full-scale invasion, followed by adaptive recovery. It is substantiated that under conditions of destroyed logistics infrastructure, limited physical access to goods, and shifting consumer priorities, e-commerce has become a tool for preserving entrepreneurial activity and maintaining economic stability.

У сучасних умовах воєнної нестабільності цифровізація набуває не лише інноваційного, а й стратегічного значення, трансформуючись із чинника конкурентних переваг у механізм забезпечення життєздатності підприємства. Якщо на етапі мирного розвитку електронний бізнес розглядався переважно як інструмент розширення ринку та підвищення ефективності операційної діяльності, то в умовах війни він стає засобом мінімізації ризиків, диверсифікації каналів збуту та підтримання безперервності бізнес-процесів. Електронний бізнес використовує цифрові інструменти для оптимізації онлайн-продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів та інших аспектів електронної комерції [7, с.77].

Воєнні дії на території України спричинили масштабні пошкодження транспортно-логістичної інфраструктури, що порушило функціонування традиційних ланцюгів постачання, які існували до початку війни. Руїнування автомобільних, залізничних і авіаційних шляхів значно ускладнило транспортування матеріальних ресурсів. Це призвело до концентрації логістичних вузлів у відносно безпечних регіонах та формування нерівномірного доступу до товарних ресурсів. [5, с.3].

З початком повномасштабної війни у лютому 2022 року українці опинилися в умовах суттєвих обмежень доступу до традиційних каналів придбання товарів і послуг. Це стало чинником активного розвитку електронної торгівлі. У багатьох регіонах, особливо там, де тривали інтенсивні бойові дії, онлайн-магазини стали фактично єдиним способом забезпечення населення необхідними товарами. Водночас відзначалося зростання попиту на базові споживчі товари, засоби безпеки та продукти з тривалим терміном зберігання [6, с. 122].



Рис. 1. Динаміка електронної комерції в Україні

Джерело: [6, с. 122]

Аналіз динаміки електронної комерції в Україні за період 2017–2025 років демонструє складний шлях від стрімкого розвитку до глибокої кризи та подальшого адаптивного відновлення. У докризовий період, починаючи з 2017 року, ринок демонстрував стабільне зростання, яке суттєво прискорилося під час пандемії COVID-19. Піковим значенням став 2021 рік, коли ринок електронної комерції сягнув 3321 млн доларів США, що пояснюється масовим переходом бізнесу та споживачів в онлайн-сегмент через карантинні обмеження. Однак повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило катастрофічне падіння показників до критичної позначки у 189 млн доларів. Це обвалення на понад 90% було зумовлене руйнуванням логістичних ланцюгів, міграцією населення та зміною пріоритетів споживання в умовах активних бойових дій. Згідно з прогнозними даними на 2026–2027 роки, очікується подальше помірне зростання ринку. Хоча ці показники все ще не досягають рекордного рівня 2021 року, загальна тенденція вказує на стабілізацію галузі та її ключову роль у підтримці економічної активності країни. Діяльність е-бізнесу фактично стала інструментом виживання та збереження підприємництва, поступово повертаючись до траєкторії впевненого розвитку.

Важливими чинниками підтримання високого рівня купівельної активності стають формування клієнтської лояльності та використання персоналізованих пропозицій. Значного розвитку також набуває онлайн-торгівля через соціальні мережі, зокрема Instagram, TikTok і Facebook. Ці платформи перетворилися на зручні канали реалізації товарів, що дозволяють здійснювати продаж без створення складної інфраструктури інтернет-магазину та забезпечують прямий контакт між брендом і споживачем. Така тенденція зумовлена прагненням малих підприємств оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та обмежень, пов'язаних із традиційними каналами збуту [3, с. 209].

У сучасних умовах цифрової трансформації важливу роль відіграють розвиток професійних зв'язків, співпраця між компаніями та впровадження цифрових технологій, зокрема хмарних рішень. Орієнтація бізнесу на такі підходи сприяє зміцненню його конкурентних позицій, зниженню рівня корупційних проявів і розширенню можливостей отримання інноваційних послуг. При цьому сектор електронної комерції, на відміну від традиційних форм підприємництва, характеризується тим, що його клієнти та комерційні інтереси часто мають міжнародний характер і спрямовані на ринки Північної Америки, Європи та Азії [8, с. 41]. Слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал підвищення продуктивності праці, тому в стратегії необхідно передбачити рішення, пов'язані з організаційними змінами.

На теперішній час до ключових характеристик ринку е-комерції можна віднести:

- багато ніш — переповнені: конкуренція жорстка;
- споживач став обережнішим: він читає відгуки, перевіряє бренди, шукає довіру;
- хто не вийшов на іноземні ринки — часто бореться за виживання;
- середній чек впав, тому всі активно впроваджують cross-sell і up-sell;
- той, хто добре знає свою аудиторію, адаптується, має сильний бренд і вміє працювати з цифрами — росте навіть під час війни [2].

В умовах падіння маржинальності та зростання конкуренції підприємства змушені переходити від простого онлайн-продажу до стратегічної цифрової трансформації, що включає: експортну експансію, автоматизацію процесів, бренд-орієнтовану комунікацію та персоналізовані моделі взаємодії з клієнтами.

За оцінками Forrester Research, світовий ринок електронного бізнесу збільшиться цього року на 8,9% — до \$5,7 трлн, а eMarketer, який враховує також продажі цифрових сервісів та ПЗ, очікує зростання на 7,2% — до \$6,9 трлн [1]. Виходячи з таких прогнозів, можна

передбачити, що за умов відбудови інфраструктури та поступової стабілізації макроекономічної ситуації саме цифрові канали збуту дозволять вітчизняному бізнесу швидше масштабуватися без необхідності значних капіталовкладень у фізичну присутність.

Головним вирішальним чинником впливу на розвиток електронної комерції виступають комп'ютерні та інтернет-технології. В конкурентній боротьбі виграють ті гравці ринку, які розуміють, що споживачі віддають перевагу онлайн-покупкам через нижчі витрати, подальше спрощення процедур оформлення замовлення та повернення товару, високу швидкість доставки. Впровадження штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, технологій доповненої реальності для можливостей тестування товару споживачем, голосових помічників для клієнтів, чат-ботів на тлі часткової автоматизації окремих процесів в сфері електронної комерції є перспективними інвестиціями в конкурентоспроможність онлайн-продавців. Також чинниками впливу на розвиток електронного бізнесу стають глобалізація і розвиток інфраструктури товарного ринку (шляхи, транспорт, складське господарство). Завдяки ним покупка та швидка доставка товару на основі інтернет-замовлення від продавця з однієї країни до споживача в іншій є юридично та фізично можливими. Це стимулює подальший розвиток [4, с. 12].

Крім того, у повоєнний період зросте значення довіри, прозорості та репутаційного капіталу брендів. Споживач орієнтуватиметься не лише на ціну, а й на соціальну відповідальність бізнесу, його внесок у відновлення країни та підтримку локальних спільнот. Це формує нову якість конкурентоспроможності, де цифрові технології поєднуються з ціннісною складовою бренду.

Відновлення бізнесу після завершення війни повинно спиратися насамперед на відродження економічної діяльності, тоді як фінансова підтримка має виступати лише допоміжним інструментом. Восенні умови стали своєрідним випробуванням для підприємницького сектору, у результаті якого відбулося природне відсіювання менш стійких компаній, тоді як більш адаптивні змогли зберегти свою діяльність. У цих умовах українські підприємства поступово формують здатність до стійкості, гнучкості та інноваційного мислення, приймаючи нестандартні управлінські рішення, що враховують сучасні виклики та сприяють зміцненню економічного й оборонного потенціалу країни.

1. Бесараб Т. Глобальний ринок онлайн-торгівлі сягне \$5,31 трлн у 2026 році – прогноз. Delo.ua URL:<https://delo.ua/news/globalnii-rinok-onlain-torgivli-syagne-531-trln-u-2026-roci-prognoz-460367/> (дата звернення 17.02.2026)
2. Герасимюк Т. Як війна вплинула на український e-commerce і що очікувати далі. DOU. URL:<https://dou.ua/forums/topic/53225/> (дата звернення 15.02.2026)
3. Дьяченко О. В. Тенденції розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *International scientific journal «Internauka»*. Випуск 2. 2024. С. 207-212.
4. Капінус Л. В., Никоненко А. В. Маркетингове прогнозування розвитку електронної комерції. *International Scientific Journal «Internauka»*. 2024. С. 1-16.
5. Новікова О. В. Особливості функціонування онлайн-комерції під час війни: виклики та адаптаційні стратегії. *Економіка та суспільство*. Випуск 75. 2025. С. 1-6.
6. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. С.120-129.
7. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Випуск 3. 2025. С. 74-86.
8. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *International scientific journal «Internauka»*. Випуск 2. 2024. С. 35-42.

WORK-LIFE BALANCE: THE RIGHT TO DISCONNECT

This research examines the impact of constant digital availability on the work-life balance of Ukrainian employees. It explores how blurred boundaries between professional and private life, driven by ICT, lead to emotional burnout and increased stress. By analyzing Ukrainian labor legislation and surveying managers and employees, the study investigates the "culture of availability" and its negative effects on productivity. The findings highlight the necessity of implementing the "Right to Disconnect" through both corporate policies and legislative reforms to protect workers' mental well-being and ensure sustainable human capital development.

В умовах стрімкої діджиталізації та масового переходу до дистанційних та гібридних форм зайнятості межі між робочим та особистим часом дедалі більше розмиваються. Постійна доступність працівників через інформаційно-комунікаційні технології у позаробочий час, хоча й сприяє гнучкості, створює серйозні ризики для психологічного здоров'я, призводить до емоційного вигорання, підвищення рівня стресу та труднощів із психологічним відділенням від робочих обов'язків. Впровадження концепції «права на відключення» (Right to Disconnect) є сучасною відповіддю на ці виклики, спрямованою на забезпечення балансу між професійним та приватним життям та захист фундаментальних трудових прав у цифрову еру.

Баланс між роботою та приватним життям є основою професійної ефективності й добробуту. Сьогодні віддалена праця та гнучкий графік стали критичною нематеріальною потребою працівників [1, с. 105], проте саме ця автономія часто веде до розмивання меж особистого простору. За таких умов право на відключення постає необхідним запобіжником, що трансформує декларативну гнучкість у дієвий механізм захисту приватного життя працівників.

Право на відключення доцільно розглядати як практичний механізм забезпечення балансу між роботою та приватним життям у сучасних соціально-трудових відносинах. Право на відключення - це право працівника мати можливість відключитися від роботи, не виконувати звичайну роботу поза робочим часом, не піддаватися стягненню за відмову відвідувати роботу поза робочим часом та обов'язок поважати право іншої особи на відключення [6, с. 1].

Аналіз нормативно-правового забезпечення трудових прав в Україні свідчить про значні розбіжності між фундаментальними гарантіями та їхньою конкретизацією в умовах цифрової праці. Стаття 45 Конституції України закріплює невід'ємне право працівника на відпочинок. Проте чинне законодавство, зокрема стаття 2 КЗпП, не надає чіткого визначення «відпочинку» або «права на відпочинок», обмежуючись переліком способів його забезпечення. На протидію загальній гарантії стаття 60-2 КЗпП гарантує працівнику, який виконує дистанційну роботу, «період вільного часу для відпочинку (період відключення)», у який працівник має право переривати будь-який зв'язок з роботодавцем, і це не вважається порушенням трудової дисципліни. Це положення є безпосереднім відображенням ідеї права на відключення в національному законодавстві. Проте, оскільки дія цієї статті обмежена лише дистанційними працівниками, вона не вирішує проблеми, яка існує для всіх найманих осіб. [2][3].

З метою оцінки стану проблеми в українських компаніях було проведено два інтерв'ю з керівниками українських компаній, а також анкетне опитування 5 керівників і 13 спеціалістів різних підрозділів компанії «Епіцентр К». Такий підхід дозволив поєднати якісний аналіз управлінських практик із кількісною оцінкою сприйняття проблеми працівниками.

За результатами інтерв'ю з керівником відділу компанії «Епіцентр К» встановлено, що більшість працівників відділу працюють за стандартним фіксованим графіком. Проте працівники змушені залишатися на зв'язку і поза межами робочого часу. У результаті формується практика постійної доступності працівників, яка вже сприймається як частина корпоративної культури. У компанії не передбачено офіційних політик, які б регулювали комунікацію після завершення робочого дня, лише певні неформальні домовленості, яких працівники дотримуються на власний розсуд. Таким чином, межа між робочим і особистим часом лишається умовною та залежить від конкретного керівника. Респондент позитивно оцінює ідею права на відключення, підкреслюючи її значення для психологічного добробуту працівників, хоча визнає складність її реалізації у великих організаціях. За його спостереженнями, тривала позаробоча доступність призводить до накопичення втоми, зростання стресу та емоційного виснаження. Баланс між роботою і приватним життям у компанії він охарактеризував як посередній, зазначивши, що переважання негативного впливає на концентрацію, мотивацію та кількість помилок.

Опитування керівників та спеціалістів компанії «Епіцентр К» підтвердили наявність проблеми. Регулярну або періодичну позаробочу комунікацію відзначили 77% спеціалістів. 84,7% респондентів відчувають повний або частковий тиск щодо необхідності відповідати після завершення робочого дня. Керівники також підтвердили часту постановку завдань поза робочим часом. При цьому 69,3% спеціалістів зазначили негативний або частково негативний вплив такої практики на емоційний стан. Більшість опитаних (46,2%) оцінили баланс між роботою та особистим життям як посередній, а 23,1% - як поганий. Водночас 58,4% респондентів вважають ефективними внутрішні політики регулювання комунікації, а 25% - законодавче закріплення права на відключення.

У межах дослідження також було проведено інтерв'ю з топ-менеджером великого промислового підприємства, що дало змогу проаналізувати практики організації праці та управлінські підходи до забезпечення балансу між роботою і приватним життям. Респондент зазначив, що попри формально визначений робочий день, для керівників усіх рівнів характерний ненормований робочий час і регулярна позаробоча доступність (у середньому близько трьох контактів на тиждень). Хоча в компанії існують внутрішні політики щодо комунікації після роботи, їх ефективність зменшується зі зростанням посади через неформальні управлінські очікування постійної доступності. Респондент визнає важливість права на відключення для психологічного добробуту, однак як керівник висловлює занепокоєння щодо можливого зниження оперативності управління. Водночас він підтвердив, що постійна доступність сприяє накопиченню втоми, підвищенню стресу та зниженню ефективності роботи. Респондент підкреслив, що чітке розмежування робочого й особистого часу позитивно впливає на мотивацію, концентрацію та психологічну стабільність працівників. Ключовими умовами впровадження таких підходів він назвав позицію вищого керівництва та формування відповідної корпоративної культури, а також позитивно оцінив ідею законодавчого закріплення права на відключення.

Порівняльний аналіз інтерв'ю з керівниками компанії «Епіцентр К» та промислового підприємства підтверджує спільну тенденцію до розмивання меж робочого часу через вимогу постійної доступності. Попри це, управлінці усвідомлюють, що чітке розмежування праці й відпочинку підвищує концентрацію та відповідальність персоналу. Такий стан справ обґрунтовує необхідність запровадження як внутрішніх корпоративних політик, так і загальнодержавних механізмів реалізації права на відключення в умовах цифрової трансформації.

Враховуючи результати дослідження, ефективно впровадження політик права на відключення у компаніях має здійснюватися через комплекс організаційних, нормативних і культурних змін. Варто виділити декілька пропозицій цих змін.

Компанії варто створити офіційний документ, наприклад, «Політику цифрової комунікації». У ньому слід визначити часові межі робочих комунікацій, канали зв'язку, виняткові ситуації для звернення поза робочим часом та відповідальних осіб. Аналогічні політики діють у Volkswagen, BMW та Orange France, де працівникам заборонено отримувати корпоративні листи після встановленого часу [4].

Для підвищення ефективності рекомендується застосовувати цифрові інструменти, які автоматично відтермінують відправку листів чи повідомлень після робочого часу. Наприклад, у Microsoft Teams або Slack уже передбачено функції «Do Not Disturb» та планування повідомлень. Важливим кроком є навчання менеджерів середньої та вищої ланки принципам цифрової гігієни, делегування та планування завдань. Дослідження McKinsey (2023) показує, що у компаніях, де керівники свідомо не залучають працівників поза графіком, рівень емоційного вигорання знижується на 23 % [7].

У великих організаціях доцільно адаптувати політику до специфіки відділів - наприклад, у логістиці чи клієнтському сервісі можливі окремі чергування або компенсації. Головне, щоб ці правила були прозорими, справедливими та погодженими з працівниками. Рекомендується проводити щорічні опитування або оцінку емоційного стану персоналу, щоб вчасно виявляти перевтому та коригувати

політику. Як показує досвід Ірландії, ефективність впровадження права на відключення зростає, коли компанія фіксує показники вигорання і враховує їх у HR-стратегії [5].

Результати теоретичного аналізу та емпіричних досліджень показали, що практика позаробочих комунікацій має безпосередній негативний вплив на психоемоційний стан працівників. Встановлено, що систематичне порушення балансу між роботою та відпочинком спричиняє зростання рівня стресу, емоційне вигорання та погіршення якості відновлення. Імплементація права на відключення повинна розглядатися не як обмеження, а як інвестиція у здоров'я та стійкість персоналу. Формування культури поваги до особистого часу підвищує довіру, продуктивність і рівень корпоративної лояльності, що позитивно впливає на довгострокову ефективність бізнесу, сприяє зниженню плинності кадрів та збереженню людського капіталу. У ширшому вимірі це формує більш якісні соціально-трудові відносини, засновані на партнерстві, взаємній відповідальності та орієнтації на сталий розвиток організації.

Отже, забезпечення права на відключення є важливим інструментом формування сучасної моделі соціально-трудових відносин. Його впровадження в Україні сприятиме гармонізації трудових практик із європейськими стандартами, підвищенню якості життя працівників, збереженню людського капіталу та сталому розвитку як організацій, так і суспільства загалом.

1. Грішнова, О. (2025). Корпоративний добробут, лояльність та продуктивність працівників: нові аспекти в умовах війни. У Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (с. 105). Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка.

https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/11/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97-CNE25_Optimized.pdf

2. Кодекс законів про працю України (КЗпП). (1971). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

3. Конституція України. (1996). Верховна Рада України. <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/320622/311218>

4. Eurofound. (2023). Right to disconnect: Implementation and impact at company level. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/right-disconnect-implementation-and-impact-company-level>

5. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2022). Psychosocial risks and the right to disconnect: Practical measures for employers. <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

6. Lagutina, I. V. (2022). 'Right to disconnect' as one of the employee's digital labour right. *Juris Europensis Scientia*, 3(5), 28–32. http://jes.nuova.od.ua/archive/3_2022/5.pdf

7. McKinsey & Company. (2023). Addressing employee burnout in hybrid organizations. McKinsey Insights Report. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>

INNOVATIVE DEVELOPMENT AS A BASIS FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF ENTERPRISES

This paper examines the role of innovative development as a key driver of enterprise recovery in the post-war period. The study identifies the main challenges faced by enterprises after war, including damaged infrastructure, technological backwardness, financial constraints, reduced investment activity, and loss of human capital. Strategic directions for post-war recovery are substantiated, particularly through innovation implementation, technological modernization, digital transformation, investment attraction, and human capital renewal.

В умовах повоєнної відбудови підприємства функціонують у складному економічному середовищі, що характеризується необхідністю відновлення виробничих потужностей, обмеженістю фінансових ресурсів та високим рівнем невизначеності. Війна призводить до суттєвих структурних змін в економіці, втрати частини виробничого потенціалу та зниження інвестиційної активності. За таких умов інноваційний розвиток стає ключовим чинником ефективного відновлення підприємств, оскільки сприяє підвищенню продуктивності, технологічному оновленню та формуванню конкурентних переваг. Метою дослідження є обґрунтування ролі інноваційного розвитку у процесі повоєнної відбудови підприємств та визначення стратегічних напрямів його забезпечення.

Аналіз динаміки інноваційної активності підприємств в Україні за періоди 2018–2020, 2020–2022 та 2022–2024 роки (рис. 1) свідчить про неоднорідний, але загалом висхідний характер розвитку інноваційних процесів.

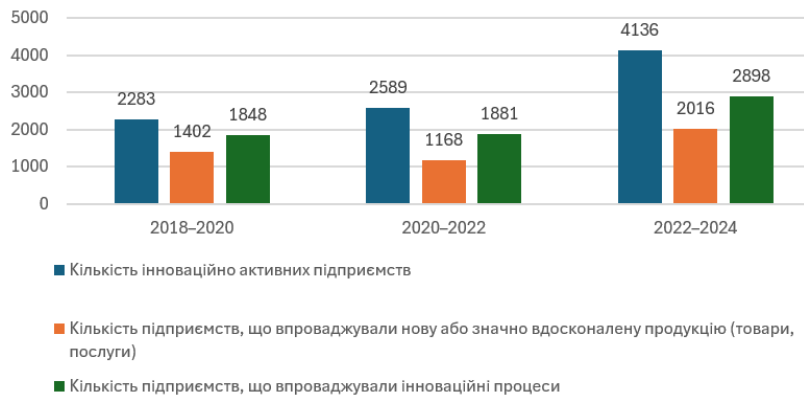


Рис. 1. Динаміка інноваційної активності підприємств в Україні за 2018–2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних [1].

Зокрема, кількість інноваційно активних підприємств зросла з 2283 у 2018–2020 роках до 4136 у 2022–2024 роках, що свідчить не лише про відновлення, а й про поступову активізацію інноваційної діяльності навіть в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності. Така динаміка може бути пов'язана з необхідністю адаптації бізнесу до нових умов господарювання, пошуком альтернативних ринків і підвищенням ефективності використання обмежених ресурсів. Водночас у період 2020–2022 років спостерігалось зниження кількості підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (з 1402 до 1168), що пояснюється впливом кризових факторів, зокрема пандемії та початкового етапу повномасштабної війни. У подальшому цей показник зріс до 2016, що відображає процес поступової адаптації бізнесу до нових умов функціонування та відновлення інноваційної активності. Аналогічна тенденція простежується щодо впровадження інноваційних процесів: після відносної стабільності у 2020–2022 роках (1881) показник зріс до 2898 у 2022–2024 роках, що свідчить про посилення уваги підприємств до оптимізації виробничих і управлінських процесів.

Отже, статистичні дані свідчать про поступове відновлення інноваційної активності підприємств та зростання ролі інновацій як ключового інструменту адаптації до кризових умов і забезпечення конкурентоспроможності. Разом із тим зазначені процеси залишаються нестійкими, мають хвилюподібний характер і значною мірою залежать від зовнішніх факторів, зокрема безпекової ситуації, макроекономічної стабільності та рівня державної підтримки.

Повоєнний період супроводжується комплексом системних викликів для інноваційного розвитку підприємств. Однією з ключових проблем є дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів і модернізації виробництва. Зниження прибутковості, високі ризики інвестування, нестабільність фінансових ринків та обмежений доступ до кредитування суттєво стримують технологічне оновлення підприємств [3].

Суттєвим викликом є технологічне відставання значної частини підприємств. Руїнування або пошкодження виробничої інфраструктури зумовлює необхідність не лише її відновлення, але й переходу на нову технологічну основу, що відповідає сучасним стандартам ефективності та енергоощадності. Водночас недостатній рівень інтеграції у глобальні інноваційні процеси, обмежений доступ до передових технологій і низька інноваційна кооперація ускладнюють швидке впровадження сучасних рішень.

Важливим фактором є скорочення людського капіталу. Міграційні процеси, мобілізація та втрата кваліфікованих кадрів негативно впливають на інноваційний потенціал підприємств, знижують їх здатність до генерації нових ідей, розробки технологій та впровадження інноваційних рішень. Це створює додаткові обмеження для довгострокового розвитку.

Додатковою проблемою є недостатній розвиток інноваційної інфраструктури та слабка взаємодія між наукою, бізнесом і державою. Обмежена кількість ефективно функціонуючих інноваційних кластерів, технопарків і центрів трансферу технологій ускладнює комерціалізацію інновацій і впровадження результатів наукових досліджень у виробничу практику [2].

З урахуванням зазначених викликів, інноваційний розвиток підприємств у повоєнний період має базуватися на принципах системності, адаптивності, гнучкості та технологічної модернізації. Першочерговим завданням є формування комплексної інноваційної стратегії, що передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку, оцінювання інноваційного потенціалу, управління ризиками та забезпечення ефективного використання ресурсів.

Важливим стратегічним напрямом є цифрова трансформація та автоматизація бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових технологій, зокрема систем управління даними, хмарних рішень та елементів штучного інтелекту, дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, забезпечити оперативність прийняття рішень і гнучкість функціонування підприємств [4].

Залучення інвестицій є необхідною умовою активізації інноваційної діяльності. Підприємствам доцільно активно використовувати можливості міжнародної фінансової підтримки, грантових програм, донорських ініціатив та партнерських проєктів, що сприятиме модернізації виробництва та впровадженню інновацій.

Розвиток людського капіталу також є ключовим елементом інноваційного розвитку. Підприємствам необхідно інвестувати у навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікацію персоналу, стимулювати інноваційну активність працівників, підтримувати корпоративну культуру та формувати сприятливе середовище для розвитку творчого потенціалу.

Отже, інноваційний розвиток виступає визначальним фактором повосної відбудови підприємств і економіки загалом. Попри складні умови функціонування, позитивна динаміка інноваційної активності свідчить про здатність бізнесу до адаптації, відновлення та трансформації. Реалізація стратегічних напрямів, орієнтованих на технологічне оновлення, інвестиційну підтримку, розвиток людського капіталу та інтеграцію у глобальні інноваційні процеси, забезпечить формування стійкої основи для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі..

1. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 24.02.2026).

2. Сергієнко Т., Крайнік О. Інноваційні основи відновлення та розвитку промислових підприємств. *Food industry economics*. 2025. Т. 17, № 1. С. 48–53. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3103> (дата звернення: 24.02.2026).

3. Bila I., Posna V., Shevchenko O. Innovative development as a factor of the post-war economy of Ukraine. *Scientific papers naukma. economics*. 2023. Vol. 8, no. 1. P. 10–16. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16> (date of access: 24.02.2026).

4. Minina O., Shadura-Nykyforets N., Moiseienko K. Digital economy as the basis of an innovative model of post-war reconstruction of enterprises in Ukraine. *Problems and prospects of economics and management*. 2025. No. 4 (44). P. 39–47. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-39-47](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-39-47) (date of access: 24.02.2026).

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Лисюк Андрій Олександрович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Економіка бізнесу»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Баюра Д.О.

CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC RESOURCE FOR ENSURING BUSINESS RESILIENCE AND COMPETITIVENESS IN WARTIME

The full-scale war in Ukraine has created an unstable business environment in which traditional material factors of competitiveness are losing importance, while intangible resources are becoming critical. Corporate culture, understood as a system of shared values and behavioral norms, strengthens internal cohesion, supports rapid adaptation, and ensures operational continuity under crisis conditions. From the Resource-Based View perspective, it represents a unique strategic asset that enhances organizational resilience and helps enterprises maintain stable performance and long-term competitiveness even in wartime.

Повномасштабна війна в Україні сформувала принципово нову парадигму функціонування підприємств, що характеризується високим рівнем невизначеності, дестабілізацією ринків, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів і зростанням ризиків управлінських рішень. У таких умовах традиційні матеріальні чинники конкурентоспроможності втрачають визначальну роль, тоді як нематеріальні ресурси, здатні забезпечити швидку адаптацію організації, виходять на перший план. Одним із ключових таких ресурсів є корпоративна культура, яка формує внутрішню здатність підприємства до самоорганізації, мобілізації та відновлення.

Корпоративна культура розглядається як система спільних цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей, що визначають характер взаємодії працівників і спосіб реалізації стратегії підприємства. Вона забезпечує відчуття приналежності до організації, формує єдине бачення цілей і виступає регулятором поведінки персоналу без потреби у надмірному формалізованому контролі [2]. Саме завдяки цим властивостям корпоративна культура стає основою внутрішньої стабільності підприємства в умовах зовнішніх потрясінь. В умовах війни корпоративна культура трансформується з елементу організаційного розвитку у фактор забезпечення виживання бізнесу. Підприємства змушені діяти в режимі постійної адаптації, приймати рішення в умовах обмеженої інформації, забезпечувати психологічну підтримку працівників та зберігати ефективність діяльності навіть за часткової втрати ресурсів. Культура взаємодопомоги, довіри та відповідальності сприяє підтриманню продуктивності праці, зниженню соціальної напруги та забезпеченню безперервності операційної діяльності.

З наукової точки зору корпоративна культура відповідає положенням ресурсної теорії фірми (Resource-Based View), відповідно до якої довгострокові конкурентні переваги формуються на основі унікальних, важко імітованих ресурсів [1]. Культура підприємства має саме такі характеристики: вона формується історично, залежить від колективного досвіду, інтегрується у всі управлінські процеси та не може бути швидко скопійована конкурентами. Таким чином, корпоративна культура виступає стратегічним нематеріальним активом, що забезпечує стійкість і розвиток підприємства навіть за відсутності стабільних зовнішніх умов. Особливої актуальності набуває адаптивна функція корпоративної культури, яка забезпечує пристосування організації до змін зовнішнього середовища та нейтралізацію негативного впливу кризових факторів. Вона сприяє швидкому впровадженню нових управлінських практик, переходу до цифрових форматів роботи, формуванню гнучких організаційних структур і розвитку інноваційного мислення персоналу.

Взаємозв'язок корпоративної культури з конкурентоспроможністю підприємства може відбуватися за різними типами, що впливає на інтеграцію колективу та ефективність управлінських процесів (рис. 1):

Корпоративна культура			
Внутрішнє середовище	Працівники	Стратегія	Імідж
- створює неповторну атмосферу; - формує сприятливий мікроклімат; - дозволяє ідентифікувати підприємство	- формує поведінку і відносини між працівниками; - мотивує працівників до праці; - зміцнює соціальну стабільність	- допомагає усвідомленню місії; - підвищує прихильність цілям; - створює стратегічне мислення	- формує етичний кодекс підприємства; - формує цінності; - створює унікальні традиції
- Підвищення продуктивності праці; - Збільшення виробництва продукції; - Покращення якості надання послуг; - Зменшення плинності кадрів; - Отримання додаткової економії коштів; - Збільшення прибутку підприємства; - Підвищення ефективності діяльності підприємства.			

Рівень конкурентоспроможності підприємства

Рис. 1. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Посилення конкурентоспроможності проявляється через підвищення ефективності використання людського капіталу, покращення внутрішніх комунікацій і зростання мотивації працівників. Узгодженість цінностей і стратегічних орієнтирів сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та зменшенню плинності кадрів, що безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства. У воєнний період корпоративна культура також виконує важливу соціально-економічну функцію, формуючи відповідальну поведінку бізнесу, орієнтацію на підтримку суспільства, розвиток партнерських відносин і зміцнення довіри між підприємством та його стейкхолдерами. Це сприяє формуванню репутаційного капіталу, який стає вагомим фактором конкурентної боротьби в умовах нестабільності.

Практичним підтвердженням цих теоретичних положень є сучасна аналітика трансформації корпоративної культури українських компаній в екстремальних умовах. З початком повномасштабного вторгнення пріоритети співробітників кардинально змінилися: фокус змістився з жорсткої субординації та контролю на безпеку, емпатію та спільні цінності. Емпіричні дані свідчать, що корпоративна культура воєнного часу характеризується безпрецедентним рівнем соціальної відповідальності та людяності. Наочно ці зміни відображено на рисунку 2, побудованому на основі результатів дослідження компанії Terrasoft.

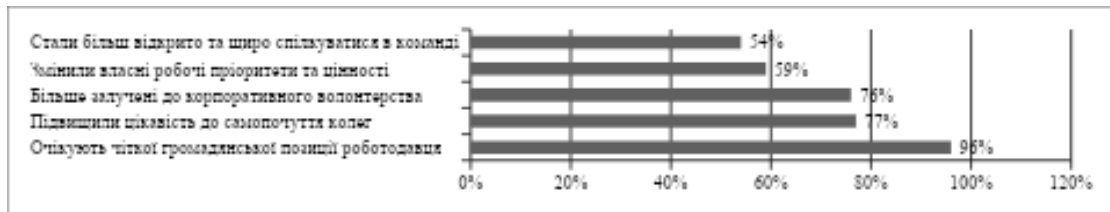


Рис. 2. Трансформація ціннісних та комунікаційних складових корпоративної культури під час війни, %

Джерело: складено автором на основі даних [4]

Аналіз наведеної аналітики дозволяє виокремити ключові тренди зміни корпоративної культури:

- Запит на громадянську позицію. Абсолютна більшість працівників (96%) вимагає від роботодавця чіткої артикуляції суспільної позиції та конкретних дій. Корпоративне мовчання (явище в організації, за якого працівники свідомо утримуються від висловлення думок, зауважень або проблем щодо діяльності підприємства через страх негативних наслідків, недовіру до керівництва чи переконання у марності зворотного зв'язку) у кризовий час стає неприпустимим, а патріотизм і відмова від співпраці з агресором перетворюються на ключові елементи лояльності до бренду.

- Зростання емпатії та неформальних зв'язків. Дослідження фіксують значне посилення горизонтальних комунікацій: 77% співробітників стали частіше цікавитися безпекою та справами одне одного, а 54% відзначили зростання рівня відвертості у робочому спілкуванні.

- Культура турботи (Care Culture) як драйвер ефективності. Інвестиції у фізичну безпеку, гнучкість робочого графіка та психологічну підтримку дають прямий економічний ефект. Наприклад, за даними компанії «Імперіал Тобакко», завдяки впровадженню алгоритмів безпеки, корпоративних пунктів незламності та програм турботи про мобілізованих колег, загальний рівень залученості (engagement rate) персоналу в Україні у 2023 році зріс до феноменальних 90% (порівняно з 74% у довоєнному 2021 році) [5].

Змінився і сам етикет взаємодії: 91% співробітників з абсолютним розумінням ставляться до технічних проблем (поганий зв'язок, запізнення через тривоги), при цьому спостерігається масовий перехід свідомості колективів на орієнтацію на кінцевий результат, а не на формально відпрацьовані години [5]

Тому, в умовах війни корпоративна культура перестає бути просто набором формальних правил чи імідажем інструментом, а перетворюється на живий механізм емоційної підтримки та соціальної згуртованості. Виконуючи інтеграційну, адаптивну та мотиваційну функції, вона допомагає компаніям зберігати ключовий кадровий потенціал через забезпечення гнучкості, інтеграцію волонтерства та розвиток емпатійного лідерства. Як підтверджує феномен зростання залученості персоналу на фоні загальнонаціонального стресу, сьогодні корпоративна культура є потужним стратегічним ресурсом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Саме вона гарантує здатність колективу до інновацій, ефективну реалізацію управлінських рішень і формування довгострокових конкурентних переваг на ринку. Отже, розвиток соціально-відповідальної та адаптивної корпоративної культури є необхідною передумовою не лише стабільного функціонування бізнесу в кризовий період, а й формування основ післявоєнної модернізації економіки України.

1. Resource Based View (RBV). *Think Insights*. URL: <https://thinkinsights.net/strategy/resource-based-view-rbv>
2. Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. С. 404–410. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2363/2284>
3. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 157–164. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/165/170>
4. Корпоративна культура воєнного часу: 5 викликів 5 рішень – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн – delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/korporativna-kultura-vojenного-casu-5-viklikiv-5-risen-434610/>
5. Як війна змінює корпоративні культури. *HR Liga*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24157>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФУНДАМЕНТ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Матсалаєв Владислав Андрійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Филук Г.М.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A STRATEGIC FOUNDATION FOR BUSINESS RESILIENCE IN CONDITIONS OF INSTABILITY

This paper examines the role of digital transformation as a strategic foundation for business resilience under the conditions of instability caused by the full-scale war. The study identifies the main challenges faced by Ukrainian enterprises, including infrastructure destruction, migration of the population, and growing cyber threats. Strategic directions for building resilience are substantiated, particularly through the implementation of digital ecosystems, cloud technologies, artificial intelligence, and cybersecurity measures to ensure operational flexibility, human capital support, and financial stability. Special attention is given to the Industrial Internet of Things (IIoT) as a critical tool for real-time business process monitoring, preventing emergency situations, and optimizing energy consumption.

Умови повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією проти України, суттєво трансформували середовище функціонування підприємств. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, переміщення значної частини населення, а також зростання кількості кіберзагроз створюють додаткові виклики для стабільності економічної діяльності. У такому середовищі підвищеної невизначеності особливого значення набуває переосмислення концепції стійкості (resilience) бізнесу з урахуванням цифрової трансформації.

У межах сучасних економічних досліджень в Україні поняття резильєнтності бізнесу інтерпретується як здатність підприємств ефективно та гнучко реагувати на зовнішні потрясіння та адаптувати свою діяльність до змінних умов функціонування. Фундаментом для такої гнучкості стає цифрова трансформація. Зокрема, Г. Віал визначає цифрову трансформацію як системний процес вдосконалення об'єкта через ініціювання істотних змін його властивостей за допомогою комбінацій інформаційних, обчислювальних, комунікаційних технологій зв'язку [5]. У цьому контексті розвиток цифрових екосистем набуває стратегічного значення, оскільки саме цифрові рішення забезпечують гнучкість управління, підвищують швидкість прийняття рішень та сприяють відновленню діяльності підприємств у періоди системних криз. Вплив цифрової трансформації на стійкість українських компаній наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив цифрової трансформації на стійкість компаній в Україні

Напрямок трансформації	Технологічні інструменти та механізми	Конкретні переваги та вплив на стійкість
Ефективність використання ресурсів	ERP-системи, Smart-метринг, Хмарні обчислення, IoT-сенсори	Оптимізація внутрішніх процесів, зниження витрат на адміністрування та інфраструктуру. Можливість працювати з будь-якої точки світу без втрати контролю над активами.
Адаптивність ланцюгів постачання	Blockchain, AI-аналітика, Електронна комерція	Прозорість даних у ланцюгах поставок, швидка заміна постачальників через цифрові платформи. Вихід на глобальні маркетингові платформи для диверсифікації доходів.
Людський капітал та соціальна відповідальність	LMS (системи навчання), Платформи для психологічної підтримки	Підтримка дистанційної та гібридної роботи. Швидка перепідготовка персоналу (non-formal education) для заміщення вакантних посад через мобілізацію.
Кіберстійкість та безпека даних	Cloud Security, Endpoint Protection, Шифрування, VPN	Захист від цілеспрямованих кібератак. Міграція критичних даних у хмарні сховища ЄС та США для запобігання втраті інформації при фізичних ударах.
Фінансова стабільність та інновації	Neobanking, QR-платежі, Cryptocurrency, Fintech-API	Забезпечення безперервності розрахунків через мобільні застосунки та інтернет-банкінг. Доступ до міжнародних платіжних систем та краудфінансінгових платформ.

Джерело: сформовано автором на основі [2], [1]

Реалізація стратегії цифрової резильєнтності потребує створення надійної технологічної бази для моніторингу та контролю бізнес-процесів у реальному часі. Одним із найбільш перспективних інструментів у цьому напрямі є впровадження промислового Інтернету речей, що дозволяє трансформувати фізичні активи у цифрові дані.

За даними дослідницької компанії Grand View Research [4], обсяг глобального ринку промислового Інтернету речей у 2025 році становив близько 593,8 млрд дол. США, демонструючи стійку тенденцію до зростання протягом 2018-2025 рр. (рис. 1).

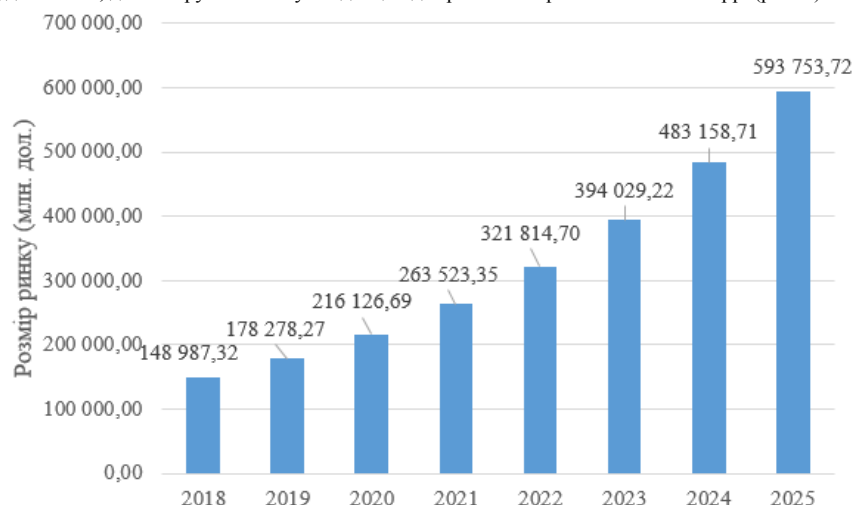


Рис. 1. Глобальний ринок промислового інтернету речей, 2018-2025 рр. (млн. дол. США)

Джерело: складено автором на основі [4]

Зростаюча потреба в прийнятті рішень на основі даних є основним фактором, що стимулює зростання галузі промислового Інтернету речей. Використання інтелектуальних сенсорів дозволяє не лише збирати дані, а й приймати на їх основі обґрунтовані рішення, що підвищують якість продукції та ефективність операцій [4].

Окрім операційного контролю, IIoT відкриває можливості для оптимізації енергоспоживання. Використання таких технологій дозволяє оперативного виявляти технічні несправності обладнання та мінімізувати їхній негативний вплив. Зокрема, аналіз температурних

показників і вібраційних параметрів роботи машин та механізмів допомагає ідентифікувати неефективні режими функціонування обладнання. Завдяки цьому системи ІоТ сприяють своєчасному виявленню відхилень у роботі технічних засобів, що дає змогу запобігати аварійним ситуаціям і забезпечувати більш раціональне використання енергетичних ресурсів [3].

Таким чином, можна стверджувати, що в умовах повномасштабної війни та критичної невизначеності в Україні традиційна концепція стійкості трансформувалася у стратегічну резильєнтність, яка базується на впровадженні цифрових екосистем для гнучкої адаптації бізнес-моделей. Особливу роль у цьому процесі відіграє промисловий Інтернет речей (ІоТ), який не лише стимулює розвиток глобального ринку з обсягом 593,8 млрд дол. США в 2025 році, а й дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг процесів у реальному часі та оптимізувати енергоспоживання.

1. Савицька Н., Полевич А. Цифрова трансформація бізнесу: наукові підходи та інструменти для сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 230–233. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-45>
2. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Економічна наука*. 2024. № 15. С. 66–72. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>
3. Юшук І. В., Юшук П. О. Використання промислового інтернету речей (ІоТ) для оптимізації енергоефективності на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-4-19>
4. Industrial Internet Of Things Market (2025 – 2030) : market analysis report. *Grand View Research*. 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/industrial-internet-of-things-iiot-market>.
5. Vial G., Understanding digital transformation: A review and a research agenda (2019). *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), pp. 118-144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО МЕХАНІЗМУ СВАМ НА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЕНЕРГЕТИЧНУ СТІЙКІСТЬ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Мороз Олег Анатолійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мартинюк Л.А.

THE IMPACT OF THE EUROPEAN CBAM MECHANISM ON THE MACROECONOMIC STABILITY AND EXPORT POTENTIAL OF UKRAINE'S POST-WAR ECONOMY

The paper examines the European Carbon Border Adjustment Mechanism as a critical challenge for the export potential and macroeconomic stability of Ukraine's economy during wartime and post-war recovery. The financial impact of the new environmental policy is analyzed in the context of blocked logistics routes, high reliance on the EU market, and the carbon-intensive nature of traditional fossil-fuel energy assets. It is substantiated that under conditions of strict European carbon taxation and energy infrastructure challenges, deep technological transformation, energy decentralization, and the integration of renewable energy sources and storage systems have become essential tools for preserving export capabilities, ensuring business resilience, and integrating into the European market.

Ключовим викликом для вітчизняної експорторієнтованої економіки став механізм вуглецевого коригування імпорту (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM). СВАМ – це спеціальний інструмент екологічної політики ЄС, який передбачає стягнення своєрідного «вуглецевого податку» за викиди, утворені під час виробництва імпортованих вуглецеємних товарів. Цей механізм створено для запобігання «вуглецевому витоку»: перенесенню брудних виробництв за межі ЄС. Однак, із повноцінним початком його фінансової дії з 1 січня 2026 року він вже почав боляче бити по українській металургії та енергетиці, створюючи критичні бар'єри для експорту та роблячи негайну технологічну модернізацію питанням виживання бізнесу [2], [4].

За даними керівництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», додаткова вартість доступу на ринок ЄС для продукції підприємства через СВАМ становить 60–90 дол. США за тону. Як наслідок, усі європейські клієнти припинили замовлення, компанія втратила можливість реалізувати запланований експорт 1,25 млн тон прокату (майже половину річного виробництва). Компанія «Метінвест» також підтверджує, що СВАМ суттєво ускладнив експорт, створивши фінансові та адміністративні бар'єри, подолати які в умовах війни українській промисловості значно важче, ніж конкурентам із третіх країн, які мають змогу переорієнтувати «чистішу» продукцію на ринок ЄС [4].

Враховуючи, що через блокування інших логістичних маршрутів ЄС став домінантним ринком збуту для України, адже туди йде 82,5% експорту чорних металів, 86,5% цементу, 80,7% алюмінію та 90% добрив, втрата цього ринку є катастрофічною для макроекономічної стійкості. За оцінками Федерації роботодавців України, дія СВАМ може коштувати економіці до 3,6 млрд дол. США експортних втрат на рік. Вже у перший рік повноцінної дії фінансових стягнень ВВП може скоротитися на 4,8%, а індекс продукції переробної промисловості впаде на 13,1% [6].

Фінансовий тягар механізму безпосередньо залежить від вартості квот у системі торгівлі викидами ЄС (EU ETS). Як демонструє графік цін на викиди (рисунок 1), динаміка є вкрай невтішною для імпортерів. Якщо у 2020 році вартість сертифікатів на викиди тону CO₂ не перевищувала 30 євро, то в міру посилення кліматичної політики вона стрімко зросла, досягнувши історичного максимуму в 104,8 євро/т у березні 2023 року. Станом на початок 2026 року ціна стабілізувалася на рівні близько 81,26 євро/т.[1].

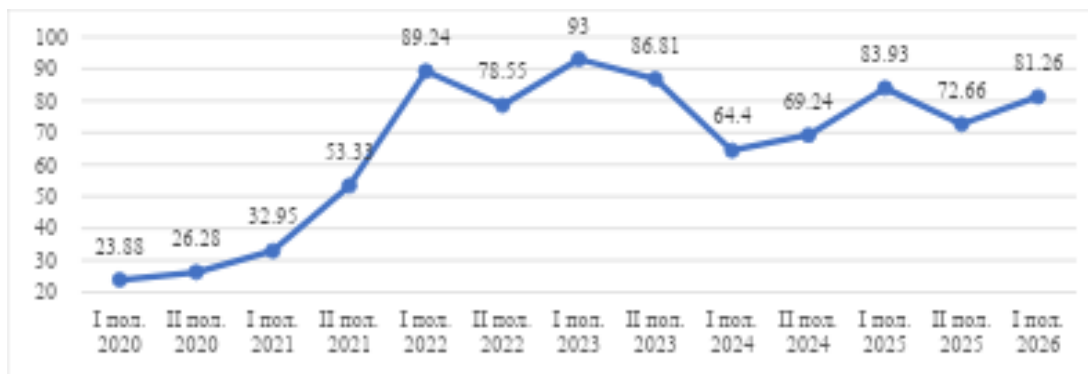


Рис. 1. Динаміка цін на викиди CO₂ (EUA) в системі ETS, євро/т.

Джерело: складено автором на основі [7]

Проте довгострокові прогнози вказують на неминуче зростання. Очікується, що до 2030 року ціна сягне 145 євро/т, а в 2030-х роках - 177 євро/т. Водночас, ЄС поступово згорає практикою видачі безкоштовних квот для своїх підприємств, що означає синхронне та невідворотне зростання вартості СВАМ-сертифікатів для української продукції [6].

Механізм СВАМ застосовується також і до електроенергії, експортованої до ЄС. Згідно з правилами, якщо декларант не може довести відповідність жорстким умовам «фактичних викидів», застосовуються стандартні значення – коефіцієнт викидів CO₂ для електроенергії, виробленої виключно з викопних видів палива в країні походження. Здійснимо розрахунок додаткової вартості для вітчизняної енергетики, використовуючи поточну ціну вуглецю (81,3 євро/т) та прогнозну на 2030 рік (145 євро/т) [5]:

1. Генерація з викопних видів палива (ТЕС та ТЕЦ) - базовий сценарій СВАМ: Середній коефіцієнт викидів для викопної генерації в Україні у 2023 році склав 1,053 т CO₂/МВт·год.

- додаткова вартість у 2026 р.: $1,053 \times 81,3$ євро = 85,6 євро на кожен експортований МВт·год.;

- додаткова вартість у 2030 р.: $1,053 \times 145$ євро = 152,68 євро на МВт·год.

2. Специфічна промислова генерація (ТЕС підприємств на доменному газі): Електростанції, що спалюють доменний газ металургійних підприємств, мають аномально високий вуглецевий слід через специфіку палива - питомі викиди сягають близько 3,0 т CO₂/МВт·год.

- додаткова вартість у 2026 р.: $3,0 \times 81,3$ євро = 243,9 євро на МВт·год.

- додаткова вартість у 2030 р.: $3,0 \times 145$ євро = 435,00 євро на МВт·год.

Для забезпечення повного відновлення, макроекономічної стійкості та збереження експортного потенціалу, українським підприємствам необхідно реалізувати стратегію глибокої технологічної трансформації та енергетичної децентралізації. Ключові напрями інвестування подані у таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегічні напрями інвестування для забезпечення технологічної трансформації та енергетичної децентралізації

№	Напрямок інвестування / Стратегічний крок	Суть та використовувані технології	Очікувані переваги та результати	Термін окупності / Фінансові аспекти
1	Децентралізована генерація на біопаливі	Заміщення дорогих і «брудних» викопних палив (вугілля, газ) шляхом створення розподілених електростанцій на біогазі.	Отримання дешевої енергії, скорочення викидів CO ₂ , зменшення залежності від імпортованих енергоносіїв.	Близько 11 років (для ТЕС потужністю 10 МВт).
2	Системи накопичення енергії та високоманеврені потужності	Будівництво батарейних систем BESS з розрядом 2-4 години та газових/біогазових станцій зі швидким пуском для балансування ВДЕ.	Забезпечення власної енергонезалежності, отримання додаткового доходу на ринку допоміжних послуг.	Оцінюється у 5 років.
3	Інноваційні ринкові інструменти	Укладання довгострокових корпоративних договорів купівлі-продажу відновлюваної електроенергії.	Підтвердження низького вуглецевого сліду продукції, фіксація ціни на енергію, мінімізація цінових ризиків, уникнення стягнень за непрямі викиди CBAM.	Оптимізація витрат та легальне уникнення фінансових санкцій CBAM.
4	Технологічна модернізація («зелена металургія»)	Перехід від старого киснево-конвертерного способу до технології заліза прямого відновлення на основі високоякісних українських когунів.	Захист від подвійного цінового удару порівняно з європейськими електродуговими печами; перетворення України на ключового постачальника низьковуглецевих напівфабрикатів.	Потребує залучення європейського фінансування для реалізації.

Джерела: складено автором на основі [1],[3],[6].

Отже, формування економічної стійкості бізнесу в повоєнний період полягає не у відновленні старих енергоємних потужностей, а у створенні нової архітектури енергозабезпечення підприємств на базі відновлюваних джерел, накопичувачів енергії та інноваційних бізнес-моделей. Тільки за умови залучення міжнародних інвестицій у ці технології, Україна зможе нівелювати загрози механізму CBAM та інтегруватися у європейський ринок.

1. Зайцева А.С., Гончаренко В.В., Пожар А.А. (2025). Фінансові інструменти та механізми стимулювання відновлюваної енергетики в ЄС: вплив на трансформацію енергоринку. Економічний простір, № 204. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7019>

2. Даценко А.М. (2024). Вплив «CBAM» на розвиток та конкурентоспроможність металургійної галузі України. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5361>

3. Матеріали Запорізької ТПП. Інвестиції в генеруючі потужності. Як буде виглядати енергосистема України в майбутньому. URL: <https://www.cci.zp.ua/app/uploads/2024/06/investycziyi-v-generacziyu-1.pdf>

4. Інформаційне агентство УНІАН (2026). Європейське мито CBAM вже б'є по українській металургії: продукцію витісняють з ринку ЄС. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/yevropeyske-mito-cbam-vzhe-b-ye-po-ukrajinskiy-metalurgiji-produkciyu-vitisnyayut-z-rinku-yes-13268961.html>

5. Офіс Зеленого Переходу / ГО «ДІКСІ ГРУП» (2024). Коефіцієнт викидів парникових газів для виробництва та споживання електроенергії (Аналітичне дослідження). URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/filesdixi-gto-electricity-grid-ef.pdf>

6. CMD-Ukraine / Федерація роботодавців України. Вплив CBAM на економіку України (Аналітичний звіт). URL: https://fru.ua/images/doc/2025/influence_of_CBAM.pdf

7. European Union Allowance (EUA) Futures Historical Data. Investing.com. URL: <https://www.investing.com/commodities/european-union-allowance-eua-year-futures-historical-data>

ПІДГОТОВКА ДО DUE DILIGENCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ

Овчаренко Владислав Олегович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
I курс магістратури, ОП «Менеджмент підприємницької діяльності»
Науковий керівник: к.е.н. доц. Богуславський О.В.

PREPARATION FOR DUE DILIGENCE AS A TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE ECONOMIC RESILIENCE
IN POLYCRISIS CONDITIONS

This paper explores Due Diligence not merely as a pre-transactional procedure, but as a continuous strategic management tool aimed at building corporate resilience during global polycrisis. Regular stress-testing and preparation for comprehensive audits stimulate management to maintain high transparency, optimize cost structures, and shift focus toward tangible financial metrics like EBITDA and FCF. A proactive approach to potential investor scrutiny inherently strengthens the enterprise's ability to absorb macroeconomic shocks, adapt to turbulent environments, and ensure long-term financial stability.

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується станом перманентної глобальної полікризи. Наслідки макроекономічної турбулентності, порушення логістичних ланцюгів та безпрецедентний тиск повномасштабної війни створюють надскладні умови для функціонування корпоративного сектору України. У таких агресивних умовах класичні парадигми антикризового управління, що базуються на реактивному реагуванні на вже наявні загрози, виявляються недостатньо ефективними. На перший план виходить концепція економічної резильєнтності - здатності підприємства не лише поглинати зовнішні шоки без критичних втрат, але й швидко адаптуватися, відновлюватися та знаходити нові вектори для зростання.

Забезпечення такої стійкості вимагає впровадження превентивних управлінських інструментів, одним із яких є безперервна внутрішня підготовка до процедури Due Diligence (комплексної перевірки). Традиційно Due Diligence сприймається виключно як фінальний технічний етап перед укладанням угод злиття та поглинання (M&A) або залученням значного зовнішнього фінансування. Однак у контексті розбудови економічної стійкості цей процес доцільно розглядати через ширшу призму філософії Exit Strategy (стратегії виходу). Якщо керівництво компанії імплементує управлінський принцип «Веди бізнес так, ніби завтра збираєшся його продати», Due Diligence перетворюється з одноразової події на постійний внутрішній механізм стрес-тестування бізнес-процесів.

Фундаментальний вплив такого підходу на резильєнтність підприємства проявляється через кілька ключових напрямів комплексної перевірки, які менеджмент має постійно тримати у фокусі:

По-перше, готовність до фінансового Due Diligence вимагає докорінної трансформації організаційно-інформаційного забезпечення. Усвідомлення того, що звітність може бути в будь-який момент піддана жорсткому аудиту з боку інвестора, змушує менеджмент відмовитися від «сірих» або фрагментарних схем обліку. Відбувається перехід до міжнародних стандартів фінансової звітності, впроваджуються автоматизовані ERP-системи, що мінімізують вплив людського фактора. Високий рівень прозорості даних дозволяє керівництву бачити реальну картину ліквідності в режимі реального часу, що є критично важливим для прийняття миттєвих рішень у періоди гострих кризових фаз.

По-друге, орієнтація на податковий та юридичний Due Diligence змушує компанію превентивно усувати комплаєнс-ризики. У кризові періоди будь-які непередбачувані штрафні санкції, судові позови або блокування рахунків можуть стати фатальними для бізнесу. Компанія, яка готується до перевірки, заздалегідь структурує свої активи, захищає інтелектуальну власність та приводить договірну базу у відповідність до найвищих стандартів, тим самим нівелюючи юридичну вразливість.

По-третє, підготовка до операційного Due Diligence стимулює жорстку оптимізацію структури витрат та очищення балансу. Інвестори завжди дисконтують вартість компанії на суму непрофільних активів та економічно необґрунтованих витрат. Розуміючи це, керівництво змушене превентивно позбавлятися баласту: ліквідувати активи, що не генерують грошовий потік, скорочувати нецільові операційні витрати чи диверсифікувати ланцюги постачання [1, с. 145]. Це призводить до формування «ощадливої» (lean) фінансової структури, яка має значно нижчу точку беззбитковості та здатна виживати навіть за умов різкого падіння доходів.

Зміна управлінських акцентів при переході до превентивного Due Diligence відображена у Таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив формату управління на рівень економічної резильєнтності підприємства

Критерій оцінки	Традиційне (реактивне) управління	Управління через превентивний Due Diligence
Головна мета	Короткострокове виконання операційного плану	Максимізація вартості бізнесу та його стійкості
Фінансова звітність	Фрагментарна, часто орієнтована на податковий облік	Прозора, за МСФЗ, орієнтована на вимоги інвестора
Управління витратами	Ситуативне (скорочення лише у фазі гострої кризи)	Системне очищення балансу від непрофільних активів
Фокус метрик	Валовий дохід, частка ринку	EBITDA, вільний грошовий потік, NOPAT
Рівень резильєнтності	Низький (висока вразливість до касових розривів)	Високий (наявність фінансових буферів та гнучкості)

Джерело: складено автором.

Як видно з наведеного порівняння, орієнтація на критерії інвестиційної перевірки кардинально змінює цілепокладання всередині компанії. Менеджмент зміщує фокус із абстрактних показників на фундаментальні метрики створення вартості: чистий операційний прибуток після оподаткування (NOPAT), вільний грошовий потік (FCF) та показник EBITDA [2, с. 210]. Підприємство, що стабільно генерує позитивний вільний грошовий потік, автоматично формує власну подушку безпеки, яка дозволяє абсорбувати шоки полікризи без необхідності залучення дорогих екстрених кредитів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що імплементція стандартів Due Diligence у повсякденну практику корпоративного управління є потужним драйвером формування економічної резильєнтності. Компанія, яка операційно, юридично та фінансово готова до продажу чи залучення інвестицій, за визначенням є організаційно здоровою, прозорою та гнучкою. Такий стан дозволяє не лише мінімізувати ризики банкрутства під час економічних штормів, але й оперативно користуватися вікнами можливостей, що виникають у кризові періоди, забезпечуючи довгострокове збереження та примноження капіталу [3, с. 82].

1. Бланк І. О. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Київ : КНТЕУ, 2022. 354 с.
2. Damodaran A. The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses. 3rd Edition. New York: FT Press, 2021. 624 p.
3. Коваленко В. В., Сергієнко О. А. Due Diligence як інструмент забезпечення фінансової безпеки підприємств при злиттях та поглинаннях. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ГЕОПІЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Осуховська Марія Романівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Голованенко М.В.

RISK MANAGEMENT IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC AND GEOPOLITICAL INSTABILITY

This paper examines risk management in the foreign economic activities of Ukrainian agricultural enterprises under conditions of economic volatility and geopolitical uncertainty. The study analyses the main risks affecting agricultural exporters, particularly currency risks related to hryvnia depreciation, logistical risks caused by disruptions in Black Sea and Danube routes and conflict in the Middle East, and regulatory risks associated with changes in EU trade policies and domestic export regulations. Special attention is given to practical instruments and mechanisms for mitigating these risks, as well as to approaches that can strengthen the resilience and international competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises.

Аграрний сектор залишається стратегічним фундаментом національної економіки України, забезпечуючи близько 56% загального обсягу експорту та формуючи 17% валового внутрішнього продукту. Водночас останні роки характеризуються суттєвою трансформацією структури ризиків, що супроводжують зовнішньоекономічну діяльність аграрних підприємств. У сучасних умовах стійкість агробізнесу визначається не лише якістю та обсягами продукції, а й здатністю адаптуватися до змін логістичних маршрутів, трансформацій регуляторної політики Європейського Союзу та зростання впливу геополітичних конфліктів на глобальну торгівлю.

Для експортоорієнтованих аграрних підприємств значущим фактором невизначеності виступає валютний ризик. Його прояви мають двосторонній характер: з одного боку, зміцнення національної валюти країни, в якій базується компанія, може знизити конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках, з іншого, ослаблення валюти призводить до зростання вартості імпортованих ресурсів, зокрема насіння, добрив і палива. [5, с. 61] Якщо у 2025 році середній показник курсу гривні до долара складе 41,6 грн, а євро – 47 грн, то вже у лютому 2026 року курс зріс до 43,1 грн і 51 грн відповідно. Тож ризик девальвації у наступні періоди зберігається. [1]

Логістичні ризики виступають найбільш суттєвими для українських агропідприємств. Головною проблемою залишається загроза безпековій ситуації в Чорному морі. Хоча український морський коридор працює, ризик атак на портову інфраструктуру та мінування акваторії зберігається, що створює бар'єри для входу в українські порти великих суден. У відповідь на такі загрози Україна почала розвивати транспортну інфраструктуру на Дунаї у Ізмайльському і Ренійському портах, однак навіть там судна змушені вимикати системи автоматичної ідентифікації для зменшення ризику виявлення. Для експортерів агропродукції це означає затримки відвантаження, зростання логістичних витрат і збільшення ризику невиконання контрактів, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність на світових ринках.

Водночас зберігається ймовірність повторних обмежень на сухопутних кордонах з ЄС. У попередні роки такі обмеження вже призводили до значного скорочення обсягів транзиту. Зокрема, обсяги продукції, що прямувала через Польщу істотно впали через блокування кордону місцевими фермерами. Найбільше від цього постраждали експортери м'яса птиці, цукру й олії, які традиційно використовують автомобільний транспорт. Додаткові ризики створює ескалація конфлікту на Близькому Сході. Загострення ситуації може призводити до порушення логістичних ланцюгів і зростання вартості перевезень для того, щоб обійти цей регіон на шляху до імпортерів з Азії. Більше того, країни Близького Сходу є важливим ринком збуту для української кукурудзи. Тому будь-яка нестабільність у регіоні або можливе закриття Суецького каналу може призвести до затримок чи скасування контрактів.

Окрему групу ризиків формують регуляторні та правові зміни. Корпорації, що функціонують на міжнародних ринках, змушені постійно адаптуватися до нових вимог, пов'язаних зі змінами митної політики, торговельних режимів, екологічних стандартів та інших нормативно-правових обмежень. Вагомим дестабілізуючим фактором для зовнішньоекономічної діяльності українських агропідприємств став перехід від режиму повної лібералізації до системи фіксованих тарифних квот у торгівлі з ЄС. Для аграрного бізнесу це означає ризик втрати частини ринкових позицій на європейському ринку, формування надлишкової пропозиції на внутрішньому ринку та зниження рентабельності виробництва. За оцінками експертів, скорочення експорту аграрної продукції до Європейського Союзу після запровадження тарифних квот може призвести до зменшення валютних надходжень приблизно на 1,43 млрд доларів США щорічно. Найбільш відчутним є обмеження щодо пшениці, обсяги поставок якої до ЄС можуть скоротитися з 6,34 млн тонн до 1,3 млн тонн (падіння на 80%), та цукру – з 325 тис. тонн до 100 тис. тонн. [4, с. 6]

Внутрішнє регулювання також зазнало змін: з жовтня 2024 року активовано механізм мінімально допустимих експортних цін на зерно та олію. Запровадження такого інструменту має на меті боротьбу з тінюваними схемами експорту, проте водночас створює додаткові виклики для ринкових механізмів ціноутворення. Зокрема, така система може ускладнювати використання форвардних контрактів, оскільки ціни в угодах, укладених за кілька місяців до фактичного відвантаження продукції, можуть виявитися нижчими за державний мінімум. Як наслідок, експортери можуть бути обмежені в можливості укладати ринково обґрунтовані довгострокові контракти та втратити частину прибутку. [2]

З огляду на зазначені виклики та високий рівень невизначеності, особливої актуальності набуває розроблення та впровадження ефективних інструментів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності для аграрних підприємств.

Для мінімізації валютних ризиків аграрні компанії можуть використовувати різні інструменти хеджування, такі як форварди, ф'ючерси та валютні опціони, що дає змогу зафіксувати валютний курс і ціну продукції на етапі укладання контракту. Використання таких інструментів дає можливість підприємствам зменшити невизначеність щодо майбутніх грошових потоків та стабілізувати фінансові результати. [5, с. 63]

Ефективним інструментом управління логістичними ризиками є диверсифікація транспортних маршрутів. В останні роки значна частина експорту була переорієнтована на перевезення через так звані «шляхи солідарності» Європейського Союзу – сухопутні маршрути через країни Центральної і Східної Європи та Балтії. Додатковими інструментами зниження логістичних ризиків є укладання довгострокових контрактів із логістичними операторами, використання мультимодальних перевезень, що передбачає комбінування морського, залізничного і автомобільного маршрутів, а також участь у спеціалізованих програмах страхування вантажів і транспортних операцій від військових ризиків, що реалізуються за підтримки уряду України та міжнародних партнерів. [3, с. 200]

Основним інструментом мінімізації негативного впливу квот та обмежень є стратегічна продуктова диверсифікація з акцентом на глибоку переробку сировини. Перехід від експорту зернових та олійних культур до виробництва продукції з високою доданою вартістю, такої як борошно, крохмаль або шрот, дозволить компаніям вийти за межі жорстких кількісних обмежень. Паралельно з продуктовою диверсифікацією доцільним є розширення географії експорту шляхом виходу на нові ринки збуту, зокрема, орієнтуючись на регіони Південно-Східної Азії та Африки. Це дозволяє нівелювати ризики, пов'язані з обмеженнями в торговельних відносинах з Європейським Союзом та підвищити стійкість до подальших можливих змін.

Важливу роль у підвищенні стійкості аграрних підприємств відіграє стратегічне об'єднання виробників у галузеві асоціації та кооперативи що є особливо актуальним для малих і середніх виробників. Така форма співпраці може сприяти більш ефективному захисту спільних економічних інтересів, забезпечувати можливість колективного фінансування сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів, оптимізації логістичних витрат, а також посиленню переговорних позицій у взаємодії з державними органами влади та іноземними партнерами.

Отже, сучасні умови формують для аграрних підприємств України значну кількість ризиків, що ускладнюють здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Використання комплексного підходу до управління ними сприятиме підвищенню адаптивності

підприємств до змін зовнішнього середовища, зниженню негативного впливу валютних, логістичних і регуляторних загроз, а також зміцненню конкурентоспроможності українського аграрного сектору на світових ринках.

1. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?startDate=01.03.2022&endDate=13.03.2026>
2. УЗА: Механізм мінімальних цін на зерно зупинить експорт зерна з України. Українська зернова асоціація. URL: <https://uga.ua/news/uzh-mehanizm-minimalnyh-tsinn-na-zerno-zupynyt-eksport-zerna-z-ukrayiny/#undefined>
3. Bezpartochnyi M., Britchenko I., Bezpartochna O. Financial losses of Ukraine's agricultural exports and ensuring food security during martial law. VUZF Review. 2022. 7(2). Pp. 193-204. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/550149-financial-losses-of-ukraines-agricultura-c89f36ea.pdf>
4. DCFTA revision: changes in EU TRQs for UKR products and effect on the EU. German Economic Team. 2025. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2026/02/GET_UKR_PB_10_2025.pdf
5. Pylypenko D., Shevchenko N., Pylypenko M. Economic risks of agricultural enterprises in Ukraine: Analysis of threats and mitigation strategies to ensure financial security. Economic Forum. 2025. Vol. 15, No. 1. Pp. 58-73. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/318706/1/EF1512025058-073.pdf>

ТЕЛЕКОМ-ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ: ІНВЕСТИЦІЇ, ВІДНОВЛЕННЯ МЕРЕЖ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У 2022–2025 РР.

Панков Сергій Вікторович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка підприємства»

Науковий керівник: д.е.н., проф., Шаульська Л.В.

TELECOM INFRASTRUCTURE AS A PILLAR OF UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE: INVESTMENTS, NETWORK RECOVERY AND COMPETITIVENESS (2022–2025)

The paper explores how telecom investments support business continuity and economic resilience in Ukraine during the war and early recovery. It links infrastructure funding to network availability and, consequently, to the stability of firms' digital processes and competitiveness. Using regulator statistics and post-war needs assessments, three priorities are identified for 2022–2025: rapid restoration and redundancy, energy resilience, and modernization/cybersecurity. The paper argues that reliable connectivity reduces transaction costs, limits downtime losses and accelerates recovery. Recommendations are proposed to scale resilient networks and attract private capital.

В умовах війни телеком-інфраструктура перетворилась із «галузі» на базову умову функціонування економіки: без зв'язку та інтернету деградує операційна здатність бізнесу (продажі, сервіс, платежі, логістика, управління), а також страждає стійкість державних і соціальних сервісів. OECD підкреслює, що війна спричинила порушення інтернет-зв'язку та погіршення якості передачі даних, що підриває стійкість і розвиток цифрової економіки [3, с. 1]. У межах цієї теми економічна резильєнтність трактується як здатність економіки витримувати шоки, підтримувати критичні процеси та відновлювати активність після руйнувань — і саме телеком виступає «підсилювачем продуктивності» та зниження транзакційних витрат у кризі.

Аналітичну рамку доцільно будувати як причинний ланцюг: інвестиції → надійність/доступність мереж → безперервність цифрових процесів → збереження доходів і зайнятості → конкурентоспроможність у відновленні. Це дозволяє оцінювати телеком-інвестиції не лише як технічні витрати, а як інструмент зменшення економічних втрат від простоїв і швидшого повернення до нормальної ділової активності.

Емпірично сектор у 2023–2024 рр. демонструє адаптацію та інвестиційну мобілізацію. За даними НКЕК, у 2023 р. загальні доходи від послуг зв'язку становили 130,5 млрд грн, а капітальні інвестиції у сферу електронних комунікацій — 19 млрд грн (на 50% більше, ніж у 2022 р.) [1, с. 1]. У 2024 р. капітальні інвестиції зросли до 25,1 млрд грн (+32,7% р/р), а регулятор окремо підкреслив заходи зі стійкості інфраструктури в умовах агресії [2, с. 38]. На мою думку, така динаміка означає переорієнтацію інвестицій на управління ризиком: у нестабільному середовищі надійність мережі стає елементом конкурентної стратегії та утримання клієнтської бази.

Оцінки збитків і потреб відновлення показують масштаб виклику. За RDNA2 (станом на 24.02.2023) телекомунікації та цифровий сектор оцінювались у 1,6 млрд дол. США прямих пошкоджень та 1,6 млрд дол. США втрат (потреби — 4,5 млрд дол. США) [4, с. 2]. У RDNA4 (станом на 31.12.2024) зафіксовано 2,21 млрд дол. США пошкоджень приватного сектору та 5,8615 млрд дол. США потреб на 2025–2035 рр. [6, с. 153–156]. Це підтверджує: резильєнтність у телекомі — не разове «відремонтувати», а інвестиційний цикл, який визначатиме темпи та якість повного відновлення.

Інвестиції 2022–2025 рр. логічно групуються в три портфелі, що дають різні економічні ефекти:

1. Швидке відновлення та резервування (redundancy). Відбудова вузлів, запасні маршрути, альтернативні магістралі у критичних точках. Ефект — менше простоїв і менші непрямі втрати бізнесу, особливо в сервісних та фінансових процесах.

2. Енергетична стійкість мереж. Резервне живлення базових станцій і ключових вузлів. Ефект — підтримка щоденних транзакцій і сервісів у періоди блекаутів, що напряду зменшує «ціну збоїв» для економіки. Пріоритетність напряду підтверджують публічні заяви про нарощення інвестицій в energy resilience [5 с. 21].

3. Модернізація та кіберстійкість. Оптика, 4G, оновлення IT-архітектури та практик безпеки. Ефект — масштабованість цифрових сервісів у відновленні, інвестиційна привабливість території і довіра клієнтів/партнерів.

Для перетворення цих портфелів на вимірювану «економічну резильєнтність» важливо відстежувати не лише обсяг CAPEX, а результат у метриках: час відновлення після інцидентів; частка критичних вузлів з автономним живленням; наявність резервних маршрутів; частота/тривалість деградації сервісу. На макрорівні це має проявлятися у нижчих втратах економічної активності під час інфраструктурних шоків і швидшому відновленні постраждалих регіонів.

Висновки. Телеком-інфраструктура є базовою умовою економічної резильєнтності, оскільки забезпечує безперервність ключових бізнес-процесів і публічних сервісів у шоківих умовах. Війна змінює природу інвестицій у телеком: пріоритетами стають відновлення й резервування, енергетична автономність, а також модернізація з кіберстійкістю. У повоєнній економіці надійність і масштабованість цифрової інфраструктури перетворюються на конкурентну перевагу країни та фактор залучення приватного капіталу.

1. НКЕК. Річний звіт НКЕК за 2023 рік (15.04.2024). URL: <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-za-2023-rik>
2. НКЕК. Річний звіт НКЕК за 2024 рік (31.03.2025). URL: <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-nkek-za-2024-rik>
3. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine (01.07.2022). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbc/c5477864-en.pdf
4. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2): February 24, 2022 – February 24, 2023 (2023). URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-03/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>
5. Reuters. Ukraine's Kyivstar to ramp up investments in energy resilience, CEO says (05.09.2024). URL: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/ukraines-kyivstar-ramp-up-investments-energy-resilience-ceo-says-2024-09-05/>
6. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 (2025). URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_febuary_2022_december_2024.pdf

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

Панков Владислав Андрійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Економіка бізнесу»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Филук Г.М.

KNOWLEDGE AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC BUSINESS

The functional role of knowledge and human capital management in ensuring the competitiveness of domestic business in the context of globalisation and digital transformation of economic processes has been analysed. The significance of the knowledge economy as a leading determinant of innovative development was revealed, and the impact of human capital on the generation of intellectual assets capable of ensuring the creation of high-tech products and increasing labour productivity was determined. The relevance of creativity and innovative culture in shaping the competitive advantages of business structures was argued. Conceptual approaches to the implementation of knowledge management systems as a tool for improving management efficiency are proposed, which enables the expansion of technological capabilities of enterprises and the formation of a resilient innovation ecosystem focused on long-term progress.

В умовах стрімкого поширення процесів глобалізації та активного впровадження цифрових технологій, що охоплюють усі сфери суспільного життя, економіка знань стає основним рушієм забезпечення стабільного економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу, оскільки саме вона формує нові можливості для ефективного використання ресурсів, створення інноваційних продуктів і трансформації традиційних підходів до організації виробничої діяльності. Високий рівень наукоємності сучасних технологічних процесів, динамічний розвиток інформаційних систем і цифрових платформ, а також зростаюча значущість людського капіталу як носія знань, навичок та ідейних ресурсів визначають принципово нові тенденції економічного зростання, які базуються на знаннях та інтелектуальних активах, що здатні забезпечити створення високотехнологічної продукції, підвищення рівня продуктивності праці, стимулювання інноваційної активності та розвиток підприємництва у сферах, які орієнтовані на застосування інтелектуальних та наукових розробок [5].

Економіка знань та інноваційний розвиток виступають взаємозалежними компонентами, що визначають сучасні тенденції економічного зростання, оскільки постійний обмін інтелектуальними ресурсами, інтенсивне застосування інформаційних технологій та систематична модернізація виробничих процесів становлять фундаментальні передумови для формування економічних систем, орієнтованих на генерацію інновацій. Інноваційні процеси, які генеруються в умовах економіки знань, сприяють не лише оптимізації виробництва, створенню нових продуктів і послуг, а й суттєвому підвищенню ефективності господарської діяльності, що, в свою чергу, активізує накопичення інтелектуального капіталу, розширення технологічних можливостей і, як наслідок, подальше зростання знансєвих ресурсів. У процесі формування та розвитку економіки знань, що ґрунтується на людському капіталі та інноваційній діяльності, ключову роль відіграють інноватори – суб'єкти, які генерують та впроваджують нові ідеї, розробки та технології, що мають комерційну та соціальну цінність. Саме інноватори є рушійною силою трансформаційних процесів у суспільстві, оскільки вони займаються створенням нових знань та їхньою адаптацією до потреб економіки через відкриття, винаходи, розробку патентів, впровадження ноу-хау та інших інноваційних рішень [2]. З точки зору розвитку людського капіталу, інноватори – це висококваліфіковані фахівці, підприємці та дослідники, які не лише мають глибокі знання у своїх галузях, а й володіють креативним мисленням, здатністю до швидкої адаптації в умовах нестабільності

та високим рівнем соціальної відповідальності. Дослідження особистісних характеристик інноваторів свідчить, що вони є ініціативними, стратегічно мислячими особами, які вміють перетворювати свої навички та потенціал у продуктивну діяльність, спрямовану на отримання нових конкурентних переваг. Їхня здатність до аналізу нестандартних ситуацій, виявлення проблемних зон та пошуку інноваційних рішень визначає динаміку економічного розвитку та зростання конкурентоспроможності в бізнес-середовищі (рис. 1.).

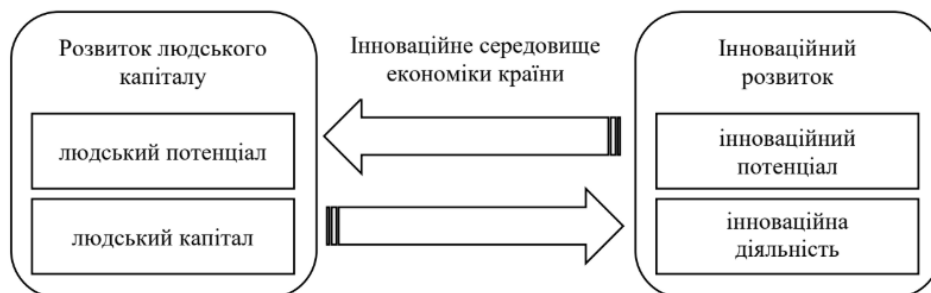


Рис. 1. Концептуальна схема впливу системи управління знаннями на формування та використання людського капіталу в конкурентній боротьбі

Джерело: підготовлено автором за матеріалами [3]

Значення в цьому контексті має креативність, яка є основою інноваційної культури та одним із головних механізмів професійного та особистісного розвитку. Креативність визначає здатність людини до нестандартного мислення, пошуку оригінальних рішень та генерації нових знань, що є критично важливим у сучасній економіці, орієнтованій на інтелектуальні ресурси. Вона тісно переплітається з поняттям творчості, оскільки саме через творчу діяльність формуються якісно нові матеріальні та нематеріальні цінності, що впливають на розвиток інноваційних екосистем. У процесі взаємодії між інноваційним потенціалом особистості та загальним інноваційним середовищем досягається максимальний рівень їхньої реалізації, що можна визначити як потенціал – комплексну характеристику здатності особистості до розвитку інноваційної активності, інтелектуальної самостійності та професійної креативності [1].

Одним із чинників, що формують базову необхідність щодо безперервного розвитку людського капіталу, є прискорене старіння знань та інформації, що, у свою чергу, активізує потребу в систематичній адаптації працівників до нових вимог ринку праці, а також в оновленні їхніх професійних компетенцій. У цьому контексті важливим є застосування концепції життєвого циклу систем, яка дозволяє розглядати процес формування та розвитку людського капіталу з точки зору його еволюційного оновлення, що відображає процеси забезпечення національної безпеки і реакції на сучасні міграційні процеси (рис. 2.) [4].

Практична імплементація концепції у сфері управління людським капіталом уможливило здійснення системного аналізу еволюційного розвитку організацій з оцінюванням відповідності їхнього кадрового потенціалу стратегічним цілям підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.



Рис. 2. Схема рівнів управління знаннями та формування людського капіталу у конкурентній боротьбі
Джерело: підготовлено автором за матеріалами [5]

Висновки. Встановлено, що управління знаннями у синергії з розвитком людського капіталу конституює фундамент підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, оскільки уможливує інтеграцію інтелектуальних ресурсів, стимулювання інноваційної активності та генерування сталих конкурентних переваг у середовищі глобальної цифрової економіки. Аргументовано, що результативне використання знансвих активів та креативного потенціалу персоналу детермінує формування інноваційної культури, зростання продуктивності та розширення стратегічних можливостей підприємств, що визначає довгострокову економічну резиліентність і адаптаційну спроможність національного бізнесу в умовах сучасних викликів.

1. Дуга С. Ю. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-8
2. Ковальова В., Кім О., Машкіна О., Князева Р. Особливості системи управління знаннями та її роль в підвищенні конкурентоспроможності організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 338(1). С. 210-214. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-31>
3. Паймаш Г. В. Маркетинг людського потенціалу людей з особливими потребами. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. 2023. № 5. С. 18-22. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.5.18.
4. Babenko V., Shumilo O., Davydova O., Sokolova L., Volovelska I., Yefanov V., Maslak O. Building a business model of enterprise's innovative development based on economic security as an element of urban management. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 2024. 9(3). С. 447-456. DOI: 10.22034/IJHCUM.2024.03.06
5. Kucharcikova A., Durisova M., Staffenova N. Implementation of the human capital management concept: An empirical study of a small trading company. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. 11, Article 1620. DOI: 10.1057/s41599-024-03946-x

ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО ВІДМІННОСТІ ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПАРАДИГМИ

Пасічник Кирил Валерійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магомедова А.М.

THE EVOLUTION OF DIGITAL MARKETING AND ITS DIFFERENCES FROM THE TRADITIONAL MARKETING PARADIGM

The evolution of digital marketing from the first online advertising tools of the 1990s to modern technologies based on artificial intelligence and data analytics is studied. The key stages of the development of digital communication channels, the formation of personalized strategies and the transformation of business models under the influence of digitalization are analyzed. The differences between digital and traditional marketing in terms of reach, cost, measurability, targeting and interactivity are substantiated. It is determined that digital marketing has become an independent strategic concept that provides increased communication efficiency and a deeper understanding of consumer behavior.

Розуміння історії та розвитку цифрового маркетингу дає уявлення про його сучасну роль у формуванні економіки та впливі на поведінку споживачів. Витоки цифрового маркетингу можна простежити до ранніх днів Інтернету. У 1990-х роках, коли Всесвітня мережа стала доступною для громадськості, компанії почали досліджувати можливості онлайн-реклами та маркетингу.

Перша клікабельна банерна реклама, запущена в 1994 році, ознаменувала початок онлайн-реклами. У цей період з'явилися основні інструменти цифрового маркетингу, включаючи email-маркетинг та ранню пошукову оптимізацію (SEO) [1].

Зі зростанням інфраструктури Інтернету та бази користувачів зростала й удосконалення методів цифрового маркетингу. На початку 2000-х років цифровий маркетинг почав формуватися як окрема галузь зі своїми стратегіями та інструментами. Пошукова оптимізація (SEO) стала критично важливою стратегією, що була зосереджена на покращенні видимості веб-сайту на сторінках результатів пошукової видачі. SEO передбачала оптимізацію вмісту, структури та метаданих веб-сайту для досягнення вищих рейтингів у пошукових системах, наприклад, таких як Google. У цей період також спостерігався піднесення контент-маркетингу, коли компанії почали створювати та розповсюджувати цінний контент для залучення та взаємодії зі своєю цільовою аудиторією. Метою було зміцнити авторитет бренду та зміцнити довіру споживачів за допомогою інформативного та релевантного контенту.

У 2000-х роках активна цифровізація суспільства сприяла виникненню нових бізнес-моделей, цифрових каналів комунікації та інструментів просування в онлайн-середовищі. Так, поява платформ соціальних мереж у середині 2000-х років здійснила революцію в цифровому маркетингу. Такі платформи, як Facebook, Twitter та Instagram, дали змогу компаніям взаємодіяти зі споживачами безпосередньо та в режимі реального часу. Маркетинг у соціальних мережах став потужним інструментом для просування бренду, взаємодії з клієнтами та дослідження ринку. Ці платформи сприяли створенню цільових маркетингових кампаній та використанню контенту, створеного користувачами, підвищуючи видимість бренду та залученість споживачів [4].

Електронний маркетинг також продовжував розвиватися протягом цього періоду. Спочатку він розглядався як спамний або нав'язливий метод, але поступово перетворився на більш персоналізований та цілеспрямований підхід. Сучасний електронний маркетинг передбачає сегментацію аудиторії та створення індивідуальних повідомлень для покращення залученості та коефіцієнтів конверсії.

Ця еволюція відображає ширшу тенденцію персоналізації та маркетингових стратегій, заснованих на даних, які характеризують сучасний цифровий маркетинг. Перехід від традиційного до цифрового маркетингу ознаменував значний зсув у бізнес-моделях. Традиційні маркетингові методи, такі як друкована реклама, телевізійна реклама та радіоролики, значною мірою спиралися на широкі підходи та часто не мали точного вимірювання їхньої ефективності. На противагу цьому, цифровий маркетинг пропонує більш цілеспрямований підхід, використовуючи аналітику даних для відстеження поведінки споживачів, вимірювання ефективності кампаній та оптимізації стратегій у режимі реального часу. Цей прогрес дав змогу компаніям ефективніше та економічно вигідніше охоплювати певну аудиторію, стимулюючи зростання електронної комерції та змінюючи моделі купівлі споживачів.

Проведений аналіз еволюції цифрового маркетингу засвідчує його поступовий перехід від допоміжного інструменту до самостійної стратегічної концепції, що суттєво відрізняється від традиційних підходів до просування товарів і послуг. З огляду на це, на нашу думку, доцільно систематизувати ключові відмінності між цифровим і традиційним маркетингом у вигляді порівняльної таблиці (Таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняння цифрового та традиційного маркетингу за різними ознаками

№ з/п	Ознаки	Цифровий маркетинг	Традиційний маркетинг
1	Охоплення	Глобальне, миттєве, масштабується; охоплює інтернет-аудиторію по всьому світу.	Локальне або масове, але обмежене географією (ТВ, преса, радіо, зовнішня реклама).
2	Вартість	Часто нижчі стартові витрати; можливість гнучкого бюджету та мікро-бекінгу; оплата за клік, показ.	Висока вартість виробництва і розміщення (ТВ-ролик, друковані матеріали); фіксовані великі витрати.
3	Вимірюваність і аналітика	Дуже висока. Миттєві метрики (CTR, CPC, конверсії, поведінка користувача), A/B-тестування.	Обмежена вимірюваність. Часто спирається на опитування, панелі та оцінки охоплення.
4	Таргетинг та персоналізація	Точний таргетинг (демографія, інтереси, поведінка), динамічний ремаркетинг і персоналізовані повідомлення.	Масове таргетування; мала персоналізація (за типом ЗМІ і територією).
5	Взаємодія і двосторонній зв'язок	Інтерактивність. Коментарі, чат, соцмережі, миттєвий фідбек, присутній двосторонній діалог.	Переважаючо одностороння комунікація. Зворотний зв'язок повільний (дзвінки, листи, опитування).
6	Швидкість впровадження та гнучкість	Висока швидкість. Кампанію можна швидко запустити, змінити креатив або таргетинг у реальному часі.	Низька швидкість. Зміна матеріалів або запуск нової кампанії потребує часу (друк, бронювання ефіру).
7	Довіра і впізнаваність бренду	Швидке накопичення впізнаваності онлайн, але нижча довіра через «інформаційний шум» і шахрайські практики.	Висока довіра та престиж (ТВ-бренд, поважні друковані видання), сильний вплив на імідж.

Джерело: складено автором з використанням [2; 3; 5; 6]

За сучасних умов цифровий маркетинг продовжує розвиватися разом із розвитком технологій та змінами в поведінці споживачів. Зростання штучного інтелекту та машинного навчання ще більше розширило можливості цифрового маркетингу, даючи змогу використовувати більш складний аналіз даних та персоналізовані маркетингові стратегії. Інструменти на базі штучного інтелекту можуть аналізувати величезні обсяги даних, щоб виявляти тенденції, прогнозувати вподобання споживачів та оптимізувати маркетингові кампанії, надаючи підприємствам глибше розуміння та ефективніші стратегії.

1. Виноградова, О. В., & Недопако, Н. М. (2021). Digital marketing: Еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, (18). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>

2. Головчук, Ю. О., Мельник, Ю. В., & Козуб, М. В. (2018). Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка і суспільство*, (19). https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/51.pdf

3. Канищенко, О. Л., & Чуприна, Н. М. (2021). Маркетингові проекти в системі інноваційного корпоративного управління підприємством. У С. В. Ромат & С. Ф. Смерічевський (Ред.), *Сучасний маркетинг: Тренди, інновації, інструменти* (монографія). Студцентр.

4. Решетнікова, О. В., Боровик, Т. В., & Сенько, І. М. (2024). Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128>

5. Chaffey, D. (2025). What is digital marketing? Our visual summary of 18 key techniques (2025 edition). Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/>

6. Gelashvili, V. (2021). Digital marketing vs. traditional marketing: Literature review and practical lessons. In *Advanced digital marketing strategies in a data-driven era* (pp. 34–50). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8003-5.ch003>

BUSINESS INTELLIGENCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Польченко Євген Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Курс II, ОС «Магістр» спеціальність «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: доктор філософії, ас. Лісова Р. М.

BUSINESS INTELLIGENCE AS A TOOL FOR BUILDING BUSINESS RESILIENCE IN TIMES OF WAR AND RECOVERY

This paper examines the role of Business Intelligence (BI) systems in strengthening business resilience under conditions of full-scale war and post-war recovery in Ukraine. Wartime uncertainty, disruptions of business processes, and increased operational risks require companies to move beyond traditional management approaches. The study argues that the integration of BI with business process management enables data-driven, proactive decision-making, supports business continuity, and enhances adaptability to external shocks.

Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом для функціонування бізнесу та національної економіки загалом. Умови воєнного часу характеризуються високим рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів, фізичними ризиками для інфраструктури та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. У таких умовах традиційні підходи до управління компаніями виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність формування стійкості бізнесу (business resilience) як ключової управлінської характеристики [1].

Стійкість бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення доцільно розглядати як здатність компанії забезпечувати безперервність ключових бізнес-процесів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати передумови для відновлення й довгострокового розвитку. У цьому контексті особливої ваги набувають цифрові інструменти управління, зокрема Business Intelligence (BI), які забезпечують аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень на основі даних [2].

У сучасній економічній науці поняття стійкості бізнесу тісно пов'язується з концепціями адаптивності, управління ризиками та безперервності діяльності. Дослідники наголошують, що стійкість формується на перетині стратегічного управління, ефективності бізнес-процесів та інноваційного потенціалу компанії [3]. В умовах війни значення цих факторів істотно зростає, оскільки навіть короткострокові збої у функціонуванні критично важливих процесів можуть мати системні наслідки.

З огляду на такі обставини та виклики, бізнес-процеси доцільно розглядати як основу стійкості компанії. Ефективне управління бізнес-процесами передбачає постійний моніторинг, аналіз результативності та здатність до швидкої перебудови процесної архітектури, що є складним без використання аналітичних інформаційних систем [4].

Business Intelligence-системи являють собою сукупність технологій та методів збору, інтеграції й аналізу даних, спрямованих на підтримку управлінських рішень. У межах управління бізнес-процесами BI виконує функцію аналітичного ядра, забезпечуючи прозорість процесів, виявлення відхилень і оцінку ефективності діяльності [5].

Наукові дослідження підтверджують, що інтеграція BI з BPM дозволяє компаніям переходити від реактивного управління до проактивного, орієнтованого на прогнозування ризиків та оптимізацію процесів [6]. У воєнних умовах така трансформація є особливо актуальною, оскільки управлінські рішення мають прийматися швидко та на основі достовірної інформації.

В умовах війни BI-системи виконують функцію інструменту забезпечення безперервності бізнесу (business continuity). Аналітична підтримка дозволяє оперативно оцінювати вплив зовнішніх шоків, перерозподіляти ресурси та мінімізувати операційні втрати [1].

Крім того, BI сприяє підвищенню гнучкості управління, оскільки забезпечує можливість сценарного аналізу та прогнозування наслідків управлінських рішень. Це дозволяє компаніям не лише реагувати на кризові ситуації, а й формувати стратегії адаптації до тривалих періодів нестабільності [2].

Особливе значення BI-системи мають для компаній енергетичного сектору, діяльність яких безпосередньо впливає на економічну та національну безпеку держави. Для таких компаній, як НАК «Нафтогаз України», стійкість бізнес-процесів виходить за межі корпоративних інтересів і набуває стратегічного значення [7].

BI-системи дозволяють інтегрувати фінансові, виробничі та операційні дані, що створює інформаційну основу для антикризового управління в умовах війни та планування повоєнного відновлення. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності компаній [6].

Таким чином, Business Intelligence є важливим інструментом формування стійкості бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення. Інтеграція BI-систем в управління бізнес-процесами дозволяє забезпечити безперервність діяльності, підвищити адаптивність управлінських рішень та створити передумови для сталого розвитку. Для стратегічно важливих компаній енергетичного сектору, зокрема НАК «Нафтогаз України», використання BI має не лише економічне, а й загальнодержавне значення.

1. World Bank. Ukraine Economic Update: Building Resilience for Recovery. Washington, DC, 2023.
2. OECD. Building Resilient Economies in Times of Crisis. Paris, 2022.
3. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13.
4. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics. Harvard Business School Press, 2007.
5. Sharda R., Delen D., Turban E. Business Intelligence, Analytics, and Data Science. Pearson, 2020.
6. van der Aalst W. Business Process Management: A Comprehensive Survey. ISRN Software Engineering. 2013. DOI
7. Gomes P. et al. Artificial Intelligence-Based Methods for Business Processes: A Systematic Literature Review. Applied

MARKETING TOOLS FOR IMPROVING BUSINESS EFFICIENCY IN WARTIME CONDITIONS

The author analyzes the transformation of marketing tools in the context of wartime challenges faced by Ukrainian businesses. The author systematizes key marketing instruments that contribute to business resilience and efficiency during crisis conditions. It is determined that the adaptation of digital marketing, crisis communications, and cause-related marketing are the most effective tools for maintaining business activity and forming sustainable competitive positions in wartime and the post-war recovery period. This work examines the structure and trends of the building materials market in Eastern Europe and identifies key opportunities and risks for Ukrainian exporters, with a focus on the cement sector. The study analyzes recent import dynamics, competitive pressures and regulatory challenges using European industry data and import statistics.

Глибока економічна турбулентність, що охопила український ринок у 2022–2024 роках, призвела до руйнування звичних та традиційних моделей функціонування бізнесу та сформувала абсолютно нові умови конкурентної боротьби для підвищення ефективності бізнесу. Втрата частини виробничих потужностей, розрив логістичних ланцюгів, релокація підприємств та скорочення внутрішнього попиту, все це змусило вітчизняні компанії шукати нові механізми підтримання ефективності діяльності та адаптації до кризового середовища.

У цих умовах традиційні інструменти ведення бізнесу втратили ефективність, тоді як нові маркетингові стратегії що враховують ризики почали відігравати ключову роль у забезпеченні стабільності компаній. Саме digital-маркетинг інструменти дозволили підприємствам зберігати контакт зі споживачами, адаптувати комунікаційні стратегії до соціально-економічних реалій та викликів, а також формувати нові конкурентні переваги навіть в умовах воєнної економіки. Емпіричним підтвердженням трансформації маркетингових каналів взаємодії підприємств зі споживачами є офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. Аналіз динаміки використання електронних каналів продажів свідчить про поступове зростання ролі електронної торгівлі. Зокрема, частка обсягу реалізованої продукції, отриманої через електронну торгівлю, зросла з 13,5% у 2018 році до 15,3% у 2021 році, що відображає поступове поширення цифрових каналів збуту та інтеграцію підприємств у цифрове середовище. Як видно з рисунку 1, електронна торгівля демонструє загальну тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду, що свідчить про посилення ролі онлайн-каналів продажів у діяльності підприємств.



Рис. 1. Динаміка використання електронної торгівлі та соціальних медіа підприємствами України у системі цифрових каналів маркетингової комунікації

Джерело: побудовано автором на основі даних [1] [2]

Паралельно зростає значення соціальних медіа як інструменту маркетингових комунікацій. За даними Держстату, соціальні мережі використовують близько 30% підприємств: 30,1% у 2020 році, 29,4% у 2022 році та 33,8% у 2024 році. У маркетинговій практиці підприємств найбільш активно використовуються Facebook, Instagram, YouTube, TikTok та інші відомі месенджери, які забезпечують швидку комунікацію з цільовою аудиторією, просування бренду та залучення клієнтів у цифровому середовищі.

За результатами дослідження KSE Institute, понад 64% українських підприємств у 2022–2023 роках змушені змінити свої маркетингові стратегії та активніше використовувати digital-канали комунікації [3]. При цьому близько 52% компаній збільшили інвестиції у digital-маркетинг навіть за умов загального скорочення маркетингових бюджетів [4]. Це свідчить про повну структурну трансформацію традиційних маркетингових стратегій підприємств, де ключову роль почали відігравати інструменти онлайн-комунікації, аналітики даних та персоналізованої взаємодії з клієнтами.

Продовжує зростати масштаб використання соціальних платформ серед української аудиторії. Згідно зі звітом Digital 2025: Ukraine, на початок 2025 року в Україні налічувалося 31,5 млн інтернет-користувачів (82,4% населення) та 21,6 млн активних користувачів соціальних мереж, що становить понад 56% населення країни [4]. Важливим інструментом підвищення ефективності маркетингової діяльності є також репутаційний маркетинг та кризові комунікації. У період економічної нестабільності рівень довіри до бренду стає ключовим фактором споживчого вибору. Згідно з результатами міжнародного дослідження Edelman Trust Barometer, у 2026 році 63% споживачів віддають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність та чітку ціннісну позицію [5]. Таким чином, формування прозорої комунікаційної політики та підтримка суспільно важливих ініціатив сприяють підвищенню лояльності клієнтів та стабільності бізнесу.

Окремого значення набуває омніканальний маркетинг, що передбачає інтеграцію онлайн та офлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Дослідження Harvard Business Review [6] показує, що компанії, які використовують омніканальні стратегії, отримують на 9–10% вищий рівень утримання клієнтів та збільшують середній обсяг покупок у порівнянні з підприємствами, що використовують лише один канал комунікації.

Одним із нових та провідних інструментів для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств стало використання цифрових технологій автоматизації маркетингових процесів. Згідно з результатами опитування, використання AI пов'язане з автоматизацією створення маркетингового контенту, проведення аналізу конкурентів та ЦА, підготовкою рекламних матеріалів та оптимізацією рекламних кампаній. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій та скоротити витрати часу на виконання операційних маркетингових завдань. Дані, представлені на рисунку 2, базуються на результатах аналітичного дослідження «Тенденції 2024 року в управлінні маркетинговими комунікаціями», проведеного дослідницькою компанією Factum Group у партнерстві з Всеукраїнською рекламною коаліцією. Дослідження включало кількісне онлайн-опитування 358 респондентів, а також 50 глибинних інтерв'ю з представниками маркетингових підрозділів компаній. Цільову аудиторію дослідження становили маркетинг-директори, керівники маркетингових відділів та представники бізнесу, що активно працюють на українському ринку. Таким чином, впровадження та тестування сучасних маркетингових інструментів стає важливим фактором підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств та їх адаптації до нових ризиків та умов функціонування ринку.

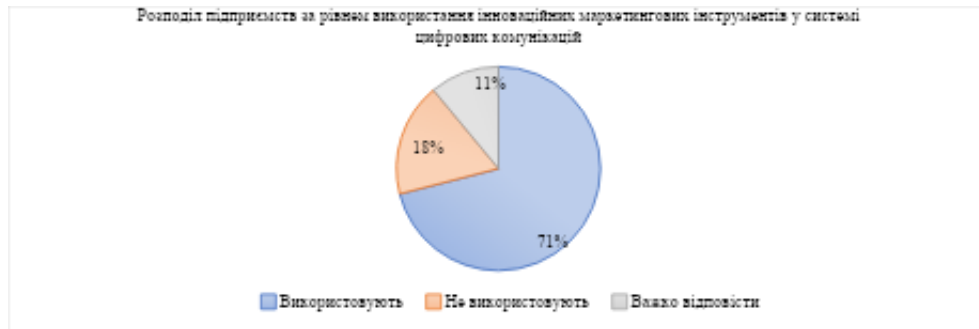


Рис. 2. Розподіл підприємств за рівнем використання інноваційних маркетингових інструментів у системі цифрових комунікацій
Джерело: побудовано автором на основі даних [1] [2]

Проведений аналіз свідчить, що в умовах воєнної економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від швидкості трансформації маркетингових інструментів та їх адаптації до цифрового середовища. Найбільший вплив на підтримання ефективності бізнесу мають digital-маркетинг, SMM-комунікації, омніканальні стратегії взаємодії зі споживачами та репутаційний маркетинг, які забезпечують стабільність комунікацій з клієнтами, розширення каналів збуту та підвищення рівня споживчої лояльності. Зростання використання електронної торгівлі, соціальних медіа та автоматизованих маркетингових інструментів свідчить про структурну трансформацію маркетингової діяльності підприємств, у межах якої маркетинг виконує не лише функцію просування, а й стає стратегічним інструментом адаптації бізнесу до кризових умов та формування довгострокових конкурентних переваг.

1. Державна служба статистики України – Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України: [сайт] - Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=aad15e42ca139f0407348c94009a6535>
2. Державна служба статистики України - Електронна торгівля підприємств України [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України: [сайт]. - Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryemstvakh>
3. KSE Institute - Вплив війни на бізнес в Україні: результати дослідження підприємств [Електронний ресурс] // KSE Institute: [сайт]. - Режим доступу https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
4. Kemp S. - Digital 2025: Ukraine [Електронний ресурс] // DataReportal: [сайт]. - Режим доступу: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
5. Edelman - Edelman Trust Barometer 2024 Global Report [Електронний ресурс] // Edelman: [сайт]. - Режим доступу https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2026-01/2026%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.21.26_0.pdf
6. Rigby D. - The Future of Shopping [Електронний ресурс] // Harvard Business Review: [сайт]. - Режим доступу: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

BUSINESS RELOCATION AS A «SURVIVAL» OPPORTUNITY FOR MODERN ENTREPRENEURSHIP

This material is devoted to business relocation as a possibility of «survival» of modern entrepreneurship in Ukraine in conditions of military risks and protracted economic instability in 2023–2025. Short- and medium-term reactions of companies have led to a reassessment of approaches to risk management and strategic planning, and relocation has emerged as a tool that simultaneously preserves business continuity, minimizes external threats, and creates the prerequisites for updating business models, access to more stable infrastructure, and new sales markets.

Сучасна економіка України функціонує в умовах підвищеної турбулентності, що зумовлена воєнними подіями, макроекономічними кризовими аспектами, інституційними змінами та порушенням усталених територіально-виробничих зв'язків. Мінливість бізнес-середовища проявляється через коливання базових показників, прискорення інфляції, валютні обмеження, часті коригування податкових і регуляторних правил, а також через суттєву нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів. Вагомим чинником нестабільності стають труднощі в енергетичній сфері – перебої з електропостачанням та зростання вартості енергії, що прямо впливають на ритмічність і безперервність підприємницької діяльності. Додатково ускладнюють ведення бізнесу розриви логістичних ланцюгів, обмежений доступ до інфраструктури, та ресурсної бази. За таких обставин суб'єкти господарювання змушені шукати дієві механізми адаптації, серед яких дедалі частіше розглядається релокація. Водночас її значення саме як інструменту пристосування підприємництва до нестабільності залишається недостатньо розкритим у науковому дискурсі.

Соціально-економічні умови розвитку України у 2023–2025 рр. вирізняються посиленою волатильністю, що відображається у динаміці базових макроекономічних показників. «За даними міжнародних фінансових організацій та Національного банку України, у 2025 р. приріст реального ВВП сповільнився до орієнтовно 1,9–2 %, що істотно поступається довоєнним темпам і вказує на обмеженість відновлювального потенціалу за збереження воєнних загроз» [5]. Одночасно інфляційний тиск, зумовлений зростанням вартості енергоресурсів, логістичних витрат і оплати праці, продовжує підвищувати собівартість виробництва та послаблювати фінансову стійкість підприємств, ускладнюючи довгострокове планування й ухвалення інвестиційних рішень.

Погіршення параметрів підприємницького середовища підтверджується також нарощуванням зовнішньоторговельного дисбалансу та підвищенням інвестиційної невизначеності. «У 2025 р. фіксувалося розширення дефіциту зовнішньої торгівлі, що пов'язується з логістичними бар'єрами, зменшенням експортних обсягів і зростанням імпорту критично необхідних ресурсів. Паралельно потреби України у відновленні оцінюються більш ніж у 524 млрд дол. США» [6], що демонструє масштаб структурних диспропорцій і недостатність внутрішніх інвестиційних ресурсів. Сукупність зазначених обставин формує високоризикове, мінливе середовище для бізнесу, в межах якого релокація дедалі частіше розглядається як механізм адаптації та збереження операційної спроможності.

У сучасних наукових підходах «релокацію бізнесу визначають як часткове або повне переміщення підприємницької активності до іншого регіону з метою підтримання безперервності функціонування, зниження ризиків і створення бази для подальшого розвитку» [3]. На відміну від вимушеного простою чи скорочення виробництва, релокація передбачає активне перепроєктування просторової конфігурації бізнесу у відповідь на трансформації зовнішнього середовища. У наборі адаптаційних інструментів підприємств вона займає окреме місце поряд із реструктуризацією, диверсифікацією та цифровою трансформацією, адже безпосередньо пов'язана з оновленням ресурсної бази, перебудовою логістичних ланцюгів і зміною ринкового контексту. «Якщо реструктуризація переважно зосереджується на внутрішніх організаційних змінах, а цифровізація – на оптимізації процесів, то релокація орієнтована насамперед на нейтралізацію зовнішніх загроз і формування більш безпечних умов провадження підприємницької діяльності» [1].

Щоб наочно показати, як українські підприємства практично застосовують релокацію як інструмент пристосування до зовнішніх викликів, доцільно розглянути річну динаміку переміщень, ключові причини та характерні особливості цього процесу. Далі подастись узагальнювальна таблиця, яка систематизує емпіричні дані та дозволяє відстежити тенденції релокації в контексті економічної нестабільності й енергетичних обмежень. Візуалізуємо характерну динаміку по внутрішній релокації бізнесу в Україні станом на 2021–2025 рр. (табл.1).

«Результати аналізу динаміки переміщення підприємств засвідчують, що релокація має радше системний і стратегічно вмотивований характер, ніж є ситуативною відповіддю на поодинокі кризові події. Серед визначальних чинників переміщення домінують воєнні загрози, проблеми з енергопостачанням та загальна економічна непередбачуваність. У відповідь на ці фактори бізнес дедалі частіше діє наперед: обирає нові локації для стабілізації операційних процесів і підвищення стійкості. Відносна стабільність обсягів переміщень у 2024–2025 роках може свідчити про закріплення адаптивної моделі поведінки та використання релокації як постійного інструменту ризик-менеджменту, що підкреслює її значення для «виживання» сучасного українського підприємництва» [2].

Таблиця 1

Характерна динаміка по внутрішній релокації бізнесу в Україні станом на 2021–2025рр.

Рік	Релокації (к-ть)	Зміна юридичної адреси бізнесу (к-ть)	Причина переміщень	Сутність процесу
2021	9301	8549	Оптимізація економіки, регіональне ведення бізнесу	Поодинокі випадки, планове переміщення бізнесу
2022	1969	1924	Початок війни в Україні, ризики руйнувань	Швидке переміщення, відсутність можливості ведення бізнесу
2023	9 581	9 547	Воєнні загрози, ускладнення логістики, збоїв в електро-, та енергозабезпеченні	Масштабне перенесення діяльності в більш безпечні території, посилення адаптаційних дій з боку підприємств
2024	8320	7998	Макроекономічна нестійкість, системні проблеми з енергоінфраструктурою	Остаточне закріплення бізнесу на нових майданчиках, розбудова гнучких (адаптивних) моделей функціонування
2025	8345	7998	Вирівнювання операційних процесів за одночасного дефіциту ресурсів та енергетичних загроз	Перехід релокації у сталу практику, її інституціоналізація як елемента стратегічного управління підприємством

Джерело: складено автором на основі даних [4]

Релокацію підприємства доцільно трактувати не як суто «швидкий антикризовий крок», а як стратегічний спосіб пристосування бізнесу до економічної турбулентності та зростання зовнішніх загроз. Один із найвагоміших результатів такого рішення – можливість зберегти безперервність операцій і робочі місця, що критично важливо насамперед для малого та середнього бізнесу.

МСП зазвичай мають обмежені фінансові резерви й кадровий ресурс, тому навіть короткі зупинки у виробництві або збоїв логістики здатні спричинити суттєві втрати, послабити конкурентні позиції або призвести до припинення діяльності. Перенесення виробничих потужностей чи офісних процесів у відносно безпечніші локації дає змогу підтримувати ритмічність роботи, утримувати зайнятність персоналу та не втрачати зв'язки з клієнтами й партнерами. Такий ефект підкреслює проактивність підприємств: релокація не зводиться до реакції на кризу, а виступає способом заздалегідь обмежити негативні наслідки для внутрішніх процесів компанії.

Ще один важливий наслідок релокації - зниження фінансових ризиків, що виникають через логістичні ускладнення, проблеми енергопостачання та ринкову непередбачуваність. За умов пошкодженої енергетичної інфраструктури, обмеженої транспортної доступності та коливань валютного курсу бізнес стикається зі зростанням витрат, що безпосередньо впливає на собівартість і фінансову стійкість. Переміщення діяльності дозволяє перебудувати ланцюги постачання, зменшити витрати на резервні джерела живлення та перейти до більш прогнозованих умов господарювання. У цьому сенсі релокація перетворюється на практичний інструмент ризик-менеджменту: вона знижує тиск зовнішньої нестабільності й одночасно дає підприємству простір для планування інвестицій та підтримання розвитку навіть у кризовому середовищі.

Третій суттєвий ефект - поява додаткових можливостей для зростання. Після зміни локації підприємство може отримати доступ до нових ринків збуту, кращої інфраструктури та більш сприятливих регіональних умов ведення бізнесу (зокрема програм підтримки, інвестиційних ініціатив, локальних стимулів). Це створює передумови не лише для збереження наявного рівня діяльності, а й для впровадження інновацій, оновлення продуктового портфеля чи сервісів, а також для вибудови нових партнерських зв'язків. У такій логіці релокація виходить за межі «оборони» і дедалі частіше набуває рис інструменту стратегічного розвитку, який підтримує підприємницьку активність у періоди високої невизначеності.

Для глибшого розуміння специфіки релокації доцільно зіставити її з іншими поширеними механізмами адаптації підприємств, для точнішого визначення ролі у забезпеченні стійкості й результативності бізнесу в нестабільному середовищі [2]:

- реструктуризація переважно фокусується на внутрішній перебудові: зміні організаційної структури, перерозподілі функцій та оптимізації управлінських процедур. Вона допомагає зменшувати витрати й підвищувати ефективність внутрішніх процесів, однак не нейтралізує зовнішні загрози - зокрема ризики безпеки території чи перебої з електропостачанням;

- диверсифікація орієнтована на розширення продуктів/послуг або вихід на інші сегменти ринку, що дозволяє «розкласти» ризики й зменшити залежність від одного напрямку. Водночас така стратегія часто потребує значних фінансових вкладень і додаткових компетенцій персоналу, що в кризових умовах є недоступним або надто складним для МСП;

- цифровізація спрямована на оптимізацію процесів, автоматизацію операцій, скорочення витрат та зростання продуктивності. Попри високу ефективність цього інструменту, він не усуває проблем фізичного середовища - наприклад, інфраструктурних обмежень або нестабільного енергопостачання;

- релокація, на відміну від наведених підходів, поєднує мінімізацію зовнішніх ризиків із просторовою перебудовою бізнесу як формою стратегічної адаптації. Вона дозволяє стабілізувати роботу навіть у кризових умовах, переглянути логістичні маршрути та енергетичні рішення, а також створює додаткові можливості для розвитку. Хоча стартові витрати та організаційні складнощі можуть бути значними, вони часто компенсуються системним зменшенням ризиків і формуванням більш стійкої моделі ведення підприємницької діяльності.

Динаміка 2023–2025 рр. підтверджує, що в українському підприємницькому середовищі поступово утверджується антикризова модель ведення справ, де переміщення підприємства фактично стає обов'язковою опцією стратегічного реагування. Бізнес починає закріплюватися в альтернативних регіонах, переносити ключові процеси на нові майданчики, паралельно впроваджуючи енергонезалежні рішення та перебудовуючи логістику. Подібні кроки дають можливість знизити уразливість до зовнішніх загроз, швидше підлаштовуватися до ризиків і підтримувати безперервність роботи у складних умовах. У найближчій перспективі релокація, ймовірно, залишатиметься одним із головних шляхів збереження життєздатності малого та середнього бізнесу в зонах із підвищеною нестабільністю. Водночас її значення не обмежується «порятунком» - переміщення стимулює появу мобільних і стійких бізнес-архітектур, які здатні швидко переналаштовуватися під зміни середовища. Це підкреслює роль релокації як практичного інструменту управління ризиками, який дедалі активніше інтегрується у реальні управлінські практики та підтримує розвиток підприємництва навіть за високої невизначеності.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави розглядати релокацію як дієвий механізм адаптації бізнесу в періоди економічної турбулентності. Серед ключових наслідків для підприємств виокремлено: збереження функціонування компанії та робочих місць, скорочення фінансових втрат, що виникають через порушення логістичних маршрутів, проблеми з енергозабезпеченням і непередбачуваність ринку, а також створення нових можливостей масштабування завдяки доступу до стабільнішої інфраструктури та розширення ринків збуту. Порівняння релокації з іншими підходами «виживання»: реструктуризацією, диверсифікацією та цифровізацією, безумовно засвідчує її особливу ефективність у забезпеченні довгострокової стійкості й випереджального управління ризиками. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз того, як саме підприємці ухвалюють рішення про переміщення, на розроблення методик оцінювання ризиків і вигід релокації, а також на вдосконалення підходів до вбудовування релокації у системи стратегічного планування та ризик-менеджменту в умовах нестабільності.

1. Ковалюк О. А., Шардакова А. Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності // *Economics: time realities*. 2023. № 4(68). С. 50–60. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

2. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану // *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83_5

3. Якімова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємств // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 214–229. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>

4. Business relocation 2025 [Електронний ресурс] // *OpenDataBot*: [сайт]. – Режим доступу: https://opendatabot.ua/en/analytics/business-relocation-2025?utm_source (дата звернення: 02.03.2026).

5. Ukraine keeps key rate on hold, cuts growth forecast amid energy challenges [Електронний ресурс] // *Reuters*: [сайт]. – Режим доступу: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-keeps-key-rate-hold-cuts-growth-forecast-amid-energy-challenges-2025-10-23/?utm_source (дата звернення: 02.03.2026).

6. Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says [Електронний ресурс] // *Reuters*: [сайт]. – Режим доступу: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/?utm_source (дата звернення: 02.03.2026).

BRAND AS A TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE RESILIENCE IN CRISIS CONDITIONS

The research explores the strategic role of branding as a primary tool for ensuring the economic resilience and financial stability of Ukrainian enterprises during the crisis conditions. It details how strong brand identities function as "shock absorbers," reducing the cost of capital and maintaining consumer loyalty through a shift toward "crisis pragmatism". The study highlights the importance of adapting product portfolios and leveraging reputation capital to secure international investments and market access.

Сучасний простір функціонування українських підприємств визначається станом перманентної трансформації, зумовленої кумулятивним дестабілізуючим впливом повномасштабної воєнної агресії. Для підприємств цей період характеризується не лише викликами воєнної агресії, що триває, а й необхідністю формування стратегій випереджального розвитку в умовах високої невизначеності. В такій реальності традиційні фактори виробництва та лінійні моделі управління втрачають свою ефективність, поступаючись місцем стратегічним нематеріальним активам. Серед них бренд виступає ключовим інструментом забезпечення економічної стійкості, яка бере свій початок від праць Браяна Вокера та К. С. Голлінга. Вони визначили стійкість (resilience) як здатність системи поглинати потрясіння та реорганізовуватися, зберігаючи при цьому свою ідентичність, структуру та функціональні можливості [6, с. 5]. Для бізнесу в умовах війни це означає, що бренд перестає бути просто маркетинговим інструментом просування і стає основою ідентичності, на яку надбудовуються внутрішні ресурси та довіра споживачів [5, с. 12].

Станом на лютий 2026 року макроекономічна ситуація знаходиться стабільною, але важкому стані: згідно з інфляційним звітом Національного банку України від 5 лютого 2026 року, прогнозується помірне зростання ВВП на рівні 1,8%, тоді як інфляція очікується в межах 7,5% [1]. Важливо підкреслити, що економіка функціонує в умовах рекордного дефіциту бюджету (18,7% ВВП) та державного боргу, що перетнув позначку 100% ВВП. За таких умов фінансова стабільність підприємства напряму корелює з силою його бренду, оскільки саме репутація дозволяє утримувати попит та залучати інвестиції [2, с. 374].

Сильний бренд діє як амортизатор: споживачі в умовах кризи демонструють патерни «кризового прагматизму» - віддаючи перевагу брендам, які асоціюються з надійністю, безпекою та соціальною відповідальністю. У цьому контексті бренд виступає як гарант «безпеки», що дозволяє підприємству зберігати маржинальність навіть при зростанні виробничих витрат, зокрема через подорожчання електроенергії, ціна на яку для бізнесу за останні роки зросла втричі.

Адаптивність підприємства у кризовий період значною мірою залежить від маркетингових інструментів, що виконують функцію «сенсорів змін». У своїй статті О. М. Ястремська наголошує, що в середовищі з високою турбулентністю маркетинг трансформується з методу просування у стратегічний механізм пристосування [3, с. 416]. Використання CRM-систем, аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє бренду в реальному часі відстежувати зміни у настроях споживачів та сигналізувати про необхідність корекції товарної політики. Це забезпечує інституційну гнучкість, де бренд адаптує свої меседжі та пропозиції відповідно до актуального контексту війни та «побутових» проблем споживачів, таких як відключення світла, теплопостачання та постійні обстріли. Успішним прикладом стратегічного механізму пристосування є розробка застосунку «Повітряна тривога» компанією Ajax Systems у співпраці з Міністерством цифрової трансформації у 2022 році, яка змінила сприйняття бренду: від виробника охоронних систем до гаранта цивільної безпеки. Сьогодні цей репутаційний капітал «battle-tested» (перевірений у бою) технологій дозволяє компанії агресивно масштабуватися на ринках США та ЄС, капіталізуючи високу довіру до українських інженерних рішень, що здатні працювати в екстремальних умовах [3]. Це підтверджує тезу Йоссі Шеффі про те, що стійкість — це здатність вийти з кризи сильнішими, ніж раніше [5, с. 3].

В умовах війни, особливої уваги заслуговує також і трансформація маркетингової товарної політики, підприємства змушені вдаватися до виведення нерентабельних продуктів для фокусування на «зірках» та «дійних коровах» [4, с. 77]. Як приклад агрохолдинг «МХП» (ТМ «Наша ряба») оптимізувала портфель продуктів м'ясопереробки, вивівши з ринку частину складних напівфабрикатів із тривалим циклом виробництва. Концентрація на базовому продукті — охолодженій курятині («дійна корова»), яка в умовах війни стала стратегічним товаром першої необхідності. Це дозволило спростити виробничі ланцюги, знизити витрати на зберігання та забезпечити максимальну присутність основного бренду на полицях магазинів, що критично важливо для утримання частки ринку в умовах падіння купівельної спроможності. [7]

Стадія розвитку бренду є одним із головних факторів доступу до іноземного капіталу, адже у таких умовах інвестори розглядають бренд як «реляційний актив» (relational asset), що гарантує збереження клієнтської бази та доходів незалежно від фізичних руйнувань інфраструктури [2]. Бренд впливає на рішення про рентабельність інвестицій, виступаючи гарантом того, що підприємство здатне генерувати грошові потоки в умовах гіперінфляції та воєнних ризиків. Інтеграція принципів ESG у стратегію бренду підвищує його прозорість та є обов'язковою умовою для отримання фінансування від міжнародних інституцій, венчурних фондів та ТНК [1]. Це створює передумови для виходу українського бізнесу у європейський економічний простір, де бренд виступає «паспортом» довіри на нових ринках.

Для українських брендів у 2026 році ключовим фокусом є соціальна відповідальність, відкритий діалог та стійкість ланцюгів постачання. Споживачі все частіше ідентифікують себе з брендами, які поділяють їхні цінності та беруть активну участь у житті країни. У соціальних мережах, компанії виступає як персонаж, який так само як і ти переживає втрати і досягнення разом з усією країною: донатить, жартує, мерже при відключеннях світла і йде невиспаний на роботу після обстрілів.

Емпіричні дослідження показують, що 74% українців надають перевагу вітчизняним виробникам, вбачаючи в цьому акт підтримки національної безпеки [4]. Таким чином, бренд стає символом солідарності, що зміцнює його конкурентні позиції. Саме тому компанія Inditex (власник Zara, Bershka, Pull&Bear) у лютому 2026 року змушена закрити більшість своїх магазинів в Україні через збитковість та відтік покупців до локальних альтернатив — глобальний гігант не зміг адаптуватись і програв у цій боротьбі за лояльність [8].

Отже, бренд став фундаментальним інструментом забезпечення стійкості підприємства. Він інтегрує в собі функції стабілізатора фінансових потоків, відображає соціальні потреби і є стратегічним механізмом в умовах нестабільності. В умовах політичної кризи стратегічне управління брендом дозволяє українському бізнесу не лише мінімізувати втрати, а й будувати довгострокову конкурентоспроможність, засновану на довірі, адаптивності та інноваційності. Підприємствам слід остерігатися інертності маркетингових стратегій та надмірної складності комунікації, оскільки зміна підходів в умовах кризи призводить до втрати лояльності споживачів, а з ними і довіри інвесторів.

1. Маковоз О., Ус Ю. Резильентність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 643-652.

2. Райко Д. В. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67.

3. Ястремська О. М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45.

4. Селезньова О. В. Особливості маркетингової товарної політики в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 75.

5. Sheffi Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005. 336 p.

6. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9. No. 2. P. 5.

7. Як МХП адаптувався до великої війни. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://www.google.com/search?q=https://forbes.ua/company/vizhiti-ta-zrostiti-yak-mkhp-yuriya-kosyuka-adaptuvavysya-do-velikoi-viyni-28062023-14474>

8. Власник Zara, Bershka та Massimo Dutti йде з великих міст України. — ЗМІ. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/vlasnik-zara-berushka-ta-massimo-dutti-yde-z-velikih-mist-ukrajini-nv-13281186.html>.

ПРОГНОЗУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ ДЛЯ РЕКЛАМИ В GOOGLE НА ОСНОВІ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

Руденко Андрій Андрійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Економіка бізнесу»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Чубук Л.П.

FORECASTING THE MARKETING BUDGET FOR GOOGLE ADS BASED ON ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING

The author considers the process of forecasting the marketing budget for Google Ads for a company in the residential real estate sector. The research focuses on calculating the required number of leads based on target occupancy and predicting the Cost Per Lead (CPL) using the ARIMAX model. The integration of operational needs and historical financial trends allows for the formation of an optimal balanced budget that ensures the achievement of strategic growth goals.

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу реклама в Google (Google Ads) стає ключовим інструментом формування попиту та забезпечення стабільного потоку клієнтів [2; 3]. Про масштабність інвестицій у цифрові стратегії та їхній вплив на сталий розвиток компаній свідчать дані Forbes [1]. Для компаній сфери управління житловою нерухомістю, які спеціалізуються на наданні в оренду спільних просторів відповідно до моделі колівінгу, важливим є врахування особливостей способу використання житлової нерухомості у процесі залучення орендарів. З метою просування колівінгів у світовій практиці найчастіше використовують соціальні мережі та таргетовану рекламу (з використанням Google Ads), щоб охопити людей із відповідними цінностями та потребами, враховуючи методологію платного пошукового маркетингу [2, с. 478–501]. У цілому ринок онлайн-реклами щороку постійно зростає, з огляду на те, що цифрова реклама має ряд переваг. Зараз компанії поєднують цифрові онлайн- та офлайн-режими комунікації та виділяють значну частину свого маркетингового бюджету на онлайн-цифрову рекламу порівняно з традиційними методами, головним чином тому, що її допомогою легше: 1) відстежувати ефективність онлайн-рекламних кампаній; 2) створювати індивідуальні рекламні кампанії для певних груп аудиторії; 3) вносити зміни до онлайн-кампаній, ніж до традиційних рекламних кампаній [4, с. 597–598].

Відтак ефективне управління маркетинговими ресурсами вимагає точного прогнозування бюджету, що базується на операційних цілях компанії та динаміці ринкових аукціонів Google [2, с. 451; 5]. Як основні методи розрахунку бюджету рекламної кампанії застосовуються підходи, засновані на: витратах; ключових словах; допустимій вартості конверсії. З огляду на переваги та недоліки, а також порівняльну точність цих методів, найбільш перспективним з позицій досягнення ефективності реклами є метод, що базується на врахуванні допустимої вартості конверсії [2, с. 456–458].

Методичною основою дослідження стало прогнозування маркетингового бюджету компанії з управління нерухомістю для каналу Google Ads на лютий–квітень 2026 року, що базується на інтеграції історичних даних компанії за 2024–2025 рр. та цільових показників операційної діяльності (цільова заповнюваність та потреба у лідах). Етапи та інструментарій дослідження.

На першому етапі було сформовано аналітичну базу, зокрема, систематизовано ретроспективні дані щодо загального фонду ліжко-місць (Total Beds), фактичної кількості заповнених місць (Filled Beds), рівня заповнюваності (Occupancy) та обсягу залучених лідів через Google Ads. Обґрунтовано цільові показники операційної діяльності у два підетапи:

- визначення цільової заповнюваності. На основі аналізу даних за 2024–2025 рр. встановлено цільові показники: лютий – 87%, березень – 90%, квітень – 93%;

- розрахунок потреби у лідах. Використовуючи коефіцієнт 0,02 (beds-per-lead ratio), визначено необхідний обсяг лідів: 609 для лютого, 698 для березня та 700 для квітня 2026 року.

На другому етапі здійснено аналіз динаміки показників, необхідних для прогнозування. Проведено розрахунок річної динаміки заповнюваності (Occupancy YoY), що дозволило ідентифікувати стійкі тренди та сезонні коливання попиту.

На третьому етапі обрано методи прогнозування. Для визначення оптимальних витрат застосовано комбінований підхід, що поєднує два методи:

- розрахунок за цільовою потребою: визначення необхідної кількості лідів для досягнення цільової заповнюваності з урахуванням прогнозованої вартості за лід (CPL); - трендова екстраполяція: врахування історичної динаміки витрат через показники місячної (MoM) та річної (YoY) зміни, а також інтеграцію середнього річного темпу приросту витрат на рівні 10%.

На четвертому етапі проведено економіко-математичне моделювання та проаналізовано його результати.

Прогнозування вартості за лід (CPL) проведено за допомогою моделі ARIMAX (order=5,0,2) у середовищі Python. У моделі враховано як внутрішню динаміку змін питомої ціни ліда CPL, так і вплив річних сезонних факторів, що підвищує точність прогнозування.

Оптимальність моделі підтверджено критерієм AIC = -20,78 та тестом Льюнга–Бокса (p-value = 0,383).

У ході моделювання встановлено, що оптимальний маркетинговий бюджет досягається шляхом узгодження операційної потреби у клієнтах із фінансовими трендами компанії. Результати прогнозування дозволили адаптувати бюджет до короткострокових сезонних коливань за умови збереження довгострокового тренду зростання ефективності рекламних кампаній. На основі прогнозних значень CPL (46 дол. для лютого, 40 дол. для березня та 39 дол. для квітня) та операційних потреб сформовано рекламний бюджет компанії: лютий – 32 500 дол., березень – 35 000 дол., квітень – 32 500 дол. Звітність за результатами такої діяльності є важливим інструментом комунікації зі стейкхолдерами. Застосований метод забезпечить компанії досягнення стратегічних цілей заповнюваності при збереженні економічної ефективності маркетингових інвестицій.

1. Інвестиції у технології допомогли 87% компаній у світі збільшити прибутки – KPMG / Пикало О. *Forbes* : вебсайт. 10 лютого 2025. URL : <https://forbes.ua/news/87-kompaniy-zafiksuvali-zrostannya-pributkiv-zavdyaki-investitsiyam-u-tehnologii-kpmg-10022025-27014> (дата звернення: 27.02.2026).

2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 6th ed. Pearson, 2016.

3. Kannan P. K., Li H. Digital marketing: A framework for digital transformation. International Journal of Research in Marketing. 2017, March. V. 34, issue 1. Pp. 22–45. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

4. Kotler P., Keller K., Brady M., Goodman M., Hansen T. Marketing Management. 4th ed. Pearson, 2019.

5. Laudon K., Traver C. E-commerce 2023: Business, Technology, Society. Pearson, 2023.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ

Слесарчук Олександр Петрович

Національний університет водного господарства та природокористування
аспірант, ОП «Економіка»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ковшун Н.Е.

MODERN CHALLENGES AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN UKRAINE

This paper analyzes the development of the agricultural sector of Ukraine under conditions of economic instability and wartime challenges. The dynamics of yields of major agricultural crops are examined, the key problems of the sector are identified, and the role of innovative technologies in increasing the efficiency of agricultural production and ensuring the country's food security is substantiated.

Економічний розвиток України після здобуття незалежності характеризувався значною нестабільністю та залежністю від зовнішніх і внутрішніх чинників. Суттєвий вплив на економічну динаміку мали світова фінансова криза 2008 року, геополітичні потрясіння після 2014 року та повномасштабна війна з 2022 року, яка спричинила глибокий економічний шок, зокрема скорочення виробництва, руйнування інфраструктури та зниження інвестиційної активності.

Аграрний сектор зазнав значних втрат унаслідок воєнних дій. Зокрема, постраждали тисячі сільськогосподарських підприємств, скоротилися посівні площі, а значні території сільськогосподарських угідь потребують розмінування. Найбільших втрат зазнала галузь рослинництва: у 2022 році виробництво продукції скоротилося на 35–40 % порівняно з попереднім роком через окупацію частини територій, скорочення посівних площ та зниження врожайності. За оцінками Мінагрополітики та KSE, було викрадено або знищено близько 2,8 млн т зернових і 1,2 млн т олійних культур врожаєм 2021 року на суму приблизно 1,87 млрд дол. Значних збитків зазнали й багаторічні насадження – знищено понад 14,3 тис. га на суму близько 349 млн дол. Також були втрачені паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин і мінеральні добрива на суму близько 95 млн дол. Загалом, за оцінками KSE Агроцентру та Мінагрополітики, прямі втрати агропромислового комплексу України внаслідок агресії РФ становлять приблизно 6,6 млрд дол., що дорівнює близько 23 % вартості активів агробізнесу [3, с.35].

Попри складні умови, аграрний сектор залишається одним із ключових стабілізуючих елементів економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та формуючи значну частку експортних надходжень. Аналіз динаміки врожайності основних сільськогосподарських культур свідчить про поступове зростання продуктивності зернових і олійних культур упродовж останніх десятиліть, що зумовлено впровадженням сучасних агротехнологій та підвищенням ефективності виробництва. Водночас виробництво окремих культур, зокрема цукрового буряку, демонструє тенденцію до скорочення, що пов'язано зі структурними змінами у галузі та зниженням економічної рентабельності їх вирощування (рис.1).

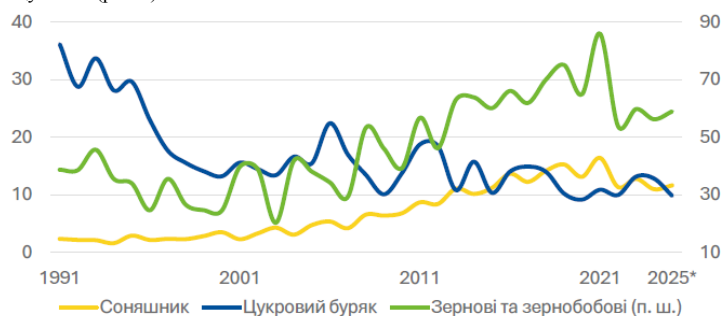


Рис.1. Урожайність основних сільськогосподарських культур в Україні за період 1991 -2025* рр. [1]

* 2025 р.- попередня оцінка Мінекономіки

У 2022–2025 роках врожайність сільськогосподарських культур характеризується значною нестабільністю, зумовленою воєнними діями, кліматичними змінами та обмеженим доступом до ресурсів. У середньому обсяги виробництва зернових і олійних культур становлять близько 70 % від рівня 2021 року. Попри це, аграрне виробництво частково адаптується до нових умов, що підтверджується поступовою стабілізацією окремих показників виробництва.

Водночас розвиток аграрного сектору України супроводжується низкою системних та структурних проблем, що стримують його ефективність і знижують потенціал довгострокового зростання. Так, однією з ключових тенденцій є поступове скорочення кількості малих і середніх сільськогосподарських господарств, що зумовлено обмеженим доступом до фінансових ресурсів, сучасних технологій, ринків збуту та державної підтримки. У результаті відбувається посилення концентрації виробництва у великих агрохолдингах, які володіють значними земельними ресурсами, сучасною технікою та кращими можливостями для інтеграції у світові аграрні ринки. Хоча така концентрація сприяє зростанню продуктивності та експорту, вона водночас створює ризики для розвитку сільських територій, зайнятості населення та диверсифікації аграрного виробництва [2, с.73].

Суттєвою проблемою залишається також погіршення якісного стану ґрунтів, що проявляється у зниженні рівня їх родючості, поширенні процесів ерозії, деградації та виснаження поживних речовин. Це значною мірою пов'язано з інтенсивним використанням земельних ресурсів, недотриманням науково обґрунтованих сівозмінь, недостатнім застосуванням органічних добрив та переорієнтацією виробництва на високорентабельні експортні культури. У довгостроковій перспективі такі тенденції можуть негативно позначитися на стійкості аграрного виробництва та екологічному стані агроландшафтів.

Крім того, в аграрному секторі спостерігаються певні дисбаланси у структурі виробництва та споживання продовольства. Значна частка виробництва орієнтована на експорт зернових і олійних культур, тоді як виробництво продукції з високою доданою вартістю, зокрема продукції тваринництва та переробної промисловості, розвивається повільнішими темпами. Це обмежує можливості підвищення внутрішньої продовольчої безпеки, розвитку переробної галузі та формування додаткових доходів у національній економіці.

Додатковими викликами для розвитку аграрного сектору України виступають нестабільність кон'юнктури світових аграрних ринків, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, а також періодичне запровадження торговельних обмежень і протекціоністських заходів з боку окремих країн. У таких умовах українські виробники змушені адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища, диверсифікувати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Важливим завданням також є поступова адаптація аграрного виробництва до стандартів і вимог Європейського Союзу, що передбачає гармонізацію нормативно-правової бази, запровадження сучасних систем контролю якості та безпечності харчових продуктів, а також модернізацію виробничих процесів відповідно до європейських екологічних і технологічних стандартів. Реалізація цих заходів потребує значних інвестицій, інституційної підтримки та активної участі держави у формуванні сприятливого середовища для сталого розвитку аграрного сектору.

Розвиток аграрного сектору України значною мірою залежить від широкого впровадження інноваційних технологій та адаптації до кліматичних змін, що стає критично важливим у умовах сучасної економічної нестабільності та воєнних ризиків. Сучасні технологічні інновації, визначені Світовим економічним форумом як пріоритетні для розвитку продовольчих систем, спрямовані на підвищення стійкості, ефективності та позитивного впливу аграрного виробництва на здоров'я населення, з метою досягнення Цілей сталого розвитку ООН до

2030 року [4, с.5]. За умови масштабування та належної підтримки вони здатні формувати значні економічні, екологічні та соціальні ефекти, змінювати структуру попиту, інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості та створювати ефективні виробничі системи.

Серед пріоритетних напрямів інновацій виділяють цифровізацію агровиробництва та точне землеробство, розвиток біотехнологій і геномного редагування для створення високопродуктивних і кліматично стійких сортів, а також інновації у сфері альтернативних білків (рослинні, клітинні, ферментаційні технології), які знижують екологічне навантаження та трансформують структуру споживання. Важливе значення мають кліматично орієнтоване та регенеративне сільське господарство, управління ґрунтовими ресурсами, водозберігаючі технології, системи розумного зрошення, відновлювана енергетика та екологічно безпечні засоби захисту рослин.

Не менш значущими є інновації у логістиці та ланцюгах постачання, включаючи блокчейн для простежуваності продукції та зменшення харчових втрат, а також технології переробки і зберігання продуктів, що подовжують термін їх придатності. До стратегічних напрямів належать міське та вертикальне фермерство, автоматизація виробництва, фінтех-рішення для агросектору, а також інновації у сфері харчування, орієнтовані на персоналізовані потреби населення. Сукупно ці напрями формують системну технологічну трансформацію продовольчих систем, підвищуючи їхню адаптивність до глобальних ризиків, включно з кліматичними змінами, геополітичною нестабільністю та демографічним зростанням [4, с.11].

Таким чином, інноваційна трансформація агровиробництва є стратегічно важливою для підвищення продуктивності, ресурсоефективності та конкурентоспроможності сектору. Технології четвертої промислової революції, цифровізація, біотехнології, альтернативні моделі виробництва та управління ланцюгами створення вартості формують нову архітектуру продовольчих систем, орієнтовану на принципи сталого розвитку. Їх комплексне впровадження зміцнює продовольчу безпеку, підвищує стійкість до кліматичних, економічних та воєнних викликів і забезпечує довгострокову стабільність продовольчого забезпечення населення.

1. Огляд економіки у листопаді 2025. Яким буде врожай і як це вплине на економіку? Центр економічної стратегії. 20 листопада 2025 р. URL: <https://ces.org.ua/ohiad-ekonomiky-ukrainy-u-lystopadi-2025/>

2. Ольшанська О. В., Тимкован В. І. Сталий розвиток сільського господарства та його вплив на продовольчу безпеку України. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2021. № 4, с. 67–76.

3. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК». 2023. № 30, с. 33–37.

4. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging Automation in Agriculture. Rome: FAO, 2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/1c329966-521a-4277-83d7-07283273b64b/content/cb9479en.html>

REGIONAL AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF RETAIL CHAINS IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

The paper examines the impact of security, economic and logistical factors on the retail trade functioning, the trade turnover dynamics and changes in consumer demand in Ukraine. It is established that the key trends in retail development are the reorientation of demand for essential goods, the trade digitalization acceleration, the online sales channels spread and the growth of the discounters and private labels role. The retail activity regional shift to the safer western and central regions of Ukraine is substantiated. Despite significant military challenges, retail chains demonstrate a high level of adaptability, the ability to structural restructuring and the economic efficiency gradual restoration.

Сучасний розвиток роздрібних торговельних мереж України відбувається в умовах значних економічних і безпекових викликів, що зумовлені подоланням макроекономічних криз, трансформацією споживчого попиту та наслідками повномасштабного вторгнення. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, внутрішня міграція населення та зниження платоспроможності споживачів стали ключовими факторами, які суттєво вплинули на функціонування роздрібно торгівлі в Україні. Попри ці обставини, вітчизняний ритейл продемонстрував здатність до швидкої адаптації, що проявилось у трансформації бізнес-моделей, диверсифікації постачання та зміщенні регіональних центрів торговельної активності.

Динаміка роздрібного товарообороту свідчить про значні коливання ринку у 2022-2024 роках. Після суттєвого скорочення обсягів реалізації у перший рік повномасштабної війни ринок поступово відновлюється, демонструючи зростання товарообороту. Найшвидше відновлення спостерігалось у продовольчому сегменті, що пов'язано із переорієнтацією споживчого попиту на товари першої необхідності [3]. Натомість непродовольчий ритейл відновлювався дещо повільніше, оскільки витрати домогосподарств стали більш обмеженими та орієнтованими на базові потреби. Одночасно підприємства роздрібно торгівлі адаптували свою операційну діяльність шляхом оптимізації товарних запасів та зміни форматів торгівлі.

Важливою тенденцією стало прискорення цифровізації ритейлу. Поширення безготівкових розрахунків, зростання популярності онлайн-каналів продажу та активне використання маркетплейсів сприяли розвитку електронної комерції. Зокрема, після тимчасового скорочення інтернет-продажів у період початкових воєнних шоків у наступні роки (2023-2025 рр.) спостерігалось їх відновлення та розширення [1]. Така трансформація стала відповіддю на зміну поведінки споживачів, які дедалі частіше обирають безпечні та зручніші формати придбання товарів.

Суттєві зміни відбулися і у структурі споживчих витрат населення. Зростання частки витрат на продовольчі товари та медичні послуги свідчать про переорієнтацію домогосподарств на задоволення базових потреб і тимчасове зниження витрат на товари тривалого користування. Це безпосередньо вплинуло на структуру попиту в секторі FMCG, який залишається одним із найбільш стабільних сегментів ринку. Високий рівень оборотності товарів повсякденного попиту, відносно висока ціна та постійна потреба населення у цих товарах забезпечили продовольчим мережам швидше відновлення після кризових потрясінь у 2022 році [4].

Особливу роль у розвитку FMCG відіграють великі торговельні мережі, які формують основну частину роздрібного вітчизняного товарообороту. Серед найбільш впливових операторів українського ринку варто відмітити мережі АТБ, Сільпо, NOVUS, VARUS, METRO, Фора та ін. Водночас важливе місце займають і регіональні торговельні мережі, які активно розвиваються у різних частинах країни. Умови війни сприяли поширенню форматів дискаунтерів, що пропонують споживачам доступні за ціною товари. Зростання популярності власних торгових марок також («Премія», «Повна чаша», «Своя лінія», «Розумний вибір» та ін.) стало важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності роздрібних мереж [1].

Аналіз розвитку ритейлу після початку 2022 року дозволяє виокремити кілька етапів його трансформації. Перший етап характеризувався шокним скороченням діяльності торговельних підприємств у першому кварталі 2022 року. Значна частина магазинів тоді була змушена припинити діяльність через активні бойові дії, руйнування інфраструктури та обмеження мобільності населення. Найбільших втрат сектор ритейлу зазнав у Київській, Чернігівській, Сумській, Миколаївській областях. Наступний етап розпочався у другій половині 2022 року та характеризувався поступовим відновленням торговельної активності. Повернення контролю над частиною територій та стабілізація логістичних маршрутів сприяли відновленню роботи більшості торговельних об'єктів. У цей період значну роль у підтримці функціонування роздрібно торгівлі відіграли західні і центральні регіони України, які стали важливими центрами гуманітарної та економічної активності. Третій етап, що охоплює 2023-2024 роки, характеризується переходом ритейлу до фази відновлення, адаптації та зростання. Кількість торговельних точок перевищила довоєнний рівень, а відкриття нових магазинів стало перевищувати кількість зачинених [2].

Структурні зміни у ритейлі проявлялися також у трансформації форматів торговельних підприємств. Зменшення частки малих магазинів із невеликою торговельною площею пояснюється їх більшою чутливістю до кризових умов. Натомість зросла роль магазинів середнього формату та дискаунтерів, які демонструють більшу гнучкість у логістичному управлінні та здатність адаптуватися до змін попиту. Темп приросту кількості великих торговельних об'єктів поступово скорочується через їхню капіталомісткість та підвищені ризики функціонування у нестабільному середовищі [4].

Важливим аспектом дослідження є регіональна диференціація розвитку ритейлу. Показники концентрації товарообороту свідчать про зменшення домінування окремих економічних центрів та поступове зміщення торговельної активності у більш безпечні регіони. Західні області України стали новими центрами розвитку ритейлу, що зумовлено внутрішньою міграцією населення, зміною логістичних маршрутів і розвитком інфраструктури [1].

Зміщення торговельних потоків вплинуло також на фінансові результати підприємств роздрібно торгівлі. Після різкого падіння показників прибутковості у 2022 році уже в 2023 році спостерігалось відновлення операційної рентабельності та рентабельності активів у ритейлі. Це демонструє здатність ритейлу швидко адаптуватися до нових економічних умов і відновлювати фінансову стабільність. В той же час у регіональному розрізі спостерігається значна диференціація фінансових результатів, що безпосередньо пов'язано із рівнем безпекових ризиків і інфраструктурними факторами [3].

Таким чином, результати дослідження свідчать, що розвиток торговельних мереж України в сучасних умовах характеризується значною динамічністю і адаптивністю. Попри значні економічні та безпекові виклики, сектор роздрібно торгівлі демонструє здатність до швидкого відновлення, структурної перебудови і впровадження нових моделей ведення бізнесу. Подальше підвищення стійкості торговельних мереж потребує комплексного поєднання інвестиційних, логістичних та цифрових інструментів розвитку, що забезпечуватимуть ефективне функціонування ритейлу в довгостроковому періоді як стратегічної ланки продовольчої та економічної безпеки України в умовах воєнних викликів.

1. Kushnir N., Tymeichuk I., Tymeichuk Y., Tsaruk D., and Dobrovolskyi A. Reshaping Ukraine's Retail Chains through the Green Transition and Digitalization. *IOP Series: Earth and Environmental Science*. 2025. Vol. 1576. DOI: 10.1088/1755-1315/1576/1/012004

2. Вижити, відновитись, масштабуватись: історії успіху українських ритейлерів. *Retailers.ua – професійне B2B-медіа про ритейл* : вебсайт. URL: <https://retailers.ua/news/management/14872-vijiti-vidnovitis-masshtabuvatis-istoriyi-uspihu-ukrayinskih-riteyleriv> (дата звернення: 05.03.2026).

3. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібно торгівлі. *Держстат* : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/prodazh-i-zapasy-tovariv-u-torhovi-merezh-misyachna> (дата звернення: 25.02.2026).

4. Степасюк Л. М., Старомінський В. Б. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>

FINANCIAL SUSTAINABILITY OF SMALL BUSINESSES IN WAR CONDITIONS

The thesis examines the impact of wartime economic conditions on the activities of small businesses in Ukraine, particularly the decline in the number of individual entrepreneurs (sole proprietors registered as private entrepreneurs in Ukraine), the deterioration of consumer sentiment, and the overall decrease in business activity. At the same time, the study emphasizes that even under the challenging conditions of war, new opportunities emerge for entrepreneurs, including reduced competition, the appearance of vacant market niches, and the creation of a foundation for further business development.

З початку 2025 року в Україні свою діяльність припинили 250 209 фізичних осіб-підприємців. Найбільша хвиля захищених спостерігалася у січні - після того, як зареєстровані не працюють понад півтора місяця, було одночасно зафіксовано ліквідацію 59 723 ФОПів. Середня тривалість створення підприємства в Україні становить два роки і чотири місяці. Кожен вісім бізнесів, що припинили роботу, зареєстровано в столиці: київських підприємців виявилося 32 469. Інше місце за недостатню ліквідацію займає Дніпропетровська область - там припинили діяльність 22 645 суб'єктів господарювання. Дещо менше, але також значні показники фіксувалися на Харківщині (20 481), Одещині (18 714) та Львівщині (16 521). [1] На тлі цих несприятливих тенденцій серед українців помітно слабшає інтерес до підприємництва та бажання розвивати власну справу. За даними Національного банку України, на ділових настроях тиснути на результативність з безпекою, підвищення інтенсивності ударів по енергетичній і транспортній інфраструктурі, дефіцит енергії, зростання витрат на резервні джерела електропостачання, розширення логістики, брак кваліфікованих кадрів та посилення очікування щодо курсових коливань.



Рис 1. Індекс очікуваної ділової активності.

Джерело [2].

За даними компанії Info Sapiens, індекс споживчих настроїв на початку 2026 року опустився до позначки 73,5 точки, тоді місяцем раніше він сягнув 78,5. Показник нижче 100 пунктів традиційно вказує на те, що серед населення переважають песимістичні економічні очікування. Індекс складається з двох компонентів: блоку економічних очікувань, що у січні зафіксувався на рівні 86,8 пункту, та блоку оцінки поточного становища - 53,7 пункту. Суттєвим чинником зниження настроїв стали систематичні відключення електроенергії, які дедалі відчутніше позначаються на сприйнятті людини економічної ситуації. Унаслідок цього рівня споживчої довіри на початку 2026 року ви показалися нижчими, ніж у відповідні періоди минулих років.

Зауважимо, що в перші місяці повномасштабного вторгнення споживчі настрої демонстрували парадоксальне зростання - при реальному зниженні добробуту домогосподарств. Рушієм цього явища служив потужний оптимізм населення щодо найближчих перспектив. Згодом цей «оптимістичний буфер» поступово вичерпувався, а настрої повернулися до довоєнної норми. Особливої уваги заслуговує листопад 2024 року, коли поточні оцінки економічного становища продовжували знижуватися, натомість прогнозів на майбутнє несподівано пішли вгору. Аналітики пов'язують це з перемогою Дональда Трампа на президентських виборах у Сполучених Штатах і пов'язані з нею сподіваннями на якнайшвидше врегулювання збройного конфлікту. Проте вже у квітні 2025 року тенденція знову змінилася, і очікування населення почали поступово погіршуватися. [2].

Таким чином, попри скорочення кількості фізичних осіб-підприємців та погіршення споживчих настроїв населення, сучасні економічні умови формують не лише значні виклики, але й нові можливості для розвитку малого бізнесу в Україні. Зниження загальної ділової активності та вихід частини підприємців з ринку призводять до послаблення конкурентного середовища, що відкриває додаткові можливості для тих суб'єктів господарювання, які здатні адаптуватися до складних умов воєнної економіки. У таких умовах підприємці отримують можливість зайняти вільні ринкові ніші, сформувати власну клієнтську базу та закласти основу для подальшого розвитку бізнесу. Водночас ключовими чинниками забезпечення фінансової стійкості малого бізнесу стають гнучкість бізнес-моделей, здатність швидко реагувати на зміни економічного середовища, ефективне управління фінансовими ресурсами та використання нових можливостей ринку. У довгостроковій перспективі розвиток малого бізнесу може стати одним із ключових факторів відновлення економічної активності, стимулювання інвестиційних процесів, створення нових робочих місць та формування стійкого економічного зростання в умовах післявоєнної відбудови України. Отже, зміцнення фінансової стійкості малого бізнесу є не лише важливим елементом подолання економічних наслідків війни, але й стратегічною передумовою формування конкурентоспроможної та стійкої економіки України в майбутньому.

1.ФОПоміка [Електронний ресурс] // Opendatabot.ua: [сайт]. - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/open/foponomics>

2.Tracker: Economy During the War [Електронний ресурс] // Center for Economic Strategies: [сайт]. - Режим доступу: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war>

RESILIENCE OF THE UKRAINIAN ADVERTISING MARKET

This thesis is about the Ukrainian advertising market, its dynamic development before the full-scale invasion, a deep decline with the beginning of the war and recovery and transformation during the war years. The paper analyzes the relationship between the volume of the advertising market and the size of Ukraine's GDP, and examines in detail the processes, trends and prospects for the development of the advertising market as a whole and separately for each major media channel.

Український рекламний ринок можна назвати барометром суспільного стану та бізнес-активності в країні, дзеркалом економіки. Рекламу першою реагує на кризу - бюджети скорочують миттєво, і першою сигналізує про відновлення. Існує тісний взаємозв'язок між розміром рекламного ринку та ВВП країни. Це співвідношення (Ad-to-GDP ratio) є важливим індикатором економічного розвитку та споживчої активності. На Рис. 1 побудовані регресійні моделі залежності цих двох показників. Сині точки – це довоєнний період з 2007 по 2021 включно, а червоні – період повномасштабної війни (2022-2025). Як можна побачити, якщо проаналізувати ці два періоди окремо, то це підтверджує дуже сильний зв'язок між розміром рекламного ринку та ВВП ($R^2 \sim 0.96$). При цьому, дані, які ілюструють воєнний період наче знаходяться в іншій системі координат. Це відбувається через те, що Ad-to-GDP ratio значно впав, порівняно з довоєнним періодом. І, навіть, якщо побудувати модель за весь розглядуваний період з 2007 по 2025, то все одно зв'язок буде достатньо сильним ($R^2 \sim 0.80$).



Рис. 1. Номінальний ВВП vs Рекламний медіа ринок України, 2007-2025

Джерело: складено автором на основі даних [1,2,3]

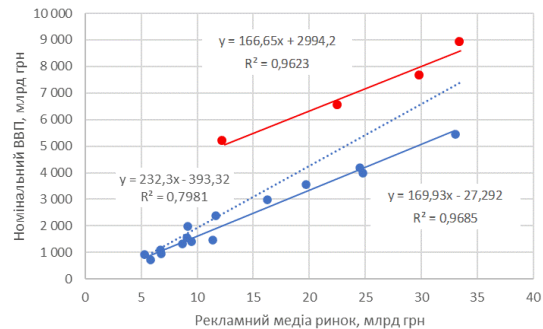


Рис. 2. Динаміка Рекламного медіа ринку України
Джерело: складено автором на основі даних [1,2,3]

На Рис. 2 чітко визначені кризові періоди в економіці, продемонстровані падінням рекламного ринку (2009, 2014 та 2022 рр.). При цьому, Ad-to-GDP ratio в довоєнні роки тримався в діапазоні від 0,5% до 0,7%, а з початком повномасштабної російської агресії впав до 0,24%-0,39%. Цей показник є одним із індикаторів зрілості та здоров'я ринкової економіки. У середньому у світі він коливається в межах 0,6% – 1,2% і суттєво різниться залежно від рівня розвитку країни. Чим більш розвинена країна тим вище це співвідношення. Наприклад, найвищі у світі показники мають США (1,2%-1,5%) та Велика Британія (1,1%-1,3%). Китай - від 0,7% до 0,9%, країни ЄС - від 0,6% до 0,8%, а країни, що розвиваються - від 0,3% до 0,6% [4]. Більш високі показники пов'язані з такими характеристиками економіки:

- висока конкуренція: на насичених ринках компанії змушені витратити більше на рекламу, щоб бути помітними;
- рівень сервісної економіки та культури споживання: у країнах з домінуючою сферою послуг витрати на рекламу вищі, ніж у промислових країнах;
- цифрова зрілість: чим вищий рівень проникнення e-commerce, тим більше бізнес інвестує в рекламу, щоб отримати прямі продажі.

Тому, з огляду на показники розвинутих світових економік, у українського рекламного ринку є значний потенціал для подальшого зростання. При цьому, темпи зростання з великою ймовірністю будуть перевищувати темпи росту економіки в цілому.

Тепер більш детально розглянемо рекламний ринок у розрізі окремих медіа каналів, подій та трендів до і під час війни. До 2022 року рекламний ринок України перебував у фазі стабільного та впевненого зростання (Рис. 2). 2021 рік став рекордним:

- загальний обсяг: медіаринок продемонстрував один з найбільших за його історію рівень зростання – 35% і досяг позначки 33 млрд грн;
- структура: Digital-реклама вже тоді зробила потужний стрибок, збільшивши свою частку з 28% до 39% та потіснивши ТБ (частка 41%), яке до цього було беззаперечним лідером і контролювало близько половини рекламного ринку (Рис. 3);
- гравці: на ринку домінували великі міжнародні FMCG-компанії (P&G, L'Oreal, Nestle, Reckitt Benckiser) та локальний ритейл (Fozzy Group, АТБ-Маркет, Rozetka, Епіцентр К).

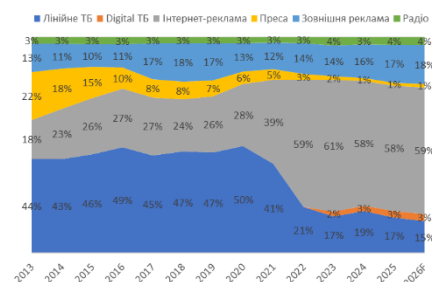


Рис. 3. Частка витрат на медіа канали

Джерело: складено автором на основі даних [1]

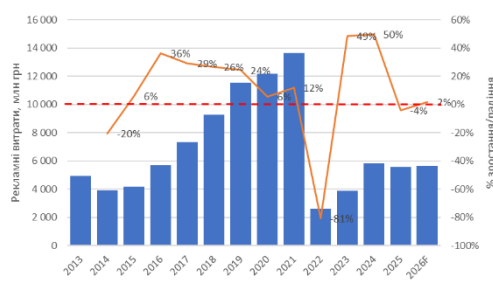


Рис. 4. Рекламні витрати на лінійне ТБ

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Повномасштабне вторгнення РФ стало для рекламного ринку найбільшим викликом за всю історію незалежності, спричинивши фактичну зупинку діяльності в перші місяці війни. За підсумками 2022 року загальний обсяг ринку медіареклами впав на 63% порівняно з 2021 роком до 12,2 млрд грн (Рис. 2). Реклама перестала бути "продаючою" в класичному сенсі. Бренди, що залишилися в медіа, перейшли до соціальної комунікації: підтримка ЗСУ, волонтерство, незламність. Можна сказати, що Digital врятував рекламну галузь. Завдяки гнучкості інтернет-інструментів, малий та середній бізнес зміг підтримувати операційну діяльність, навіть перебуваючи в релокації. Доля Digital зросла майже до 60% і тримається на цьому рівні до сих пір (Рис. 3).

Тепер проаналізуємо основні процеси, тренди та перспективи окремо по кожному з основних медіа.

1. Телевізійна реклама. ТБ-сегмент зазнав найсуттєвіших втрат на початку вторгнення (-81% у 2022 році (Рис. 4)). Основною причиною була зміна програмних сіток та залучення провідних каналів до телемарафону «Єдині новини». Крім того, з початком війни були припинені всі вимірювання телевізійної аудиторії, і тільки в 2023 році ці вимірювання почали відновлюватись. Також варто додати, що влітку 2022 року з ринку пішла Медіа група Україна (МГУ), одна з чотирьох великих телегруп (контролювала близько 13% телевізійного ринку).

- Тренди. Відновлення почалось завдяки категорії фармацевтичних препаратів, яка стала домінуючою в ефірі: 2023 – доля 55% від всієї реклами на ТБ, 2024 – 44%, 2025 – 37%. У 2023 році ринок зріс на 49%, а у 2024 році продемонстрував зростання ще на 50%, хоча й не досяг ще більш оптимістичних прогнозів через спад активності у четвертому кварталі. У 2025 ТБ ринок знову незначно зменшився на 4% через зміни в законодавстві, які суттєво вплинули на найбільшу категорію - фармацевтичні препарати. Також важлива подія відбулась у 2023 році: з'явився новий сегмент - Digital ТБ (Рис. 3).

- Перспективи. У 2026 році очікується певне сповільнення темпів зростання прямої реклами (прогноз - лише +2%), водночас активно розвивається сегмент Digital ТБ, який у 2026 році може зрости на 25%.

2. Інтернет-медіа реклама (Digital). Цифрова реклама виявилася найбільш стійким медіа, першою повернувшись до довоєнних рівнів (вже в 2023 році, зростання 91%) (Рис. 5) і в подальшому значно збільшивши свої об'єми.

- Тренди. Основними драйверами стали банерна реклама, соцмережі та цифрове відео (включаючи YouTube). Лідерами в інтернеті є торгівля, освіта та розваги. У 2024-2025 роках ринок підтвердив свою роль головного драйвера індустрії з відповідно 25% та 13% темпами приросту і часткою в 58%.

- Перспективи. Очікується подальша експансія цифрового відео (+20% у 2026) та збереження стабільно високої частки глобальних гравців (Google, Meta Platforms). Прогноз для інтернет-медіа в цілому на 2026 рік становить +14%.

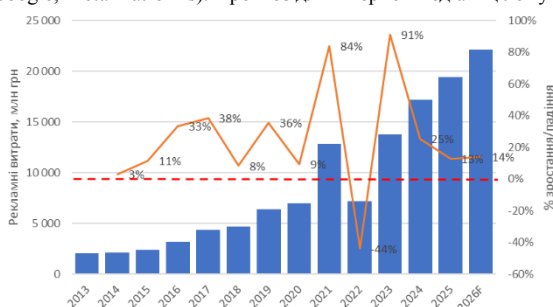


Рис. 5. Рекламні витрати в Інтернеті

Джерело: складено автором на основі даних [1]

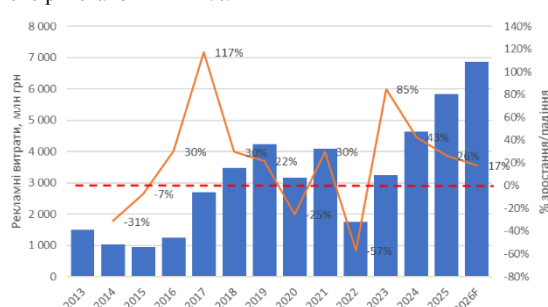


Рис. 6. Рекламні витрати в Зовнішній рекламі

Джерело: складено автором на основі даних [1]

3. Зовнішня реклама (OOH Media). Загалом у 2022 році сегмент зовнішньої реклами впав на 57%, проте вже у другій половині року та у 2023 відбулося часткове відновлення (Рис. 6), зокрема в регіонах, не залучених до активних бойових дій.

- Тренди. Не дивлячись на відключення світла, ключовим вектором став розвиток DOOH (цифрової зовнішньої реклами), яка у 2024-2025 роках стала лідером зростання з показником +58% та +37% відповідно. Важливо зауважити, що в 2025 році вперше в історії сектор Зовнішньої реклами перевищив об'єми Лінійного ТБ (Рис. 3) та став медіа №2 на ринку. В 2026 році очікується тільки посилення цієї тенденції.

- Перспективи. На 2026 рік прогнозується загальне зростання OOH на 17%, при цьому цифровий сегмент продовжуватиме випереджати традиційні носії з динамікою +23%.

4. Радіореклама. Завдяки своїй доступності та оперативності Радіо стало одним із перших медіа, що відновилося після падіння на 61% у 2022 році (Рис. 7).

- Тренди. У 2023 році сегмент показав рекордне зростання (+160%), значною мірою за рахунок національних станцій та спонсорства. У 2024-2025 роках зростання продовжилось, але більш помірними темпами: 20% та 14% відповідно.

- Перспективи. У 2026 році прогнозується стабільний розвиток із приростом +15%.

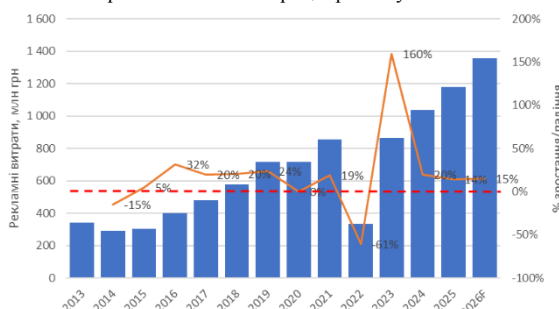


Рис. 7. Рекламні витрати на Радіо

Джерело: складено автором на основі даних [1]

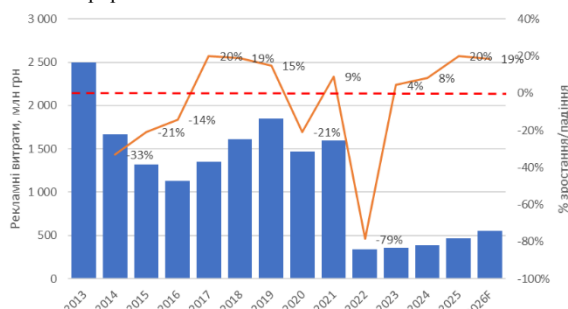


Рис. 8. Рекламні витрати в Пресі

Джерело: складено автором на основі даних [1]

5. Реклама в Пресі. У 2022 році Друковані ЗМІ постраждали критично – падіння на 79%, і за 4 роки так і не змогли вийти навіть на третину від об'ємів 2021 року (Рис. 8).

- Тренди. У 2023-2024 роках Преса показувала мінімальну динаміку відновлення: 4% та 8% відповідно, але у 2025 році темпи росту пришвидшились до 20%.

- Перспективи. Очікується, що у 2026 році ринок Преси зросте на 19%, переважно за рахунок національних видань та спеціалізованих проєктів.

Підводячи підсумки, зауважимо, що Український рекламний ринок у період 2022–2025 років пройшов трансформацію від найглибшої кризи в його історії до формування нової цифрової екосистеми. Головною тенденцією залишається цифровізація основних медіаканалів (Digital ТБ, DOOH, онлайн-преса). Попри воєнні ризики, ринок демонструє стійкий попит з боку рекламодавців, що дозволяє прогнозувати його подальше зростання (поточна оцінка на 2026 рік: +13%) та інтеграцію сучасних технологічних інструментів у медіа мікси рекламодавців.

1. Всеукраїнська рекламна коаліція, URL: <https://vrk.org.ua/research.html>

2. Мінфін, URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

3. Фінанси, URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/2025-rik-u-tsyfrakh>

4. Federal Reserve Bank of St. Louis, URL: <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2024/oct/rise-digital-advertising-economic-implications>

**РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ:
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ШОКІВ**

Царалунга Ігор Вікторович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Економіка підприємства»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Филук Г.М.

**AGRICULTURAL BUSINESS RESILIENCE: THEORETICAL APPROACHES AND CONCEPTUALISATION IN THE CONTEXT OF
WARTIME SHOCKS**

This study systematizes contemporary interpretations of resilience and identifies three dominant conceptual approaches: recovery-based, adaptive, and transformative. The recovery perspective emphasizes the speed and completeness of restoring operations after disruptions. The adaptive approach focuses on flexibility and the ability to maintain functionality under changing environmental conditions. The transformative view interprets crises as opportunities to reconfigure business processes and strategic orientations. Based on this synthesis, the paper argues for an integrative understanding of resilience that combines recovery, adaptation, and transformation. Such an approach is particularly relevant for analyzing the resilience of agricultural business models under wartime shocks and nonlinear disruptions.

Повномасштабна війна в Україні трансформувала ризикове середовище аграрного бізнесу з циклічного у структурно нестабільне. Руйнування інфраструктури, блокування логістичних коридорів, втрати трудових ресурсів, перебої енергопостачання, дефіцит ліквідності та зміни регуляторного режиму перестали бути поодинокими збуреннями й набули системного характеру. У таких умовах ключовим аналітичним конструктом стає не стійкість у традиційному розумінні, а резильєнтність як здатність функціонувати в режимі повторюваних нелінійних шоків.

У класичній інженерній традиції резильєнтність трактувалася як швидкість повернення системи до стану рівноваги після збурення. Такий підхід передбачає існування єдиного стабільного стану та вимірює резильєнтність через час відновлення. Саме таке розуміння було концептуалізоване в роботі К. Голлінг у 1973 році, де розмежовано стабільність і резильєнтність. Автор показав, що стабільність означає повернення до попередньої траєкторії, тоді як резильєнтність у ширшому розумінні — це здатність системи поглинати збурення, зберігаючи структуру та функціональну ідентичність, навіть якщо параметри змінюються [3, с.1-2]. Таким чином, допускається множинність станів рівноваги та можливість переходів між ними.

У 2000-х роках поняття резильєнтності активно інтегрується в економічні та управлінські дослідження. Воно перестає бути лише реактивною характеристикою і починає розглядатися як динамічна організаційна спроможність, що включає: гнучкість ресурсної структури; диверсифікацію каналів; управління ризиками; організаційне навчання та інформаційну прозорість.

Особливого значення набуває поєднання резильєнтності з теорією динамічних здібностей Д.Тіса. У цій логіці механізм sensing–seizing–transforming пояснює, як фірма [6, с.43]:

1. ідентифікує загрози та можливості;
2. мобілізує ресурси;
3. трансформує бізнес-модель.

У воєнному середовищі це означає не просто відновлення виробництва, а перебудову всієї конфігурації створення цінності.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «резильєнтність», що зумовлює необхідність узагальнення та систематизації наявних визначень. З метою формування теоретичного підґрунтя дослідження у табл.1 наведено основні підходи до визначення сутності поняття «резильєнтності» (табл.1).

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «резильєнтність»

Концептуальна група	Автори	Сутність трактування
1. Відновлювальна - швидке повернення до функціонування після порушень	М. Сакураї та Х. Чугтай, [5, с. 3]	Здатність системи відновлювати первинний стан після дестабілізуючих чинників
	Р. Флоттен та ін., [1, с. 305]	Передбачення ризиків, запобігання втратам і оперативне відновлення після порушень
	Бобринцев П.В. [8]	Оперативне відновлення після криз і забезпечення стабільного функціонування
2. Адаптивна-приспосовування до змін середовища	Р. Хікс і А. Оспіна, [2, с. 3.]	Здатність системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища
	Л. Ріоллі та В. Савіцкі, [4, с. 227]	Здатність продуктивно реагувати на значні зміни, що порушують очікуваний перебіг подій, без переходу до тривалих регресивних форм поведінки.
	Г. Мюллер та ін., [7, с.4]	Продовження реалізації місії в умовах збоїв через гнучкість ресурсів та інфраструктури
3. Трансформаційна - використання кризи як імпульсу розвитку	Семенко О. та ін. [11, с.317]	Властивість економічної системи, яка має постподієвий характер, що дозволяє поглинати або пом'якшувати втрати, перелаштовувати, відновлювати її стан завдяки внутрішнім адаптивним властивостям після впливу шоків різного характеру.
	Савицька Н. Л., Пахуча Е. В., [10, с.25]	Створення нових можливостей для розвитку в умовах невизначеності

Розроблено авторами на основі: [1], [2], [4], [5], [7], [8], [10] та [11].

Аналіз наведених підходів свідчить, що трактування резильєнтності можна систематизувати за домінуючою логікою її розуміння. Перша група розглядає резильєнтність як відновлювальну здатність системи, зосереджуючись на швидкості та повноті повернення до функціонування після дестабілізуючого впливу. У центрі уваги перебувають мінімізація втрат і час відновлення. Друга група інтерпретує її як адаптивну властивість, що полягає у здатності підтримувати життєздатність через гнучкість ресурсів, інфраструктури та управлінських механізмів у мінливому середовищі. Третя група трактує резильєнтність у трансформаційній площині, де криза виступає імпульсом для перегляду бізнес-процесів і стратегічних орієнтирів. Отже, сучасне розуміння резильєнтності виходить за межі відновлення та поєднує відновлення, адаптацію і трансформацію. Для дослідження бізнес-моделі аграрних підприємств у воєнних умовах доцільним є інтегративний підхід, оскільки нелінійні шоки потребують не повернення до попереднього стану, а зміни траєкторії розвитку.

Приклад трансформації стійкості в резильєнтність демонструє компанія НІБУЛОН [9]. До 2022 року її бізнес-модель була орієнтована на річкову логістику та експорт через чорноморські порти. Після блокування портів і пошкодження інфраструктури компанія не змогла просто «відновити як було». Вона переорієнтувала експорт на дунайські порти та сухопутні маршрути, диверсифікувала логістику й перебудувала операційні процеси. Отже, відбулася зміна не лише рівня стабільності, а й конфігурації бізнес-моделі — це і є перехід від стійкості до резильєнтності.

Отже, резильєнтність аграрного підприємства – це інтегрована динамічна здатність функціонувати в умовах структурної нестабільності, забезпечуючи безперервність критичних бізнес-процесів, фінансову життєздатність і збереження ціннісної пропозиції шляхом поглинання збурень, адаптивної перебудови ресурсної, логістичної та організаційної конфігурації, а також трансформації бізнес-моделі у разі втрати її ефективності.

1. Floetgen R. J., Strauss J., Weking J., Hein A., Urmetzer F., Böhm M., Krcmar H. Introducing platform ecosystem resilience: Leveraging mobility platforms and their ecosystems for the new normal during COVID-19. *European Journal of Information Systems*. 2021. Vol. 30, No. 3. P. 304–321. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1884009>.
2. Heeks R., Ospina A. V. Conceptualising the Link Between Information Systems and Resilience: A Developing Country Field Study. *Information Systems Journal*. 2019. Vol. 29, No. 1. P. 70–96. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12177>.
3. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems // *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4, No. 1. P. 1–23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf> (accessed February 21, 2026).
4. Riolli L., Savicki V. Information system organizational resilience. *Omega*. 2003. Vol. 31, No. 3. P. 227–233. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00023-9).
5. Sakurai M., Chughtai H. Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 5. P. 585–594. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814171>.
6. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
7. Muller G., Koslowski T. G., Accorsi R. Resilience - A New Research Field in Business Information Systems?. *Business Information Systems Workshops. BIS 2013*. ed. W. Abramowicz. Lecture Notes in Business Information Processing. Vol. 160. Berlin, Heidelberg : Springer, 2013. P. 3–14. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-41687-3_2.
8. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 333–342. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-333_342.pdf (дата звернення: 21.02.2026).
9. НІБУЛОН : офіційний вебсайт. URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 21.02.2026).
10. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
11. Семененко О. та ін. Резильєнтність і стійкість економіки: ключові теоретико-практичні наративи та воєнно-економічні уроки // *Social Development and Security*. 2025. Т. 15, № 2. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.2.24>

Секція 11

Стратегічний маркетинг в умовах сучасних викликів

IMPACT OF MARTIAL LAW ON CONSUMER MOTIVATION AND DEMAND IN THE UKRAINIAN FURNITURE MARKET

This paper examines the impact of martial law on consumer motivation and demand in the Ukrainian furniture market. Using secondary sources and an author's online survey, the study identifies changes in market capacity, regional demand distribution, purchasing priorities, and selection criteria. The findings reveal deferred demand, stronger interest in basic furniture categories, and greater importance of quality, price, durability, and warranty. Overall, martial law shifted consumer value from predominantly aesthetic considerations toward more functional and risk-reducing priorities.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну зумовило масштабні структурні зрушення в національній економіці. Для меблевої галузі, як важливого сегмента деревопереробного комплексу, це означало односторонню зміну попиту й пропозиції, скорочення місткості ринку та переоцінку споживчої цінності товарів тривалого користування. Меблева галузь може бути яскравим індикатором розвитку будівництва та економічного стану країни. За оцінками, місткість внутрішнього ринку меблів у 2021 році, до початку повномасштабного вторгнення, становила 1-1,2 млрд дол. США, тоді як у 2023 році скоротилася на 20-25% до близько 800 млн дол. США [2]. Водночас війна створює передумови для майбутнього розширення внутрішнього попиту через відновлення житла: за даними UkraineInvest, орієнтовна потреба у відновленні житлового сектору у період 2025-2035 років оцінюється у 83,7 млрд дол. США, що потенційно стимулюватиме попит на меблі та суміжну продукцію [7;8]

Разом із тим, оцінка пошукової активності споживачів у Google Trends свідчить про загальне послаблення інтересу до меблевої продукції в умовах війни. Зокрема, середній індекс пошукового інтересу за запитом «диван» знизився з 54 у довоєнний період до 35 у 2022–2024 рр. [2]. Водночас попит змінився не лише за інтенсивністю, а й територіально: його концентрація поступово змістилася у бік відносно безпечних регіонів країни. Якщо до 2022 року найвищий інтерес до відповідної категорії фіксувався у Сумській та Чернігівській областях, то у 2025 році лідерство перейшло до Кіровоградської, Чернівецької та Київської областей, що відображає наслідки внутрішнього переміщення населення та перерозподілу споживчої активності між регіонами [2].

Для оцінки зміни споживчої поведінки на ринку меблевої галузі України було проведено авторське онлайн-опитування, в якому взяли участь 50 респондентів в період 18-22.02.2026. За результатами проведеного дослідження можна виділити наступні вагомні зміни споживчої поведінки: найбільша частка останніх або планованих покупок припадає на 2025 рік та на категорію «планую впродовж 12 місяців», що вказує на відкладений попит і більш обережне планування витрат у воєнних умовах. У товарній структурі попиту переважають базові категорії для організації побуту, зокрема столи та стільці, корпусні меблі, ліжка й матраци, а також м'які меблі, що відображає пріоритет функціонального облаштування житла, аніж доповнення інтер'єру. Для виробників це означає доцільність фокусувати товарну пропозицію на практичних рішеннях базового попиту, забезпечувати наявність ключових позицій і прозорі терміни виконання, а в комунікації акцентувати цінність у користуванні, довговічність та сервіс як складові вибору.

Розподіл бюджетів демонструє одночасну наявність масового попиту та платоспроможного сегмента: 76% покупок та планів припадає на діапазон до 30 тис. грн, водночас 16% респондентів декларують бюджет понад 60 тис. грн, що вказує на збереження платоспроможного сегмента попиту поряд із переважанням ощадливої моделі споживання.

Переоцінка споживчої цінності найвиразніше проявляється у критеріях вибору та їхній зміні порівняно з довоєнним періодом (табл. 1). Серед поточних критеріїв домінують якість і ціна, далі – довговічність, дизайн і гарантія. У динаміці найбільше зростає значущість гарантії та довговічності, а також якості й ціни. Отримані результати свідчать про посилення ризик-орієнтованої складової споживчої цінності, адже вибір дедалі більше спрямований на мінімізацію ймовірності помилки та непередбачених витрат в умовах невизначеності.

Таблиця 1

Критерії вибору меблів та зміна їх важливості після 2022 року [4]

Критерій	Обирають зараз, %	Став важливішим, %
Якість матеріалів і збірки	72	24
Ціна / можливість зекономити	66	30
Довговічність	48	34
Дизайн/естетика	46	24
Наявність «тут і зараз»	22	28
Гарантія/сервіс	16	28
Екологічність/безпечні матеріали	18	30

Джерело: розраховано автором за результатами онлайн-опитування (Google Forms), 18-22.02.2026.

Війна вплинула і на процес купівлі меблів. Переважає змішена модель: 58% респондентів поєднують онлайн-пошук і порівняння з офлайн-оцінкою виробу, тоді як 14% здійснюють покупку повністю онлайн. Таким чином, навіть за збереження важливості фізичного контакту з виробом, цифрові точки взаємодії стають необхідними для залучення та конверсії: інформаційна якість сторінки товару, наявність 3D-візуалізації, зрозумілі умови доставки, збірки та гарантійного сервісу.

Трансформація попиту відбувається паралельно з виробничими обмеженнями: фіксуються бар'єри в ланцюгу створення цінності, зокрема блокування кордонів і морських портів, перебої в роботі постачальників, відмова від російської та білоруської сировини, а також мобілізаційні втрати персоналу [1]. Додатковим вузьким місцем є суміжні сфери: металообробні підприємства не завжди можуть виконати замовлення меблевиків через брак кадрів та/або ресурсів [1]. Зростання витрат на транспортування оцінюється на рівні 30-50%, що підвищує собівартість продукції [1].

З огляду на виявлені зміни можна стверджувати, що в умовах воєнного стану попит на меблеву продукцію дедалі більше зміщується у бік практичних, функціональних і доступних рішень, орієнтованих на базове облаштування житла. Водночас зберігається сегмент споживачів, для яких важливими залишаються якість, дизайн, довговічність і сервісний супровід. Окремим напрямом трансформації попиту є зростання інституційної потреби у меблюванні просторів для ВПО, медичних закладів і реабілітаційних центрів, що розширює структуру кінцевого попиту на меблевому ринку [1].

Таким чином, воєнний стан в Україні трансформував ядро споживчої цінності меблів від переважно естетично-символічної до функціонально-ризик-орієнтованої. В умовах невизначеності дедалі більшого значення набувають доступність, довговічність, гарантія, практичність і можливість мінімізувати ризики невдалої покупки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на виявлення відмінностей критеріїв вибору між різними групами споживачів та на оцінку чинників, що найбільше впливають на повторну покупку і рекомендації.

1. Аналіз української меблевої галузі в умовах повномасштабної війни: аналітичний звіт / Дослідницька агенція Fama. 2024. 60 с.
2. Шандрівська О. Є., Захарчук А. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку меблів України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 42/2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13908551> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Огляд ринку меблів України 2025: цифри, тренди, прогноз / Редакція «Матрасов». 29.01.2026 (електронний ресурс).
4. Авторське онлайн-опитування споживачів щодо купівлі меблів після 24.02.2022 (Google Forms), 18-22.02.2026, n=50.
5. Zeithaml V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing. 1988. Vol. 52(3). P. 2-22.
6. Woodruff R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science. 1997. Vol. 25(2). P. 139-153.
7. UkraineInvest. Wood processing industry of Ukraine. Furniture industry indicators. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/furniture/> (дата звернення: 19.02.2026).
8. The World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment RDNA4. February 2022 to December 2024. 29.05.2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052925103531065> (дата звернення: 19.02.2026).

POSITIONING FUNCTIONS USING THE EXAMPLE OF DOMESTIC MANUFACTURERS OF MEDICAL SUPPLEMENTS

The paper examines the functional dimension of positioning strategies using the example of domestic manufacturers of dietary supplements. Positioning is interpreted as a systemic mechanism that structures consumer perception, coordinates marketing decisions, and forms competitive differentiation. The study identifies five key functions of positioning: cognitive, strategic, competitive, differential, and adaptive. Special attention is paid to the adaptive role of positioning in conditions of market instability and changing consumer priorities caused by wartime circumstances. The findings demonstrate that positioning strategies serve as an integrative tool that aligns product attributes, consumer value, and competitive environment, ensuring sustainable market presence of domestic producers.

Сучасний український ринок медичних добавок (магній, омега, вітаміни, полівітамінні комплекси, тощо) характеризується високою насиченістю брендами, перевантаженими інформацією споживачами та посиленням вимог до доказовості споживчої цінності.

У цих умовах великого значення набуває позиціонування, як інструмент системного формування ринкової поведінки суб'єкта господарювання. Позиціонування визначає логіку відбору атрибутів продукту, узгоджує стратегічні рішення бренду та структурує його сприйняття у свідомості цільової аудиторії.

Позиціонування розглядається, як систематизований процес формування відмінного від товарів-конкурентів ринкового іміджу товару на основі виокремлення його атрибутів, які відповідають мотиваціям споживачів цільового ринку, для забезпечення високого ступеня їх лояльності та посилення конкурентних позицій конкретних суб'єктів господарювання [1].

Функціональний вимір позиціонування (функції позиціонування):

1. Когнітивна

Формування образу товару у свідомості споживача. Через систему асоціацій, атрибутів і вигод позиціонування зменшує складність вибору та задає критерії порівняння альтернатив. Для ринку медичних добавок характерно позиціонування з прив'язкою до функціональних вигод від покупки (наприклад, покращення самопочуття, зниження рівня стресу, підвищення когнітивних функцій), яка має полегшити ідентифікацію бренду споживачем.

2. Стратегічна

Узгодження ключових рішень суб'єкта господарювання щодо продукту, ціни, каналів збуту та комунікацій (4P). Позиція бренду виступає орієнтиром, який інтегрує усі елементи маркетинг-міксу в єдину логіку, для створення споживчої цінності.

3. Порівняльна

Допомагає структурувати ринковий простір через співвідношення позицій брендів. Визначення власної позиції можливе лише після ідентифікації ключових конкурентів, критеріїв для порівняння з ними. Це створює аналітичну основу для оцінки ринкових можливостей в умовах зміни попиту або посилення конкуренції. Так, виробник нової медичної добавки для важкоатлетів, при виводі новинки на ринок, має брати до уваги конкурентне позиціонування виробника Sporter, який орієнтується на спортсменів у масовому сегменті [2].

4. Диференціальна

Спрямована на зайняття ринкових розривів через відмежовування від конкурентів. Критерії, за якими відбувається диференціація наведені у табл. 1. Компанія може позиціонуватися за одним або декількома критеріями (наприклад, добавки для спортсменів, але преміальної якості за високою ціною, з доставкою поштою або фізичними брендовими магазинами). За допомогою диференціації суб'єкт господарювання забезпечує відмінність продукту на стійку конкурентну перевагу.

Таблиця 1

Критерії позиціонування за Ф. Котлером			
№	Критерій	Зміст	Приклад
1	За атрибутом	Виділення конкретної властивості продукту	Магній з вітаміном В6 у формі цитрату як добавка з підвищеною біодоступністю
2	За вигодою	Фокус на функціональному або емоційному результаті споживання продукту	Омега-3 як засіб підтримки серцево-судинної системи та зниження рівня стресу
3	За способом використання	Прив'язка продукту до конкретного сценарію споживання	Сезонний кальцій, як спосіб підтримки у холодну пору
4	Цільовим споживачем	Орієнтація на визначену соціально-демографічну групу споживачів	Комплекс мікроелементів для вагітних жінок
5	За товарною категорією	Асоціація продукту з існуючою категорією, або створення нової	Тестостерон для важкоатлетів / Усі необхідні нутрієнти для спортсменів у форматі щомісячної підписки-сервісу
6	Відносно конкурента	Репозиціонування за певним атрибутом від конкурента або їх груп	Виготовлено виключно у лабораторних умовах, а не в цеху без дотримання стандартів виробництва
7	Ціна/якість	Співвідношення між рівнем ціни та сприйманою цінністю	Преміальний комплекс вітамінів або доступна базова формула для щоденного вживання

Джерело: складено автором на основі [3]

5. Адаптивна

Відображає здатність позиціонування забезпечувати пристосування компанії до змін зовнішнього середовища та поведінки споживача. Позиціонування брендів на конкретному товарному ринку слідує за зміною пріоритетів споживачів та у відповідь на нестабільність економічного середовища. Так, в умовах війни, трансформацій зазнало позиціонування товару за країною його походження. Якщо до повномасштабного вторгнення більшість брендів зазначали іноземні країни, щоб підкреслити якість складу та сировини, сьогодні акцент на вітчизняному виробництві може підвищити лояльність покупців.

Моніторинг процесів просування, модифікація продуктових лінійок та дослідження своєї цільової аудиторії має бути є безперервним та повторюваним процесом, якому приділяється увага компанії на стратегічному рівні.

Тож, позиціонування слід розглядати як багатовимірний механізм організації ринкової діяльності підприємства, який включає когнітивну, стратегічну, порівняльну, диференціальну та адаптивну функції.

1. Старостіна, А. О. (ред.) Маркетинг: Світовий досвід та український вимір : підручник / За заг. ред. А. О. Старостіної. — Київ : Ліра-К, 2024. — 484 с.

2. Офіційний сайт українського виробника добавок Sporter [Електронний ресурс] // <https://sportemutrition.com/>

3. Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. 16th ed. Pearson Education, 2016.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В КОМУНІКАЦІЯХ БРЕНДІВ В УКРАЇНІ
В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Беленок Софія Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІІ курс, ОП «Маркетинг»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Руденко Н.В.

TRANSFORMATION OF EMOTIONAL MARKETING TOOLS IN BRAND COMMUNICATIONS IN UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR

This paper explores the transformation of emotional marketing in Ukraine under full-scale war conditions. It highlights consumer vulnerability, changing emotional patterns in advertising, and the growing role of brand social responsibility and authenticity. Evidence shows that practical brand actions are valued more than symbolic gestures, while audiences remain highly sensitive to manipulative messages. The paper identifies key emotional triggers and outlines ethical principles for brand communication in crisis contexts.

Повномасштабна війна створила для брендів парадоксальний комунікаційний контекст. З одного боку, емоції стали ще сильнішим драйвером рішень і лояльності, а з іншого – підвищились репутаційні ризики та етичні вимоги до рекламних повідомлень [1;2;7]. Згідно з дослідженням Kantar [3], 70% респондентів повідомили про вплив війни на свій психологічний стан, зокрема про тривогу, страх і почуття провини, а майже половина опитаних зазначила втрату роботи або доходу. У 2024 році зафіксовано додатковий виклик, пов'язаний зі зниженням залученості до рекламного контенту. Понад половина українців (54%) свідомо зменшують перегляд реклами, а 28% – обмежують перебування онлайн. Серед причин відмови – перенасиченість, недовіра й бажання «зменшити негатив» [6].

Емоційний маркетинг науковці розглядають як стратегію створення глибокого емоційного зв'язку між брендом і споживачем через інструменти сторітелінгу, сенсорного впливу, персоналізації та соціальної відповідальності [1]. Такий підхід корелює з результатами дослідження Gallup [5], відповідно до якого емоційний чинник може домінувати у процесі прийняття споживчих рішень, а близько 70% виборів зумовлені саме емоціями.

У воєнний період в Україні спостерігається суттєва зміна комунікаційної парадигми, яка полягає у переході від акценту на гедоністичному споживанні до формування стратегій солідарності, підтримки та національної стійкості. За результатами опитування, найбільш значущими для аудиторії є соціальна відповідальність (82%), підтримка волонтерських ініціатив (78%), почуття безпеки (65%) і стабільність/надійність (62%), тоді як патріотизм як тригер залишається значущим, але не домінантним (50%) [1]. Результати дослідження Kantar доповнюють цю картину, адже 51% опитаних вважають практичні дії бренду (волонтерство, підтримка) більш цінними за символічні (патріотична айдентика), водночас 92% визнають доречність патріотичної теми у рекламі [3].



Рис 1. Вплив соціально відповідальних та патріотичних дій бренду на сприйняття споживачами в умовах війни, % респондентів
Джерело: складено на основі даних дослідження Kantar [3]

Однак ефективність емоційного впливу визначається не тільки «силою» емоції, а й етико-культурною коректністю. У кризових умовах домінують наративи патріотизму та солідарності, але водночас зростає й усвідомлення ризику маніпуляцій і травматизації аудиторії [2]. Публічні дискусії та реакції аудиторії показують, що межа між щирою підтримкою та спекулятивним використанням теми війни є суспільно чутливою, а благодійність не завжди легітимізує використання воєнних символів у комерційній комунікації [4].

Дані досліджень дозволяють виокремити особливості емоційного маркетингу в Україні в умовах війни: підвищення ролі соціальної відповідальності та підтримки (як змісту комунікацій), вимога автентичності, пріоритет делікатності (уникання травматизації), а також необхідність тестування креативу й прозорості дій бренду. На основі аналізу джерел [2;3;4;7;8] охарактеризуємо ці особливості через визначення ключових етичних вимог та відповідних комунікаційних практик (див. Табл. 1).

Таблиця 1

Пріоритетні емоційні тригери та безпечні комунікаційні практики брендів у воєнний час			
Емоційний тригер	Відсоток респондентів, які вважають тригер важливим	Приклад коректного маркетингового застосування	Етичні вимоги
Соціальна відповідальність	82%	Публічна звітність щодо допомоги; підтримка спільнот/команд	Не перетворювати допомогу на інструмент самопросування; надавати підтвердження реальних дій
Підтримка волонтерських ініціатив	78%	Партнерства з волонтерськими проєктами; логістична/фінансова підтримка	Уникати маніпуляцій й «перформативної» КСВ; мати план реагування на критику
Почуття безпеки та стабільності	65% (безпека), 62% (стабільність)	Комунікації про безпечні умови сервісу; прогнозованість; «людяний» тон	Не використовувати страх як домінантний тригер у довгостроковій перспективі
Патріотизм	50%	Підтримка країни через конкретні дії; помірні символи без «комерціалізації пам'яті»	Не експлуатувати трагедії/назви місць злочинів; не провокувати поляризацію

Джерело: складено автором на основі [2;3;4;7;8]

Отже, в умовах повномасштабної війни емоційний маркетинг в Україні трансформується з інструменту просування у механізм антикризового управління брендом, орієнтований на довіру, солідарність та соціальну відповідальність. Його ефективність залежить від автентичності комунікацій і дотримання етичних принципів, що забезпечують баланс між емоційним впливом і суспільною чутливістю. Ці зміни матимуть довгостроковий вплив на розвиток маркетингових стратегій в Україні.

1.Горбаль Н. І., Ревуцька О. М. (2024). Емоційний маркетинг: особливості та перспективи застосування в умовах війни в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38878/250524maket-154-165.pdf>

2. Співаковська Т. В., Співаковський С. В., Царьова Т. О. (2023). Емоційний маркетинг у рекламній діяльності в умовах геополітичних викликів: культурно-етичний контекст. *Електронний журнал: Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6619>
3. Симоненко, К. (2022, 25 жовтня). Реклама під час війни: що працює, а що ні – дослідження Kantar. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/reklama-na-vijni-kantar>
4. Котубей-Геруцька, О. (2023, 3 квітня). Де межа використання символів війни в маркетингу й рекламі. *Суспільне культура*. URL: <https://suspilne.media/culture/423540-antologia-krinzi-de-meza-vikoristanna-simvoliv-vijni-v-marketingu-j-reklami-poasnuemo-na-prikladah/>
5. Pendell, R. (2022, September 30). *Customer brand preference and decisions: Gallup's 70/30 principle*. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/398954/customer-brand-preference-decisions-gallup-principle.aspx>
6. Серєда С. (2024, 26 липня). У своїй мушлі: поведінка українців онлайн. Kantar Ukraine. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/in-ones-shell>
7. Factum Group. (2023). *Marketing Directors Poll – Report 2023*. URL: https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023_v2.pdf
8. Родінова Н. Л. (2024). Аналіз ефективності емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку. *Академічні візії*, 35. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1333/1202/1217>

ВПЛИВ МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИКІВ НІКОТИНОВІСНИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ

Борецький Дмитро Володимирович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Маркетинг»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Біловодська О.А.

IMPACT OF MACRO- AND MICROECONOMIC RISKS OF MARTIAL LAW ON THE FORMATION OF SALES STRATEGY OF NICOTINE PRODUCT MANUFACTURERS IN UKRAINE

This paper presents a strategic analysis of macro- and microeconomic risks arising under martial law and their impact on the formation of the sales strategy of nicotine product manufacturers in Ukraine. The study examines territorial fragmentation of the market, internal migration, infrastructure instability, declining real incomes, volatility of demand, and instability of retail channels as key environmental factors shaping sales processes. Based on official data and industry analytics, the research substantiates the necessity of a risk-oriented and adaptive approach to sales strategy formation. The findings demonstrate that under wartime conditions, sales strategy transforms from a model focused on market expansion to a resilience-oriented framework aimed at diversification of channels, reduction of operational concentration risks, and ensuring continuity of product distribution.

Функціонування українських підприємств у період воєнного стану супроводжується різким посиленням турбулентності бізнес-середовища, порушенням логістичних ланцюгів, зміною економічних пріоритетів та переформатуванням споживчої поведінки. У таких умовах ключового значення набуває здатність компаній адаптувати свої збутові стратегії, забезпечувати безперервність постачання та утримувати ринкову присутність попри високий рівень зовнішніх ризиків. Особливо це стосується виробників нікотиновісних продуктів, діяльність яких поєднує високу регуляторну підзвітність, залежність від логістичної інфраструктури та необхідність підтримувати стабільні податкові надходження до державного бюджету.

Виробники тютюнової та нікотиновісної продукції традиційно входять до переліку найбільших платників податків, що засвідчує рейтинг ТОП-100 приватних платників податків 2025 року [5]. Окрім фіскального внеску, галузь забезпечує зайнятість у дистрибуції, роздрібній торгівлі та логістиці, підтримуючи функціонування суміжних секторів економіки. За таких умов ефективність і стійкість збутової стратегії виробників нікотиновісних продуктів слід розглядати як важливий чинник підтримання бюджетної стабільності, збереження економічної активності та безперервності господарських процесів у період воєнних викликів.

У рамках дослідження ризику розділено на макро- та мікроекономічні для того, щоб чітко відокремити зовнішні умови, на які підприємство не може безпосередньо вплинути, від внутрішніх процесів, які воно здатне контролювати та коригувати. Такий поділ спрощує логіку аналізу, дозволяє зрозуміти, де підприємство адаптується до середовища, а де може самостійно змінювати управлінські рішення в межах збутової стратегії. Макроекономічне середовище перебуває наразі у стані підвищеної турбулентності, у межах якого трансформуються базові параметри функціонування внутрішнього ринку. Серед основних макроекономічних ризиків вбачаються: міграційні, інфляційні, інфраструктурні та логістичні ризики.

За даними Міжнародної організації з міграції станом на початок 2026 року в Україні обліковано понад 3,5 млн внутрішньо переміщених осіб [2], що свідчить про значний перерозподіл споживчого потенціалу між регіонами. Масштабна внутрішня міграція у поєднанні з територіальною фрагментацією економічного простору порушує усталені господарські зв'язки, змінює регіональну структуру попиту та коригує місткість локальних ринків. Інфраструктурні втрати й логістичні обмеження знижують стабільність постачання та підвищують транспортні витрати, формуючи додаткові операційні ризики для підприємств. Водночас Інфляційний звіт Національного банку України фіксує збереження інфляційного тиску та стримування зростання реальних доходів населення [1], що звужує платоспроможний попит і підвищує цінову чутливість споживачів. У сукупності зазначені фактори зменшують передбачуваність ринкової динаміки, ускладнюють довгострокове планування обсягів реалізації та формують об'єктивні макроекономічні обмеження для збутової діяльності підприємств.

На мікроекономічному рівні ми можемо виокремити організаційні, споживчі та партнерські ризики. За таких умов попит набуває більш волатильного та ситуативного характеру, що ускладнює планування продажів, визначення оптимального рівня запасів і розрахунок товарного покриття. Додатковим чинником є скорочення та нерівномірність функціонування роздрібною мережі: за даними Retail Association of Ukraine, упродовж 2024–2025 років частина торгових об'єктів була закрита або релокована, що змінило географію ритейлу та структуру каналів реалізації [3; 4]. Це порушує стабільність традиційних збутових потоків і підвищує залежність від обмеженої кількості активних партнерів. Водночас релокація бізнесу та кадрові втрати знижують керованість збутових підрозділів і ускладнюють координацію між функціональними напрямками, посилюючи операційну вразливість підприємства в умовах воєнної нестабільності.

Сукупність окреслених макро- та мікроекономічних факторів обумовлює необхідність перегляду традиційної логіки організації збуту. Територіальна фрагментація ринку та масштабна внутрішня міграція населення [2] змінюють просторову структуру попиту, що потребує коригування регіонального покриття, оптимізації логістичних маршрутів та гнучкого перерозподілу ресурсів між каналами реалізації. Інфраструктурні обмеження і нестабільність функціонування роздрібною мережі [3; 4] знижують передбачуваність збутових потоків та підвищують значення диверсифікації партнерської бази і резервування логістичних рішень.

Отже, наявні ризики що виникають у наслідок воєнного стану в Україні формують багаторівневу систему взаємопов'язаних проблем, що змінюють параметри функціонування ринку та логіку формування збутової стратегії. Адаптивність, гнучкість і ризик-орієнтованість стають ключовими принципами стратегічного управління збутом, забезпечуючи безперервність реалізації продукції та підтримання фінансової стійкості підприємств у нестабільному середовищі.

1. Інфляційний звіт. Липень 2025 року / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14 (дата звернення: 01.03.2026).

2. Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 22 (January 2026) / International Organization for Migration (IOM). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-22-january-2026> (дата звернення: 01.03.2026).

3. Географія ритейлу за 2024 рік / Retail Association of Ukraine. URL: <https://rau.ua/news/geografija-ritejlu-2024-12/> (дата звернення: 01.03.2026).

4. Ключові маркери розвитку ринку ритейлу у 2024–2025 pp. / Retail Association of Ukraine. URL: <https://rau.ua/news/rau-expo-2025-markeri-ritejlu-2024/> (дата звернення: 01.03.2026).

5. ТОП 100 приватних платників податків 2025: рейтинг // Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/top-100-privatnix-platnikov-podatktiv-2025-reiting-453225/> (дата звернення: 01.03.2026).

СТРАТЕГІЧНИЙ ТРИКУТНИК МАРКЕТИНГОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НА РИНКУ В2С ФОРВАРДИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Гордійчук Поліна Петрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Дербеньова Я.В.

STRATEGIC TRIANGLE OF MARKETING RESILIENCE IN THE UKRAINIAN B2C FORWARDING SERVICES MARKET UNDER CONDITIONS OF THE ENERGY POLYCRISIS

This paper explores how marketing resilience can be built in Ukraine's B2C package forwarding market under the 2022–2026 energy polycrisis. A conceptual framework—the “Strategic Triangle of Marketing Resilience”—is proposed, integrating three interdependent components: risk-oriented, instrumental, and operational-adaptive. Crisis-driven demand shifts toward energy-autonomy goods are reflected in official import dynamics and are associated with higher perceived consumer risk and a reweighting of competitive priorities from price/speed toward reliability and transparency. The framework is illustrated through analysis of import statistics for energy-related categories and a comparative overview of leading operators' practices, outlining implications for service continuity and trust.

Воєнно-політичні події та атаки на енергосистему сформували в Україні енергетичну полікризу, що істотно змінила поведінку споживачів і умови функціонування логістичного бізнесу. Для ринку В2С форвардингу це проявляється у підвищенні операційних ризиків (збої електропостачання, комунікаційні обмеження, ускладнення процедур) та одночасному зростанні очікувань клієнтів щодо надійності сервісу й прозорості взаємодії. У кризових умовах вагомість факторів «ціни та швидкості» зменшується, натомість посилюється роль «надійності та керованості очікувань» як критеріїв вибору оператора. Для В2С форвардингу це означає зростання цінності прозорих процедур (обмеження, митні правила, умови компенсації) та стабільних комунікаційних сценаріїв у періоди збоїв: зменшення невизначеності стає частиною сервісної цінності поряд зі строками доставки.

Зміни попиту в період полікризи простежуються у зростанні імпорту товарів енергетичної автономності. За 2025 рік імпорт електрогенераторів зріс у 2,3 раза (до 1,69 млрд дол. США), а акумуляторів – на 55% (див. табл. 1) [1]. Така динаміка імпорту відображає розширення споживчого попиту на енергетичне обладнання та підвищення значущості транскордонної доставки для домогосподарств. У сервісній площині це супроводжується зростанням частки категорій із підвищеними вимогами до упаковки, процедур та інформування клієнтів, а також більшим значенням гарантійних механізмів і чітких правил роботи з регульованими категоріями.

Таблиця 1

Динаміка імпорту енергетичного обладнання в Україну (2024–2025 рр.)

Код УКТЗЕД	Найменування	2024, тис. дол. США	2025, тис. дол. США	Абс. приріст	Темп зростання
8502	Електрогенераторні установки	732 506	1 690 997	+958 491	+131 %
8507	Акумулятори електричні	950 546	1 475 874	+525 328	+55 %
8506	Первинні батареї	41 455	65 980	+24 525	+59 %
8504	Трансформатори та інверторне обладнання	596 111	1 118 762	+522 651	+88 %
8516	Електронагрівальні прилади	388 860	422 080	+33 220	+9 %
8536	Комутаційна апаратура (до 1000 В)	378 337	454 666	+76 329	+20 %
8537	Розподільні щити та панелі	227 323	268 048	+40 725	+18 %

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної митної служби України [2]

В умовах енергетичної полікризи маркетингова резильєнтність оператора В2С форвардингу розглядається як здатність підтримувати довіру споживачів і безперервність сервісу за інфраструктурних збоїв. У роботі подано модель «Стратегічного трикутника маркетингової резильєнтності» (див. рис. 1), яка описує взаємодію трьох компонентів:

- 1) ризико-орієнтований компонент – сервісні гарантії та інструменти зниження сприйманого ризику (страхування, фотофіксація на етапах консолідації тощо);
- 2) інструментальний компонент – адаптація контенту та комунікацій під умови обмеженого зв'язку й підвищеної невизначеності (стислі інструкції щодо перевезення DG-товарів, калькулятори мита);
- 3) операційно-адаптивний компонент – забезпечення автономності пунктів видачі та сортувальних центрів як передумови стабільності сервісу.

Компоненти моделі взаємодоповнюють один одного: гарантійні механізми мають бути “видимими” через комунікацію; комунікаційні повідомлення – узгоджені з реальними операційними можливостями; інфраструктурні рішення – спрямовані на критичні для клієнта точки ризику (строки, збереження, правила відповідальності). У такій логіці маркетингова резильєнтність не зводиться до інформаційних повідомлень, а розглядається як результат зв'язку між сервісною обіцяною, процесами та інфраструктурною готовністю.

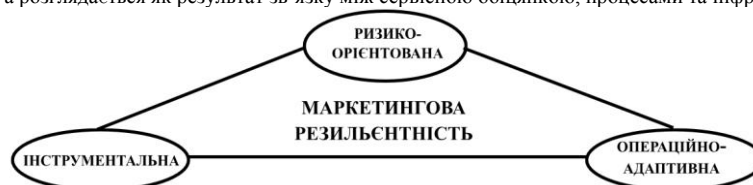


Рис. 1. Концептуальна архітектура моделі «Стратегічного трикутника маркетингової резильєнтності»

Джерело: розроблено автором самостійно

Огляд практик лідерів ринку – Nova Poshta Shopping та Meest Post – демонструє значення синхронізації інфраструктурних рішень (автономність, організація процесів) із регулярним інформуванням клієнтів та регламентуванням перевезення специфічних категорій для підтримання стабільності сервісу в періоди інфраструктурних збоїв [3; 4]. Для клієнта такі практики знижують невизначеність щодо процедур і строків, підвищують прозорість сервісу та спрощують прийняття рішення про замовлення в умовах ризику. У підсумку маркетингова резильєнтність у В2С форвардингу формується через поєднання гарантій, комунікаційних інструментів і операційної готовності, що підтримує керованість очікувань споживачів під час інфраструктурних шоків.

1. Імпорт електрогенераторів в Україну у 2025 році зріс у 2,3 раза. Interfax-Україна. 21.01.2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1138195.html>

2. Державна митна служба України. Статистика зовнішньої торгівлі: товарна структура імпорту за кодами УКТЗЕД 8502, 8504, 8506, 8507, 8516, 8536, 8537. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri/statistika>

3. Доставка генераторів та електрообладнання з-за кордону / Meest Post. 2024. URL: <https://www.meestpost.com/en/news/important-information/send-the-generator-to-ukraine>

4. Delivering under fire: How Nova Post became Ukraine's wartime success story / О. Harmash. Reuters. 22.12.2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/delivering-under-fire-how-nova-post-became-ukraines-wartime-success-story-2025-12-22/>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Джус Владислав Вікторович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Старостіна А.О.

TRANSFORMATION OF THE SYSTEM FOR EVALUATING UNIVERSITY COMPETITIVENESS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

This paper explores the deep transformation of university competitiveness evaluation during an era of global instability and geopolitical shifts. Moving away from traditional scientometric rankings that emphasize elite publications, the new paradigm prioritizes institutional resilience, targeted societal impact, and dynamic innovation. Special attention is dedicated to the Ukrainian context, where ongoing war necessitates the integration of security and financial risk management into performance metrics. The study analyzes the 2026 state policy transition toward performance-based formula funding, the implementation of the Principal Investigator model via the URIS digital system, and the legislative promotion of university spin-offs and defense-tech consortiums as primary indicators of success.

Сучасна система вищої освіти функціонує в умовах значної макроекономічної, геополітичної та технологічної турбулентності. Згідно з аналітичними звітами Європейської асоціації університетів за 2025-2026 роки, світ увійшов у стан полікризи, де одночасно розгортаються безпекові загрози, відбувається перехід від багатостороннього до багатополярного світоустрою, поглиблюються кліматичні зміни та прискорюються технологічні перегони у сфері штучного інтелекту. У цьому складному контексті наднаціональна політика змістила свій фокус із суто цифрових та зелених переходів на забезпечення фундаментальної конкурентоспроможності та стратегічного суверенітету [1]. Відтепер університети розглядаються як стратегічні активи, що гарантують стійкість держав, генерують інновації для чистої енергетики та забезпечують технологічну незалежність. Водночас академічний сектор стикається із суттєвими внутрішніми викликами. Спостерігається глобальне падіння суспільної довіри до вищої освіти, зниження рівня зарахування студентів через демографічні зміни та сумніви щодо цінності дипломів. Ця ситуація додатково ускладнюється змінами в податковому законодавстві та правилах кредитування, прикладом чого є скасування програм Graduate PLUS та зміни у Pell Grants у Сполучених Штатах Америки. За таких умов класичні підходи до вимірювання конкурентоспроможності університетів, які базувалися на ретроспективних показниках наукового престижу, виявляються недостатніми. Виникає гостра потреба у трансформації метрик оцінювання: від статичних індикаторів глобальних рейтингів до динамічних критеріїв інституційної резильентності, інноваційної дієвості та прямого суспільно-економічного впливу.

Історично конкурентоспроможність закладів вищої освіти ототожнювалася з їхніми позиціями у глобальних університетських рейтингах, які слугували головним інформаційним інструментом для абітурієнтів та стратегічним орієнтиром для інституційних лідерів та урядів. Високі рейтингові позиції дозволяли університетам залучати найкращі таланти, здобувати додаткове фінансування через державні ініціативи та підвищувати ринкову вартість дипломів. Провідні глобальні агенції сформували класичну парадигму вимірювання, яка базується на індексах із фіксованими ваговими коефіцієнтами. Ці системи оцінювання зосереджені переважно на науковій продуктивності та освітньому середовищі. Наприклад, Шанхайський рейтинг здійснює абсолютний акцент на елітній науковій результативності, вимірюючи якість освіти наявністю серед випускників вишів лауреатів Нобелівської або Філдсівської премій, а також фокусуючись на кількості високоцитованих дослідників та публікацій у найпрестижніших журналах. Рейтинг QS застосовує дещо ширший підхід, включаючи метрики академічної репутації та репутації серед роботодавців, які формуються на основі масштабних опитувань, а також оцінює рівень інтернаціоналізації через частку іноземних студентів та викладачів і показники цитування на одного викладача. Система Times Higher Education оцінює збалансований академічний вплив, враховуючи дохід від досліджень, загальну цитованість публікацій та співвідношення кількості студентів і викладачів [2].

Незважаючи на глобальне визнання, класичні метрики зазнають обґрунтованої критики з боку наукової спільноти. Дослідники наголошують, що надмірний фокус на наукометричних показниках призводить до ігнорування якості викладання, соціальної відповідальності університетів та реальних результатів навчання студентів. Крім того, виявлено методологічну вразливість рейтингів, коли окремі показники демонструють слабку кореляцію з аналогічними індикаторами в інших системах, що вказує на ризик маніпуляцій критеріями з боку закладів освіти. Як наслідок, на інституційному рівні дедалі частіше впроваджуються локальні гібридні моделі багатокритеріального прийняття рішень, такі як MACBETH для зважування критеріїв або Fuzzy Filter Ranking для оцінки ефективності роботи викладачів з урахуванням їхніх професійних треків, що дозволяє більш адекватно відображати специфіку прикладних університетів.

Глобальні та локальні кризи кардинально змінюють розуміння того, що робить університет конкурентоспроможним. В умовах економічної турбулентності, як засвідчив аналіз політики жорсткої економії у Великій Британії, прямі метрики загального доходу університету втрачають свою репрезентативність. Науковці у сфері теорії складності довели, що справжнім показником конкурентоспроможності є мережева позиція університету у двочастковій системі наукових грантів та дисциплін. У періоди фінансових обмежень висококонкурентні інституції здатні нарощувати фінансування завдяки своїй мережевій перевазі, тоді як менш рейтингові заклади демонструють феномен резильентності, що полягає у здатності до швидкого відновлення та масштабування грантових заявок одразу після послаблення кризи. Це переконливо свідчить про те, що адаптивність інфраструктури стає набагато важливішою за статичні активи. Для української системи вищої освіти невизначеність є щоденною екзистенційною загрозою. Внаслідок повномасштабної збройної агресії кожен п'ятий заклад вищої освіти в країні був пошкоджений або зруйнований. У таких умовах класичні метрики глобальних рейтингів відходять на другий план, а першочергового значення набувають індикатори інституційної стійкості, управління ризиками та здатності зберігати людський капітал. Оцінювання університетів нині невіддільне від глибокого аналізу фінансових, кадрових та соціальних ризиків. Скорочення бюджетних асигнувань на освіту та зменшення державних субсидій призвели до необхідності впровадження нетрадиційних індикаторів фінансової стійкості, серед яких виділяються розрахунок граничного доходу, що покриває змінні витрати, та коефіцієнта операційної рентабельності. Визначальним показником конкурентоспроможності стає здатність утримувати кваліфікований персонал усеperеч неконкурентоспроможній середній оплаті праці на годину, яка провокує відтік кадрів та загальне зниження мотивації. Додатковими ваговими метриками виступають адаптація освітніх програм до нагальних потреб повоєнної відбудови, забезпечення безперервності навчання під час евакуацій, створення безпечного середовища шляхом облаштування сучасних укриттів, на що держава у 2026 році виділила шість мільярдів гривень, та мінімізація освітніх втрат, що безпосередньо впливають на економічний добробут країни.

З огляду на об'єктивну потребу оптимізації ресурсів та інтеграції в європейський дослідницький простір, у державній політиці України у 2025-2026 роках спостерігається радикальний перехід від егалітарної радянської моделі утримання закладів вищої освіти до фінансування конкретного результату. Цей зсув формує абсолютно нову матрицю оцінювання конкурентоспроможності, де головними критеріями стають диференційована результативність, розвиток інноваційної інфраструктури та підтримка індивідуального лідерства науковців. Найбільш резонансним кроком у цьому напрямі стало запровадження у 2026 році формульного розподілу понад 3,28 мільярда грн додаткового базового фінансування науки за результатами державної атестації наукових установ і закладів вищої освіти. До Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка, включаються заклади, віднесені до кваліфікаційних груп А, Б та В, проте фінансування пріоритетно спрямовується високорезультативним установам перших двох груп. Математична модель розподілу коштів використовує комплекс сучасних метрик, що всебічно характеризують установу: системна результативність та масштаб діяльності підрозділів, здатність залучати позабюджетні та міжнародні кошти на дослідження, якість наукових публікацій замість їхньої простої кількості, демографічний потенціал у вигляді частки молодих учених, а також загальна спроможність до інституційного розвитку □3□. Такий підхід дозволив провідним центрам науки суттєво збільшити свої бюджети. Для ілюстрації, у 2026 році Харківський фізико-технічний інститут отримав близько ста мільйонів гривень додаткового фінансування, Інститут молекулярної біології і генетики – понад тридцять п'ять мільйонів, Інститут математики – майже тринадцять мільйонів, а Інститут зернових культур – понад десять мільйонів

гривень. Найбільший обсяг, понад 1 921 мільйон грн, виділено на оплату праці та стимулювання працівників через адресні надбавки для найефективніших дослідників. На модернізацію дослідницької інфраструктури, зокрема оновлення обладнання без прив'язки до грантових циклів, передбачено понад 638 мільйонів гривень. Розвиток наукових установ та інституційна підтримка екосистеми досліджень профінансовані на рівні понад 530 мільйонів, а підтримка ініціативних досліджень через внутрішні гранти отримала понад сто мільйонів гривень. Крім того, застосована формула виконує важливу функцію соціального демпфера, передбачаючи спеціальні коефіцієнти підтримки для інституцій, які були релоковані або продовжують працювати у прифронтових та прикордонних регіонах, забезпечуючи життєдіяльність академічних осередків у таких містах, як Харків, Суми та Дніпро.

Трансформація системи оцінювання цілеспрямовано зміщує акцент із макrorівня університету на мікрорівень конкретного дослідника або наукової групи. Державна політика де-факто імплементує в Україні принцип головного дослідника, остаточно відмовляючись від практики фінансової зрівнялівки всередині самих закладів вищої освіти. За допомогою Національної наукової електронної системи держава обчислює частку кожного підрозділу та індивідуального працівника пропорційно їхньому внеску в загальний результат закладу. Відповідно до цього складного розрахунку встановлюються персональні надбавки, які формують внутрішню конкуренцію. Це повністю узгоджується із європейською концепцією вільного руху дослідників та знань, де таланти стають головною валютою конкурентоспроможності. Паралельно змінюється і ландшафт конкуренції за здобувачів освіти. Запровадження державних грантів на навчання для студентів-контрактників на практиці реалізує принцип спрямування коштів за студентом. Університети змушені активно конкурувати за вступників із високими балами, оскільки саме вони приносять гарантоване державне співфінансування до бюджету, перетворюючи якість викладання на пряму фінансову метрику. У парадигмі повосенного відновлення конкурентоспроможність університету вимірюється не лише його науковими публікаціями, а й швидкістю трансферу технологій у реальний сектор економіки. Ця стратегія була інституціалізована через прийняття за основу в лютому 2026 року нового профільного законодавства, яке скасовує застарілі норми і гармонізує українські правила з правом Європейського Союзу. Новий правовий режим формує цілісну екосистему і вводить в обіг поняття, які відтепер слугуватимуть офіційними показниками успішності: стартапи, спін-оф компанії, дослідницькі центри передового досвіду, бізнес-акселератори та інноваційні кластери. Завдяки масштабній дерегуляції та скасуванню обов'язкової державної реєстрації інноваційних проєктів, інфраструктура університету, зокрема наукові парки, отримує доступ до прямих інструментів стимулювання. Серед них інноваційні гранти, пільгове кредитування з компенсацією відсоткових ставок та державні закупівлі інноваційної продукції. Особлива увага в новій системі приділяється здатності університетів інтегруватися в глобальні безпекові ініціативи. Свідченням цього є грантові програми уряду Сполучених Штатів, які надають фінансування для створення консорціумів між американськими та українськими закладами вищої освіти [4]. Ці стратегічні партнерства спрямовані на розвиток технологій подвійного призначення, зміцнення кіберзахисту, енергетичної безпеки та впровадження інновацій у сферах розмінування та сільського господарства.

Вивчення трансформаційних процесів у сфері вищої освіти свідчить про безповоротний зсув парадигми оцінювання університетської дієвості. В епоху глобальної полікризи та в умовах збройного конфлікту класичні метрики, засновані виключно на бібліометричних показниках та кількості видатних науковців університету, поступаються місцем комплексним моделям, що вимірюють резильєнтність, адаптивність та реальну суспільну корисність інституцій. В Україні ця трансформація набула чітких нормативних та фінансових обрисів, сформувавши прагматичну модель, де бюджетне забезпечення прямо корелює з реальними результатами. Формульний розподіл базового фінансування створив жорсткі умови, за яких університети змушені доводити свою ефективність через якість публікацій, залучення зовнішніх ресурсів та підтримку молодих кадрів. Прийняття нового законодавства щодо інновацій органічно завершує формування цієї архітектури, перетворюючи наявність комерціалізованих розробок та участь у міжнародних консорціумах на метрики позицій український закладів вищої освіти. Таким чином, сучасний конкурентоспроможний університет в Україні є не просто осередком збереження академічних традицій, а гнучким ядром генерації технологій, здатним оперативно реагувати на виклики національної безпеки, утримувати таланти та відігравати провідну роль в інноваційному повосенному відновленні держави.

1. Universities and competitiveness. A big picture view on the EU's new policy paradigm and the implications for universities. European University Association. URL: https://eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/Universities_and_competitiveness.pdf
2. Candilasa J. M., Onahon K. T. Global University Rankings: Characterization of higher education, institution's competitiveness. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2025. Vol. VIII(XII). P. 3267–3279. DOI: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8120270>
3. Уряд запроваджує нову модель фінансування наукової сфери: понад 3 млрд додаткового фінансування за результатами державної атестації. URL: <https://nauka.gov.ua/news/uriad-zaprovadzhuie-novu-model-finansuvannia-naukovoi-sfery-ponad-3-mlrd-dodatkovoho-finansuvannia-za-rezultatami-derzhavnoi-atestatsii/>
4. U.S.-Ukraine University Partnerships for Peace and Security. URL: <https://simpler.grants.gov/opportunity/fad9c796-7852-43fb-91f9-5e13d5dda0d0>

CRISIS MARKETING AS A COMPONENT OF UKRAINE'S ECONOMIC ADAPTATION TO LONG-TERM CHALLENGES

The theses analyze crisis marketing under martial law in Ukraine. The transformation of marketing strategies from promotion tools into mechanisms of strategic business adaptation to prolonged crises is substantiated, particularly in the context of logistics disruptions, rising costs, and changes in consumer behavior. The practices of Nova Poshta and Rozetka illustrate different models of crisis response based on digitalization, communication shifts, and trust building. It is concluded that the systemic and flexible nature of crisis marketing is crucial for business resilience and long-term competitiveness.

Антикризовий маркетинг у сучасних умовах воєнного стану в Україні, сформований під впливом попереднього досвіду пандемії COVID-19, став не лише складовою управлінської діяльності окремих компаній, а важливим елементом економічної адаптації країни до довготривалих викликів. На тлі масштабних кризових змін - від пандемічної дестабілізації та порушення глобальних і національних логістичних ланцюгів до воєнних ризиків і трансформації споживчої поведінки - маркетингові стратегії перестали виконувати виключно функцію просування товарів і послуг. Вони набули ролі механізму адаптації бізнесу до нових реалій, підтримки стабільності, довіри споживачів та економічної активності в умовах високої невизначеності [1]. Так, через блокаду українських портів витрати на логістику зросли в 3-4 рази, що підкреслює необхідність швидкої адаптації компаній і антикризових маркетингових стратегій [4].

Адаптаційна функція антикризового маркетингу проявляється у здатності підприємств оперативно реагувати на зовнішні ризики, трансформувати комунікаційні підходи, переглядати ціннісні пропозиції та знаходити можливості розвитку навіть у тривалих кризових умовах [2]. У наукових дослідженнях [2; 4] антикризовий маркетинг розглядається не як разова реакція на шоківі події, а як системний інструмент стратегічного управління, що поєднує маркетингові, управлінські та комунікаційні рішення в нестабільному середовищі. Таким чином, теоретичні положення антикризового маркетингу доцільно розглядати крізь призму практичного досвіду українських компаній, що функціонують в умовах війни, зокрема на прикладі діяльності Нова Пошта та Розетка, які демонструють різні, але показові моделі адаптації бізнесу до кризових викликів.



Рис. 1. Порівняльна характеристика антикризових стратегій компаній Нова пошта та Розетка

Джерело: складено автором самостійно на основі [3, 4]

Відповідно до дослідження В. В. Зеліч [3], Нова Пошта є одним із найбільш репрезентативних прикладів антикризового маркетингу в Україні під час воєнного стану. З початком повномасштабного вторгнення компанія зіткнулася з руйнуванням логістичної інфраструктури, нестабільністю маршрутів, кадровими втратами та змінами споживчої поведінки. Маркетингова діяльність була переорієнтована з комерційного просування на забезпечення безперервності доставки, стабільності сервісу та підтримку довіри суспільства. На думку вітчизняних дослідників [3], ключовим антикризовим рішенням стало зміщення акцентів у бренд-комунікації на надійність, безперервність логістики, гнучкість управління інфраструктурою та соціальну відповідальність. Нова Пошта висвітлювала участь у гуманітарних ініціативах, підтримці внутрішньо переміщених осіб і Збройних сил України, формуючи образ соціально значущого інфраструктурного оператора. Це дозволило знизити вплив негативного інформаційного середовища, посилити довіру клієнтів і підвищити лояльність. Особливу увагу приділено цифровим комунікаціям, такі як мобільний застосунок, чат-боти, соціальні мережі та онлайн-оновлення, які забезпечували швидкий зворотний зв'язок і зменшення невизначеності. Розширення міжнародної присутності розглядається як частина стратегії збереження клієнтської бази та адаптації до зміни географії попиту.

Як приклад антикризового маркетингу в секторі електронної комерції розглянемо діяльність компанії Розетка. На відміну від логістичного оператора, Розетка діяла через онлайн-торгівлю та цифрові канали, зосередившись на стабілізації продажів при порушенні ланцюгів постачання, зниженні купівельної спроможності та обмеженнях ринку. Маркетингова стратегія компанії Розетка була переорієнтована на підтримку українських виробників, розвиток внутрішнього ринку та патріотичні комунікації, що відповідало емоційному стану споживачів. Такий підхід дозволив зберегти довіру клієнтів і сприяти підтримці підприємницької активності в умовах кризи. Активне використання персоналізованих цифрових пропозицій, гнучке управління асортиментом та швидка адаптація до змін попиту стали ключовими чинниками збереження конкурентних позицій компанії.

Отже, антикризовий маркетинг в умовах воєнного стану слід розглядати, як стратегічний інструмент довгострокової адаптації бізнесу до системних кризових викликів. Маркетингові стратегії в умовах війни трансформуються з інструменту просування у механізм забезпечення стабільності, підтримки довіри та збереження економічної активності. Водночас, сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління має комплексний характер і передбачає інтеграцію комунікаційних, управлінських і стратегічних рішень у єдину систему реагування на нестабільність. Отже, ефективність антикризового маркетингу визначається його системністю, гнучкістю та здатністю забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність підприємств у довготривалій перспективі.

1. Демчук З. О., Щеглова Є. В. Антикризова маркетингова стратегія в умовах війни: адаптація досвіду пандемії і традиційних криз. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2025. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35485>

2. Корольов Д. Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління компанією. Review of Transport Economics and Management. 2024. № 11(27). С. 58-64. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/310170>

3. Зеліч В. В. Аудит стратегії маркетингу підприємств в Україні у воєнний стан. Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2024. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/341974>

4. Kovalchuk S., Perevozova I., Abdullaieva A., Tanasiichuk A., Zhuk I., Vyshniuk S., Garmatiuk O. Marketing mechanism for the adaptation of Ukrainian enterprises to wartime conditions amid geopolitical and economic challenges. European Journal of Sustainable Development. 2025. Vol. 14, No. 2.P. 241-265. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1684>

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РИНКОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЇ: РОЛЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ

Журба Віолетта Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Біловодська О.А.

EMPLOYER BRANDING AS A TOOL FOR MARKET ATTRACTIVENESS OF A COMPANY: ROLE AND EFFECTIVENESS OF EVALUATION

The article examines tools for improving the effectiveness of recruitment, retention, and engagement of personnel, which are part of the employer brand strategy. It analyzes the main challenges of the modern labor market and ways to overcome them with the help of employer branding. Particular attention is paid to the Employer Value Proposition as an element of forming a successful strategy for an attractive employer image.

Ринок праці дедалі більше орієнтований на кандидата. Ще до подачі заявки 75% кандидатів ознайомлюються з брендом роботодавця, формуючи своє перше враження про компанію. Сильний employer brand стає репутаційною перевагою та цінним бізнес-інструментом: компанії з розвиненим брендом роботодавця зменшують витрати на найм до 50% і скорочують час закриття вакансій удвічі. Зазначимо, що 72% HR-лідерів у світі стверджують, що бренд роботодавця має критичну вагу впливу на ефективність найму персоналу [1].

Важливо пам'ятати, що у кожній компанії є два окремі бренди: перший із них організація пропонує своїм клієнтам, другий – співробітникам, які відповідальні за розробку цього ж продукту чи послуги, що стосується першого вказаного бренду, для клієнтів [2]. Згідно зі звітом Universum «Employer Branding Now 2024 report», 68% лідируючих міжнародних роботодавців вважали брендінг роботодавця головним пріоритетом 2024 року, що підкреслює його важливість на сучасному ринку [5].

На противагу бренду, який компанія планомірно транслює ринку та своїм споживачам, бренд роботодавця є залежним від суб'єктивних оцінок і досвіду різних співробітників, насамперед поточних і колишніх працівників. Відсутність інвестицій у employer branding призводить до приросту бюджетних коштів, витрачених як на утримання, так і залучення персоналу, тоді як ті компанії, що мають сильний бренд роботодавця, отримують до 2 разів більше відгуків на вакансії, залучаючи більш кваліфікованих кандидатів, пропонувати заробітну плату в середньому на 10% меншу, а також досягати економії витрат на процес рекрутингу до 40% за рахунок зниження вартості залучення персоналу [2].

Варто зазначити, що бренд роботодавця охоплює не тільки працівників, які зараз працюють у компанії, а й минулих та потенційних. Він формується на основі сукупності інформаційних сигналів і взаємодій, з якими стикається працівник або потенційний кандидат протягом усього циклу взаємодії з компанією – від ознайомлення з вакансіями, корпоративним сайтом і сторінками в соціальних мережах до сприйняття робочого середовища та офісу, стилю комунікації персоналу, процесу відбору кадрів, а також публічних виступів і поведінки керівництва в медіапросторі.

У контексті вибудованої системи внутрішніх комунікацій та залучення працівників особливого значення набуває інструментарій оцінювання їх ефективності. За даними дослідження Gallup [3], у компаніях з високим рівнем залученості лояльність кадрів скорочується на 18%, а перебування поза робочим місцем зменшується на 81%. Окрім цього, згідно з даними McKinsey, фірми з широко розвинутою організаційною культурою забезпечують утрічі вищу сумарну віддачу акціонерам порівняно з рештою [4] та підвищення рівня залученості працівників безпосередньо має вплив на прибутковість: вона може збільшитися до 23%.

Звідси випливає, що регулярне вимірювання рівня задоволеності персоналу дає змогу отримати зворотний зв'язок щодо якості комунікації, стану корпоративної культури та рівня залученості працівників, а також вчасно знаходити та вирішувати слабкі місця в управлінні персоналом. Одним із найпоширеніших інструментів такої оцінки є опитування задоволеності персоналу, зокрема показник eNPS (Employee Net Promoter Score).

Employee Net Promoter Score (eNPS) – це індикатор лояльності та задоволеності персоналу, що вимірюється питанням за шкалою від 1 до 10 «Чи порекомендуєте ви компанію як місце роботи?» [6].

Відповіді респондентів поділяються на три групи:

- 1) критики (оцінки від 0 до 6), які не схильні рекомендувати компанію;
- 2) пасивні співробітники (7-8), які скоріше, не будуть рекомендувати, вони гарно відносяться до компанії, проте не є повністю лояльними;
- 3) промоутери (9-10), які демонструють активну прихильність та готовність до рекомендацій.

Розрахунок eNPS у відсотках здійснюється за формулою:

$$eNPS = \frac{\text{кількість промоутерів} - \text{кількість критиків}}{\text{кількість пасивних}}$$

Позитивне значення показника свідчить про сформований бренд роботодавця: рівень понад 20 % характеризує його як стабільний, тоді як значення понад 50 % вказує на високий рівень розвитку. Важливим є не лише значення eNPS, а й порівняння його змін. Саме тому, варто проводити оцінку рівня задоволеності персоналу раз на рік та не менше ніж два тижні по тривалості, щоб залучити максимальну кількість персоналу до проходження опитування.

Для залучення високої кількості респондентів до опитування важливим є його активне просування всередині організації. Основними каналами комунікації слугують залучення керівників і топ-менеджерів до поширення інформації серед своєї команди, використання email-розсилок, внутрішніх оголошень, плакатів та корпоративних соціальних мереж. Окрім цього, у межах опитування персоналу окремо можуть аналізуватися такі тематичні блоки, як задоволеність та продуктивність працівників, їх здоров'я та благополуччя, баланс між роботою та особистим життям потреби в навчанні та розвитку, пристосованість до змін, а також динаміка команди та ефективність комунікації, можливість визнання та винагорода, оцінка лідерства тощо.

В умовах активізації розвитку ринку праці та збільшення конкуренції за фахівців бренд роботодавця відіграє стратегічну роль у формуванні привабливості компанії як для потенційних кандидатів, так і для чинних працівників. Якщо корпоративний бренд компанії ідентифікується через логотип, візуальний стиль, продукцію або послуги (наприклад, через форму упаковки чи дизайн товару), то брендінг роботодавця спрямований на формування ціннісної пропозиції роботодавця – Employer Value Proposition (EVP).

Employer Value Proposition – це сукупність матеріальних і нематеріальних переваг, які компанія надає своїм працівникам в обмін на їхню професійну діяльність, активну залученість в робочий процес та лояльність до компанії. EVP визначає, яким чином компанія позиціонує себе як роботодавець та яким є бажаний образ компанії в уявленні цільової аудиторії. Важливо підкреслити, що ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною, тобто показувати, чим відрізняється дана компанія від конкурентів, та формуватися як для зовнішньої аудиторії (потенційних кандидатів), так і для внутрішньої (наявних співробітників), адже саме внутрішній досвід працівників є основою формування бренду роботодавця, а самі працівники – є тими, хто є частиною бренду та відіграють не останню роль у його формуванні, оновленні та підтвердженні.

Важливим аспектом ціннісної пропозиції роботодавця є її структурні складові. Незалежно від спрямування на внутрішню чи зовнішню аудиторію, EVP включає ідентичність бренду, що відображає конкурентні переваги компанії та вирізняє її серед інших роботодавців; унікальність, яка слугує поясненням причини, чому кандидат має обрати саме цю компанію, а працівники – залишатися працювати в ній; візуальний бренд, що є складовою, яка дозволяє сприймати компанію як окремих бренд; цінності компанії – основа EVP, на якій базується основа конкурентної переваги.

Отже, під час аналізу визначено, що бренд роботодавця відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг компанії на ринку праці. Доведено, що ефективний employer branding сприяє зниженню витрат на рекрутинг, скороченню часу закриття вакансій та

підвищенню рівня лояльності персоналу. Узагальнення практичних підходів дозволило окреслити ключові напрями розвитку бренду роботодавця.

1. *Business Solutions on LinkedIn I LinkedIn*. URL: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
2. Employer Brand: що це таке, для чого потрібен і як із ним працювати - AIN. *AIN – новини IT, бізнесу та стартапів в Україні*. URL: <https://ain.ua/2021/08/02/employer-brand-dubrovin/> (дата звернення: 09.01.2026).
3. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357638> (date of access: 11.01.2026).
4. Organizational health is (still) the key to long-term performance / A. Camp et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance> (date of access: 11.01.2026).
5. What is Employer Branding? Employer Branding Definition. *Employer Branding Agency & Talent Attraction | Universum*. URL: <https://universumglobal.com/resources/what-is-employer-branding-definition/> (date of access: 09.01.2026).
6. Опитування eNPS: інструмент оцінки лояльності | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/opytuvannya-enps-instrument-dlya-vymiryuvannya-loyalnosti/> (дата звернення: 11.01.2026).

ПРОЦЕС ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ТОВАРУ НА РИНКУ ВИННОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

Журба Віолетта Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Маркетинг»
Науковий керівник: д.е.н, проф. Старостіна А.О.

THE PROCESS OF POSITIONING THE PRODUCTS OF UKRAINIAN MANUFACTURERS ON THE UKRAINIAN WINE MARKET

The article examines theoretical approaches and develops practical recommendations for the effective positioning of Ukrainian wine producers to ensure the competitiveness of the wine industry and replenish the state budget. A strategic analysis of the attractiveness of the wine market for Ukrainian producers was conducted.

В умовах турбулентних змін ринкового середовища, інтенсифікації міжнародної конкуренції, трансформації ринкової поведінки споживачів до якості й асортименту продукції особливої актуальності набуває проблема ефективного позиціонування продукції з метою посилення ринкових переваг. Для підприємств харчової промисловості, зокрема виноробної галузі України, ці процеси є ключовими інструментами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін макро- та мікросередовища.

Згідно з підручником «Маркетинг: Світовий досвід та український вимір» за редакцією А.О. Старостіної, стратегія позиціонування – це спосіб формування довготривалої лояльності споживачів до товарів чи послуг конкретного суб'єкта господарювання для зміцнення його ринкових переваг на основі використання певних принципів та маркетингових інструментів [1].

Стратегічний аналіз привабливості ринку передбачає здійснення: структурованого табличного аналізу факторів бізнес-середовища (СТАБС-аналіз) для суб'єктів українського ринку винної продукції; виявлення найбільш ефективних варіантів вирішення управлінської проблеми; формулювання мети маркетингового дослідження; планування та здійснення дослідження; розробку опитувальної анкети; проведення польових робіт, обробку результатів для розробки рекомендацій [2]. За допомогою СТАБС-аналізу було виявлено маркетингові загрози та можливості, що впливають на діяльність виробників винної продукції на українському ринку. Згідно з методикою СТАБС-аналізу, це здійснювалось шляхом послідовного складання таблиць з двома таблицями по кожній з груп факторів: політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні, природні, культурні. На основі них було сформовано дві підсумкові зведені таблиці ринкових загроз та можливостей [3]. Найбільш критичними є фактори, що послаблюють купівельну спроможність населення та ускладнюють виробничі процеси через економічні й політичні зміни. Водночас наявні можливості, зокрема, розвиток електронної комерції, удосконалення регуляторного поля та зростання інтересу до українського вина та винного туризму тощо. На додачу, аналіз варіантів реакції на виявлені фактори засвідчив, що найбільш доцільним та обґрунтованим рішенням для виробників української винної продукції є ефективне позиціонування оскільки саме цей варіант найчастіше застосовується у матриці відповідей (6 варіантів) та охоплює сукупність факторів із найбільшою загальною вагою. На другому місці – зміна стратегії розподілення із кількістю 4 балів. Після проведеного аналізу в ході даного дослідження обрано лише один варіант вирішення – розробка стратегії позиціонування товару.

Сформульована мета маркетингового дослідження включала дослідження споживчих мотивацій, щодо винної продукції українських виробників у короткостроковому періоді в м. Києві. Межі дослідження: територіальні (м. Київ), часові (короткостроковий період – 2025-2026 роки), широта продуктової лінії (вина українського виробництва), кількість ринкових сегментів (увесь споживчий ринок).

Завдяки визначенню мети маркетингового дослідження, встановленню його меж, аналізу маркетингових проблем та ринкових можливостей, були визначені дослідницькі завдання. Основою для прийняття управлінського рішення є інформація, отримана в ході дослідження і збору інформації після складання пошукових питань [4]. З метою виявлення споживчих мотивацій щодо українського вина було розроблено анкету, спрямовану на визначення параметрів якості, цінових орієнтирів та чинників вибору вина українського виробництва. Апробація анкети була проведена на вибірці з 23 респондентів-споживачів та 2 експертів галузі, що дало змогу оцінити зрозумілість запитань, логічність структури та повноту інструментарію.

Подальший аналіз відповідей (див. Табл. 1) споживачів дозволив виокремити моделі поведінки споживачів на ринку української винної продукції та виокремити ключові атрибути товару: висока якість та приємний смак, натуральність і походження продукту, емоційна складова, репутація та довіра до бренду, естетичний дизайн і можливість подарункового використання, доступна, але не низька ціна (value for money).

Таблиця 1

Аналіз відповідей респондентів опитування для визначення моделі поведінки споживачів на ринку української винної продукції

Запитання	Статистика відповідей (середні оцінки)	Сформовані висновки
Якими мотивами споживачі користуються при купівлі українського вина?	Якість – 9,2 Ціна – 7,6 Додаткові послуги – 4,1	Домінує мотивація щодо якості, ціна важлива, але не визначальна.
Які параметри якості вина є важливими для споживачів?	Смакові характеристики – 9,4 Натуральність вина – 8,8 Аромат – 8,6 Сорт винограду – 7,9 Географічне походження – 7,5 Вміст алкоголю – 6,2 Органічність – 6,8	Ключову роль відіграють органолептичні характеристики та натуральність.
Які додаткові переваги вина є важливими для споживача?	Репутація бренду – 8,3 Зовнішній вигляд пляшки – 7,8 Лімітовані серії – 7,1 Зручність упаковки – 6,4 Програма лояльності – 5,2	Бренд і дизайн мають істотний вплив, що особливо корелюється з сутністю емоційного вибору при купівлі.
Яку справедливую ціну готовий платити споживач за українське вино, яке повністю відповідає його вимогам?	330–570 грн за 0,75 л	Середній ціновий сегмент з готовністю платити за якість.
Яка найбільш прийнятна форма оплати?	Безготівкова – 14 осіб Готівкова – 8 осіб Інше – 1 особа	Переважає безготівкова оплата, однак важливо поєднувати готівкову та безготівкову оплату.
Які найбільш типові причини купівлі вина?	До святкування – 8,9 Для подарунка – 8,4 Щоденне споживання – 6,7 Для приготування страв – 4,9	Вино сприймається як емоційний та соціальний продукт, а не утилітарний.

Джерело: розроблено автором

З огляду на отримані результати дослідження було запропоновано такі рекомендації щодо позиціонування продукції компанії «Коблево»:

1) Ядром позиціонування продукції має стати акцент на модифікації асортименту шляхом розширення лінійки продукції, зокрема за рахунок розвитку безалкогольних або слабоалкогольних вин, що відповідає сучасним трендам здорового способу життя.

2) Другим атрибутом позиціонування має бути має стати критерій інноваційності продукту, пов'язаний з поліпшення споживчих характеристик товару, зокрема смакових властивостей, якості сировини та стабільності якості продукції, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності та лояльності споживачів.

3) Третім по значущості критерієм може бути виробництво декількох унікальних лімітованих серій товару, що відрізняються споживчими характеристиками, концепцією, дизайном як інструмент формування додаткового попиту з подальшим масштабуванням найбільш успішних рішень у серійному виробництві.

1. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. Вид. 2-ге доп та перероб./ За заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 484 с.

2. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.

3. Starostina A., Kravchenko V., Petrovsky M. (2022) An Innovative Tehnice to Define Marketing Research Objective. TEM Journal 11 (2). 955-963.

4. Starostina A., Sitnicki M., Kravchenko V., Himenova O. (2021). Marketing Research in the transition economy of the turbulent world. Revista Amazonia Insestida. 10 (46), 51-70. (Web of Science)

INNOVATIVE METHODS OF MARKETING RESEARCH IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

The paper examines innovative methods of marketing research in the digital environment. The rapid development of digital technologies, big data analytics and artificial intelligence has significantly changed traditional approaches to collecting and analyzing marketing information. Particular attention is paid to social media analytics, behavioral data analysis, netnography, and AI-based consumer insights. The research highlights the advantages of these methods for understanding consumer behavior and improving marketing decision-making in the digital economy.

У сучасних умовах швидкої трансформації економіки маркетингові дослідження зазнають суттєвих змін. Розвиток цифрових технологій, поширення соціальних мереж, електронної комерції та мобільних платформ формують нове інформаційне середовище, у якому компанії отримують доступ до великої кількості даних про поведінку споживачів. Це сприяє появі інноваційних методів маркетингових досліджень, що дозволяють отримувати більш точну та оперативну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Традиційні методи дослідження ринку, такі як опитування, фокус-групи та експертні інтерв'ю, залишаються важливими інструментами аналізу споживчої поведінки, однак у digital середовищі дедалі більшого значення набувають інструменти аналізу онлайн-даних, що дозволяють досліджувати реальні дії користувачів у мережі. Зокрема, використання технологій Big Data дає змогу обробляти великі обсяги інформації та виявляти закономірності у поведінці споживачів, що підвищує ефективність маркетингових стратегій [1]. Цифровізація маркетингу сприяє інтеграції нових аналітичних інструментів, таких як CRM-системи, автоматизовані аналітичні платформи та алгоритми штучного інтелекту, які допомагають компаніям точніше визначати цільову аудиторію та персоналізувати маркетингові пропозиції. Завдяки таким технологіям підприємства можуть аналізувати поведінку споживачів у реальному часі та адаптувати свої маркетингові комунікації відповідно до потреб ринку [2].

Одним із найбільш поширених інноваційних методів маркетингових досліджень є аналіз соціальних мереж. Соціальні медіа стали важливим джерелом інформації про споживачів, їхні інтереси, емоції та ставлення до брендів. За допомогою спеціальних інструментів аналітики компанії можуть досліджувати коментарі, згадки брендів та реакцію аудиторії на маркетингові кампанії. Такий підхід дозволяє оперативно оцінювати ефективність рекламних повідомлень і коригувати комунікаційну стратегію.

Іншим перспективним методом є нетнографія (netnography) – дослідження онлайн-спільнот та цифрових комунікацій, що дозволяє вивчати культурні та поведінкові аспекти взаємодії користувачів у мережі. Метод базується на аналізі цифрових слідів комунікації, таких як форуми, соціальні мережі та онлайн-спільноти, що дає можливість глибше зрозуміти мотиви споживчої поведінки та формування споживчих трендів [3].

Крім того, дедалі більшої популярності набуває мобільна етнографія, яка передбачає дослідження поведінки користувачів за допомогою мобільних пристроїв у режимі реального часу. Цей метод дозволяє фіксувати досвід споживача безпосередньо в момент взаємодії з продуктом або послугою, що підвищує точність отриманих даних [4].



Рис. 1. Найпоширеніші інноваційні методи маркетингових досліджень у digital середовищі

Джерело: складено автором на основі [1–4]

Важливим напрямом розвитку маркетингових досліджень є використання штучного інтелекту та машинного навчання. Алгоритми AI дозволяють автоматично аналізувати поведінкові дані користувачів, прогнозувати попит та визначати фактори, що впливають на прийняття споживчих рішень. Використання таких технологій дає можливість компаніям не лише аналізувати поточні тенденції ринку, а й прогнозувати майбутні зміни в поведінці споживачів.

На основі аналізу сучасних досліджень можна виділити ключові інноваційні методи маркетингових досліджень у digital середовищі (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційні методи маркетингових досліджень у digital середовищі		
Метод	Сутність методу	Приклад використання
Аналіз соціальних медіа	Дослідження згадок бренду, коментарів та реакцій аудиторії	Аналіз ефективності рекламних кампаній
Big Data аналітика	Обробка великих масивів даних користувачів	Прогнозування попиту
Netnography	Аналіз поведінки онлайн-спільнот	Вивчення споживчих трендів
Мобільна етнографія	Дослідження досвіду користувачів через мобільні пристрої	Аналіз customer journey
AI-аналітика	Використання алгоритмів машинного навчання	Персоналізація маркетингових пропозицій

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Отже, інноваційні методи маркетингових досліджень у digital середовищі значно розширюють можливості компаній щодо аналізу ринку та поведінки споживачів. Використання Big Data, соціального медіамоніторингу, нетнографії та штучного інтелекту дозволяє отримувати більш глибокі інсайти та підвищувати ефективність маркетингових рішень. У майбутньому роль цифрових технологій у маркетингових дослідженнях лише зростатиме, що сприятиме формуванню більш точних та персоналізованих маркетингових стратегій.

1. Ярмолук О. Я. Інноваційні підходи проведення маркетингових досліджень. URL: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/18.pdf
2. Cherniavska O. Innovative marketing management systems in the era of digitalization. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27082>
3. Kozinets R. Netnography: the essential guide to qualitative social media research. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Netnography>
4. Mobile ethnography as a research method. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_ethnography
5. Кухта С. В. Вплив технології Big Data на маркетингові дослідження. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/968/1097>

ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ДЕКОРАТИВНОЇ КОСМЕТИКИ МАСОВОГО СЕГМЕНТА НА РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Каравацька Катерина Валеріївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Канищенко О.Л.

FEATURES OF POSITIONING STRATEGIES OF MASS-MARKET DECORATIVE COSMETICS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

This paper examines the transformation of positioning strategies of mass-market decorative cosmetics in Ukraine under martial law. The study highlights the paradoxical growth of the segment in physical sales volumes despite demographic decline and reduced purchasing power. Based on industry analytics and consumer behavior research, the paper identifies a shift toward pragmatic consumption combined with the preservation of emotional motives. The findings emphasize the need for adaptive positioning strategies that integrate rational value propositions with psychological relevance in a turbulent economic environment.

Воєнний стан в Україні сформував нові умови функціонування споживчого ринку, що супроводжуються макроекономічною нестабільністю, міграційними процесами, зниженням реальних доходів населення та зміною структури витрат домогосподарств. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування стратегії позиціонування продукції, оскільки саме позиціонування визначає характер закріплення товарної пропозиції у свідомості цільового споживача та межі її конкурентної взаємодії [1]. У науковій літературі позиціонування розглядається як інструмент формування відмінних конкурентних асоціацій (points-of-difference) і водночас забезпечення відповідності категоріальним очікуванням (points-of-parity) [2]. Проте більшість теоретичних моделей ґрунтується на припущенні відносної стабільності середовища, тоді як воєнний період характеризується різкою зміною поведінкових мотивів та пріоритетів споживачів. Це зумовлює необхідність аналізу особливостей позиціонування продукції масового сегмента саме в умовах воєнної турбулентності.

Ринок декоративної косметики України демонструє специфічну динаміку розвитку. Попри масовий відтік частини населення за кордон, зокрема жінок працездатного віку, що традиційно формують основну споживчу аудиторію даної категорії, та попри зниження купівельної спроможності домогосподарств, у 2022–2024 роках спостерігається позитивна динаміка сегмента масової продукції. За даними галузевих досліджень ринку, зростання відбувається не лише у грошовому вимірі (що частково може пояснюватися інфляційними процесами), а й у натуральному вимірі — тобто у кількості проданих одиниць товару. Це означає, що обсяги споживання у штуках не скорочуються пропорційно демографічному зменшенню споживчої бази. Така ситуація свідчить про структурну перебудову попиту всередині категорії.

Зазначений феномен можна пояснити декількома взаємопов'язаними факторами. По-перше, відбувається перерозподіл попиту з преміального сегмента у бік масового, що є реакцією споживачів на обмеження доходів і підвищення цінової чутливості. За умов економічної невизначеності споживачі прагнуть оптимізувати витрати, зберігаючи споживання товарів повсякденного попиту, але обираючи більш доступні цінові альтернативи. По-друге, результати дослідження Gradus Research підтверджують зростання прагматизму споживчої поведінки: більшість респондентів декларують контроль витрат і орієнтацію на співвідношення «ціна — якість», проте водночас не відмовляються від категорій товарів, що забезпечують емоційний комфорт та підтримку психологічної стабільності [3]. Таким чином, декоративна косметика в умовах війни виконує не лише утилітарну, а й компенсаторну функцію.

Поєднання раціональних та емоційних мотивів споживання безпосередньо впливає на зміст стратегії позиціонування. Якщо у стабільних умовах акцент часто робиться на іміджевих характеристиках або інноваційності товарної пропозиції, то в умовах воєнного стану зростає значення доступності, функціональної надійності, довіри до виробника та відповідності базовим очікуванням споживача. Водночас повне ігнорування емоційної складової може призвести до втрати зв'язку з цільовою аудиторією, оскільки для частини споживачів косметична продукція залишається способом підтримання самоідентифікації та відчуття контролю над повсякденним життям. Отже, позиціонування продукції масового сегмента в умовах воєнного стану має інтегрувати економічні аргументи доцільності та помірну емоційну складову, що відповідає новим соціальним реаліям.

Таким чином, зростання сегмента масової декоративної косметики у натуральному вимірі за умов скорочення споживчої бази свідчить про трансформацію структури попиту, а не про його згортання. Воєнний стан формує нову модель споживання, в межах якої посилюється прагматизм, однак зберігається потреба в доступних інструментах самовираження. Це підтверджує необхідність подальшого дослідження механізмів адаптації стратегії позиціонування продукції масового сегмента до турбулентного середовища та розробки моделей, що забезпечують конкурентну стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

1. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill, 2001.
2. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 14th ed. Pearson, 2012.
3. Consumer Pragmatism: How the War Has Changed Our Consumption Habits. Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-pragmatism-how-war-has-changed-our-consumption-habits/> (дата звернення: 23.02.2026).
4. Експертна консультація з представником відділу маркетингу ТОВ «Лореаль Україна», 2024.

ТРАНСФОРМАЦІЯ КРЕАТИВНИХ РЕКЛАМНИХ СТРАТЕГІЙ У ПЕРФОРМАНС-МАРКЕТИНГУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ

Кашуба Софія Максимівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
аспірант, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Канищенко О.Л.

TRANSFORMATION OF CREATIVE ADVERTISING STRATEGIES IN PERFORMANCE MARKETING AS A RESPONSE TO THE CHALLENGES OF THE DIGITAL AGE

The paper examines the evolution of creative advertising strategies in performance marketing amid the challenges of the digital era. It highlights the role of creative strategy as a roadmap for achieving long-term business goals and differentiation. The study explores the influence of cultural factors on global advertising and analyzes modern formats like AR/VR, UGC, and interactive content. Through case studies of brands like Red Bull, Nike, and Spotify, the research demonstrates how innovative storytelling and emotional connection foster resilience and brand loyalty in a competitive digital landscape.

Сучасна цифрова епоха характеризується надшвидкою динамікою змін у медіаландшафті, де технологічні інновації та нові алгоритми цифрових платформ виникають практично миттєво. У таких умовах традиційні, лінійні підходи до планування рекламних кампаній втрачають свою ефективність, що вимагає фундаментальної трансформації всієї системи маркетингових комунікацій. На фоні глобальної полікризи — складного поєднання економічної нестабільності, геополітичних потрясінь та соціальних викликів — перед бізнесом постає завдання не просто тимчасового привернення уваги, а формування глибокого й стійкого емоційного зв'язку зі споживачем.

Креативна стратегія в межах сучасного перформанс-маркетингу перестає бути лише інструментом візуалізації; вона перетворюється на стратегічну «дорожню карту», яка синхронізує бізнес-цілі компанії з динамічними потребами аудиторії. Саме такий інтегрований підхід, що поєднує аналітичну точність перформанс-інструментів із високою художньою цінністю та автентичністю повідомлення, стає ключовим фактором забезпечення економічної резилієнтності підприємства. Це дозволяє бренду не лише ефективно адаптуватися до непередбачуваних викликів сучасності, а й створювати нові парадигми кризової комунікації, спрямовані на довгострокове зростання.

У системі сучасного маркетингу креативна рекламна стратегія виступає не лише як інструмент візуалізації, а й як фундаментальний план, що координує зусилля всього колективу для досягнення стратегічних бізнес-цілей. Вона слугує концептуальною основою для розробки короткострокових завдань і тактик, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень, що відповідають довгостроковому баченню компанії. Добре продумана стратегія діє як дорожня карта для створення релевантних повідомлень у різних каналах комунікації, де послідовне оповідання історії бренду зміцнює довіру та лояльність споживачів. У сучасному гіперконкурентному середовищі наявність інноваційної креативної стратегії є критично важливою для диференціації бренду, дозволяючи йому виділитися серед численних конкурентів і справити на цільову аудиторію тривале, незабутнє враження.

Особливого значення набуває дилема між стандартизацією та локалізацією рекламних стратегій, де визначальним чинником виступає культурний контекст. Культура безпосередньо впливає на інтерпретацію рекламних повідомлень і транскрипцію вбудованих у них цінностей. Емпіричні дослідження демонструють складну залежність між змістом повідомлення та його сприйняттям: якщо раціональна реклама апелює до логіки, то емоційна реклама насичена глибшим змістом, який часто виявляється ефективнішим на ринках, що розвиваються.

Наприклад, аналіз ринку Малайзії свідчить про доцільність стратегій часткової адаптації або повної локалізації через значний вплив національних культурних ознак на сприйняття ТНК [3]. Аналогічно, китайські споживачі демонструють переважно емоційну, а не когнітивну реакцію на рекламний креатив. При цьому такі фактори, як рівень міста (city tiers) або високий рівень уникнення невизначеності (UA), не зменшують позитивного відгуку на креативну рекламу, що спростовує традиційні консервативні припущення рекламодавців і відкриває нові можливості для стратегічного сегментування складних ринків [1]. Таким чином, успішна креативна стратегія в цифрову епоху має базуватися на алхімії аналітичного планування та глибокої культурної адаптації.

Трансформація стратегій у перформанс-маркетингу сьогодні проявляється через впровадження складних мультимодальних систем комунікації, де взаємодія текстових, візуальних і психологічних елементів критично посилює переконливий потенціал рекламного повідомлення. Одним з основних інноваційних типів сучасної цифрової реклами є контент, створений користувачами (UGC), який активно розвивається на таких платформах, як TikTok, Facebook та Instagram. Заохочення споживачів до створення власного контенту для бренду зміцнює спільноту, підвищує рівень довіри та часто сприймається аудиторією як значно переконливіший інструмент порівняно з традиційними методами. Важливим інноваційним рішенням став досвід доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності, що дозволяє брендам пропонувати захоплюючі враження — від віртуальної примірки макіяжу до візуалізації меблів безпосередньо у власному приміщенні. Подібні інструменти долають розрив між віртуальним і реальним світом, суттєво підвищуючи рівень залучення користувачів.

До ще одного ефективного типу сучасної цифрової реклами відноситься інтерактивний контент, зокрема вікторини та опитування в Stories, які дозволяють збирати цінну інформацію про споживачів, рекламуючи продукти у розважальній манері. Статистика свідчить, що інтерактивний контент може приносити вдвічі більше конверсій, ніж пасивний, і є на 93% успішнішим у навчанні потенційних покупців порівняно з 70% для статичного формату [4]. Паралельно розвиваються такі візуальні формати, як синемаграфії, що поєднують статику та рух для створення чарівної естетики, а також відеорозпакування, які дають можливість глядачам відчувати хвилювання від відкриття продукту з перших рук. Використання мемної реклами та карусельних оголошень дозволяє брендам наповнювати комунікацію гумором і релевантністю або детально демонструвати характеристики продуктів. Нарешті, надання цінності через навчальні відео та інструкції допомагає брендам будувати авторитет у своїй сфері та зміцнювати довіру глядачів. Усі ці інновації спрямовані на досягнення максимальної глибини когнітивної обробки рекламного повідомлення та спонукання аудиторії до конкретних цільових дій.

Глибоке дослідження досвіду провідних світових компаній підтверджує, що в умовах цифрової трансформації успіш забезпечують емоційно та ідеологічно насичені стратегії, які виходять далеко за межі традиційного просування продукту. Компанія Red Bull, яка фактично створила індустрію енергетичних напоїв, трансформувала своє знайоме гасло «дає вам крила» у глобальну філософію подолання людських можливостей. Яскравим прикладом став проєкт «Red Bull Stratos Jump» (2012), де стрибок Фелікса Баумгартнера зі стратосфери став феноменом брендингу, що втілював ризик, пригоди та інновації, резонуючи з духом бренду на метафоричному рівні [2].

Бренд Nike продемонстрував потужність ціннісно-орієнтованого маркетингу через кампанію «Dream Crazy» (2018), де підтримка Коліна Каперніка у боротьбі проти соціальної несправедливості дозволила компанії спілкуватися зі споживачами на значно глибшому емоційному рівні. Незважаючи на критику, така стратегія посилсила лояльність через надихаюче послання та підтримку дискримінованих секторів суспільства. Ефективність поєднання ностальгії та цифрової віральності підтвердила кампанія фільму «Барбі», яка максимізувала свою присутність в інтернеті завдяки яскравим візуальним образам та матеріалам, гідним мемів, що забезпечило охоплення аудиторії будь-якого віку через крос-платформну рекламу. Spotify досяг успіху завдяки персоналізації, пропонуючи унікальні списки відтворення на основі емоційного досвіду кожного користувача [2].

Трансформація креативних стратегій у цифрову епоху полягає у переході від простого просування продукту до створення «алхімії» релевантності, емоцій та автентичності. Художня цінність реклами в поєднанні з аналітикою перформанс-маркетингу дозволяє брендам не лише виживати в умовах кризи, а й будувати тривалу лояльність через глибоке розуміння культурних і психологічних потреб аудиторії.

1. Bilby J. Tiers and fears: An investigation of the impact of city tiers and uncertainty avoidance on Chinese consumer response to creative advertising [Електронний ресурс] / J. Bilby, M. Reid, L. Brennan, J. Chen // Australasian Marketing Journal (AMJ). – 2020. – Vol. 28, Iss. 4. – P. 332–348. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.07.005>.

2. Creative Strategy in Marketing and Advertising [Електронний ресурс] // Workamajig : [сайт]. – Режим доступу: <https://www.workamajig.com/marketing-guide/creative-strategy>.

3. Harun M. H. M. The Influence of Culture in Creative Strategy and Execution of International Advertising: A Content Analysis Approach [Електронний ресурс] / M. H. M. Harun, C. B. C. Teo, M. H. F. Hussin, S. Nasir // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2014. – Vol. 130. – P. 419–430. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.049>.

4. Hylewski M. Ultimate Guide to Creative Advertising + 10 Examples & Best Ideas [Електронний ресурс] / M. Hylewski // Landingi : [сайт]. – 2024. – Режим доступу: <https://landingi.com/blog/ultimate-guide-to-creative-advertising/>.

ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ
НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Кобижча Олена Валеріївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Бізнес-адміністрування і консультування»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Біловодська О.А.

EVALUATION OF ECONOMIC EFFICIENCY FOR PROMOTING CREATIVE INDUSTRY PRODUCTS IN INTERNATIONAL MARKETS
In the condition of global polycrisis, including war and economic instability, promoting products of Ukrainian creative industries on international markets requires effective communication strategies. This thesis evaluates their economic efficiency using metrics like ROI and NPV, adapted to challenges. Examples from the Italian market illustrate adaptations for resilience, with recommendations for social and ecological effects.

В умовах глобальної полікризи, спричиненої війною в Україні та економічною нестабільністю, креативні індустрії (КІ) демонструють високу адаптивність, але стикаються з викликами, такими як скорочення доходів на 50% у 2023 р. та падіння ВВП на 25% [3, с.28]. Просування продукції КІ, як-от дизайнерських сувенірів, на ринки ЄС (зокрема Італію) вимагає ефективних стратегій просування для забезпечення резильєнтності. Актуальність теми зумовлена необхідністю оцінки економічної ефективності цих стратегій, що сприяє стійкості бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення. За даними UNDP (United Nations Development Programme), ініціативи як E-Export дозволяють понад 200 мікро-, малим та середнім підприємствам посилити спроможність виходу на глобальні платформи (Etsy, Shopify, eBay), перетворюючи виклики на можливості для бренду України [8].

Теоретичні основи стратегій просування продукції КІ включають ATL/BTL-інструменти (digital ads, PR, social media) та адаптацію до міжкультурних взаємодій. У цифрову еру стратегії еволюціонують від "статичних, але гнучких" (амбідекстерність для абсорбції шоків) до "динамічних та ліквідних" (проактивні кроки для швидких змін) [1]. Маркетинг у КІ фокусується на врахуванні культурної, соціальної, естетичної та інноваційної цінності творчого продукту й застосуванні маркетингових інструментів для його розвитку, просування та комерціалізації [2]. У креативному туризмі, суміжному з КІ, організаційні можливості ДМО сприяють ефективному просуванню для локальних ринків [4]. Полікриза впливає на стратегії: під час COVID-19 падіння продажів КІ (приблизно на 50%) змусило перейти на онлайн-комунікації для стійкості [9].

Аналіз умов просування продукції КІ на ринках ЄС показує тенденції: адаптація до європейського середовища, мовний бар'єр та експортні обмеження, фокус на брендуванні територій [3]. Полікриза змінює стратегії – акцент на локалізований контент (наприклад, адаптація для японського ринку через E-Export) та цифризацію для збереження ідентичності [8]. Досвід просування українських продуктів на експорт (Польща, США, Ізраїль) підкреслює необхідність вивчення каналів дистрибуції, споживчих даних та адаптації стратегій до скорочення ринку на 20% [6]. Стратегічний аналіз середовища включає SWOT: сильні сторони – креативність, слабкі – брак навичок (57,9% потребують управління грантами) [3, с.16].

Оцінка ефективності використовує кількісні метрики, адаптовані до полікризи: в умовах нестабільності надмірна орієнтація на короткострокові показники ROI може зумовлювати маркетингову короткозорість і зниження довгострокової ефективності, тоді як використання комплексних та стратегічно орієнтованих метрик сприяє підтримці стабільності результатів [7]; NPV враховує вищу ставку дисконту через ризики. Маркетингова аналітика створює цінність у КІ, інтегруючи NPS (промоутери мінус detractors) для лояльності [5]. Якісні аспекти: резильєнтність через соціальні ефекти (зростання лояльності) та екологічні (green marketing). Порівняння "до/після" кризи ілюструє табл. 1.

Таблиця 1

Метрики оцінювання ефективності

Метрика	Формула	Приклад для продукції в полікризі	Ефект резильєнтності
ROI	(Прибуток - Витрати) / Витрати * 100%	Витрати 5000 грн на digital-PR, прибуток 15000 грн → ROI 200%	Зростає через перехід КІ в онлайн, що створює додаткові джерела доходу та оптимізує витрати
NPV	$\sum (\text{Потоки} / (1 + r)^t) - \text{Інвестиції}$	За 2 роки: потоки 10000/ (1+0.1) ¹ + 12000/(1+0.1) ² – 5000 = 14008 грн	Зростає при врахуванні додаткових вигід (економія витрат, нові доходи від цифрової адаптації)
CAC	Витрати / Нові клієнти	3000 грн / 50 клієнтів = 60 грн/клієнт	Полегшення контролю ефективності залучення через цифрові канали
CLV	Прибуток * Тривалість	200 грн/клієнт * 2 роки = 400 грн	Зростає завдяки збереженню довготривалого зв'язку з аудиторією через онлайн-канали

Джерело: власні розрахунки на основі [10,11]

Стратегії підвищують ефективність у кризах, сприяючи стійкості та відновленню КІ [3]. Рекомендації: посилення резильєнтності підприємств креативних індустрій доцільно пов'язувати з розвитком технологічних ресурсів, організаційної гнучкості та амбідекстерності, а також із використанням даних і цифрових інструментів (зокрема AI-рішень у цифрових моделях створення цінності) [1]. Практичні поради: розширення EU-партнерств, цифризація для експорту та травма-інформовані підходи для ментального здоров'я [3]. Отже, проведене дослідження підтверджує, що економічна ефективність просування продукції креативних індустрій на міжнародних ринках в умовах полікризи залежить не лише від вибору інструментів комунікації, а й від здатності підприємств інтегрувати стратегічно орієнтовані метрики оцінювання та адаптувати маркетингові рішення до зовнішніх ризиків. Поєднання фінансових показників (ROI, NPV, CAC, CLV) із якісними параметрами лояльності та соціальної стійкості формує основу довгострокової резильєнтності та сприяє зміцненню конкурентних позицій українських креативних продуктів на ринках ЄС.

1. Benghozi P.-J., Salvador E., Simon, J.-P. Strategies in the cultural and creative industries: static but flexible vs dynamic and liquid. The emergence of a new model in the digital age. *Revue d'Economie Industrielle*. 2021. Vol. 174(2). P. 117-157. DOI: <https://doi.org/10.4000/rei.10238>

2. Буднікевич І., Бакун А. Концепція маркетингу в креативних індустріях.. *Часопис економічних реформ*. 2025. №1(57). С. 130-139. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.1.15>

3. Karnaukh A., Kravchuk K.. Cultural and creative sectors in Ukraine: Resilience, recovery, and integration with the EU. URL: <https://www.kreativnievropea.cz/co5fokmmap3aa309/uploads/2024/08/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf> (date of accessed: 19.02.2026)

4. Gato M., Dias A., Pereira L., da Costa R.L., Gonçalves R. Marketing communication and creative tourism: an analysis of the local destination management organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. 40. №8(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010040>

5. Верба В. Організаційний дизайн креативних агенцій: методологічна рамка формування і критерії оцінювання ефективності. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. Вип. 11. С. 58-71. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-58-71>

6. Лихолет Д. Досвід просування українських товарів на експортних ринках. *Маркетинг в Україні*. 2025. № 3. С. 55-58. URL: https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2025/07/marketing-in-ukraine_3_2025.pdf (дата звернення 17.02.2026)

7. Artz M., Mizik N. Compensation-Related Metrics and Marketing Myopia. *NIM Marketing Intelligence Review*. 2023. Vol. 15(1). P.40-44. DOI: <https://doi.org/10.2478/nimmir-2023-0006>

8. Ukrainian brands go global: UNDP helps launch E-export initiative. URL: <https://ukraine.un.org/en/289499-ukrainian-brands-go-global-undp-helps-launch-e-export-initiative> (date of accessed: 19.02.2026)

9. PPV Knowledge Networks. Results of the COVID-19 impact on the creative and cultural industries in Ukraine. Lviv, 2020. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Covid-19_Impact_on_Cultural_and_Creative_Industries_in_Ukraine_PPV_2020_EN.pdf (date of accessed: 03.03.2026)

10. Khlystova O., Kalyuzhnova Y., Belitski M. The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 1192-1210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.062>

11. Mechler R., Żebrowski P., Clercq-Roques R., Patil P., Hochrainer-Stigler S. Positive Externalities in the Polycrisis: Effectively Addressing Disaster and Climate Risks for Generating Multiple Resilience Dividends. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2025. Vol. 16. P. 575-593. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-025-00661-2>

FEATURES OF THE HIGHER EDUCATION MARKET ENVIRONMENT IN UKRAINE

This paper examines the complex market environment of higher education in Ukraine, highlighting the ongoing shift toward a proactive, student-centric model amid profound external challenges. It analyzes the political, economic, security, socio-cultural, and infrastructural factors shaping university operations as of 2026. Key focus areas include the transition to grant-based funding, structural optimization of the academic network, shifting student migration patterns, widespread mental health concerns, and the urgent necessity for campus energy independence. The findings suggest that institutional agility, targeted marketing, and strategic autonomy are fundamental for university viability and sustained development in a highly dynamic educational landscape.

Сучасний етап розвитку національної системи вищої освіти характеризується глибокою трансформацією зовнішнього середовища, де традиційні, сформовані десятиліттями механізми функціонування закладів зазнають суттєвих та незворотних змін. Галузь перебуває у стані постійної адаптації до нових викликів, що вимагає від менеджменту університетів відмови від інерційних стратегій на користь гнучкого реагування на ринкові стимули. Проведений аналіз макросередовища дозволяє констатувати, що діяльність сучасних університетів визначається складною конфігурацією взаємопов'язаних факторів. До ключових детермінант належать інтенсивна підтримка процесів цифровізації з боку урядових структур, зокрема Міністерства освіти і науки України у 2025-2026 роках, планомірна оптимізація мережі закладів вищої освіти, радикальний перегляд механізмів фінансування, а також помітна зміна структури попиту на конкретні спеціальності на тлі загального скорочення кількості вступників. Крім того, на архітектуру освітнього ринку суттєво впливають інтенсивні процеси внутрішньої та зовнішньої міграції молоді та загальне ускладнення умов організації навчального процесу.

Політико-правове середовище вищої освіти формується під впливом двох паралельних векторів: інтеграції до Європейського освітнього простору та об'єктивної необхідності раціоналізації державних видатків в умовах дії воєнного стану. Однією з найбільш гнучкого реагування на ринкові стимули. Проведений аналіз макросередовища дозволяє констатувати, що діяльність сучасних університетів визначається складною конфігурацією взаємопов'язаних факторів. До ключових детермінант належать інтенсивна підтримка процесів цифровізації з боку урядових структур, зокрема Міністерства освіти і науки України у 2025-2026 роках, планомірна оптимізація мережі закладів вищої освіти, радикальний перегляд механізмів фінансування, а також помітна зміна структури попиту на конкретні спеціальності на тлі загального скорочення кількості вступників. Крім того, на архітектуру освітнього ринку суттєво впливають інтенсивні процеси внутрішньої та зовнішньої міграції молоді та загальне ускладнення умов організації навчального процесу.

Політико-правове середовище вищої освіти формується під впливом двох паралельних векторів: інтеграції до Європейського освітнього простору та об'єктивної необхідності раціоналізації державних видатків в умовах дії воєнного стану. Однією з найбільш гнучкого реагування на ринкові стимули. Проведений аналіз макросередовища дозволяє констатувати, що діяльність сучасних університетів визначається складною конфігурацією взаємопов'язаних факторів. До ключових детермінант належать інтенсивна підтримка процесів цифровізації з боку урядових структур, зокрема Міністерства освіти і науки України у 2025-2026 роках, планомірна оптимізація мережі закладів вищої освіти, радикальний перегляд механізмів фінансування, а також помітна зміна структури попиту на конкретні спеціальності на тлі загального скорочення кількості вступників. Крім того, на архітектуру освітнього ринку суттєво впливають інтенсивні процеси внутрішньої та зовнішньої міграції молоді та загальне ускладнення умов організації навчального процесу.

Політико-правове середовище вищої освіти формується під впливом двох паралельних векторів: інтеграції до Європейського освітнього простору та об'єктивної необхідності раціоналізації державних видатків в умовах дії воєнного стану. Однією з найбільш гнучкого реагування на ринкові стимули. Проведений аналіз макросередовища дозволяє констатувати, що діяльність сучасних університетів визначається складною конфігурацією взаємопов'язаних факторів. До ключових детермінант належать інтенсивна підтримка процесів цифровізації з боку урядових структур, зокрема Міністерства освіти і науки України у 2025-2026 роках, планомірна оптимізація мережі закладів вищої освіти, радикальний перегляд механізмів фінансування, а також помітна зміна структури попиту на конкретні спеціальності на тлі загального скорочення кількості вступників. Крім того, на архітектуру освітнього ринку суттєво впливають інтенсивні процеси внутрішньої та зовнішньої міграції молоді та загальне ускладнення умов організації навчального процесу.

Паралельно розгортається активний процес реорганізації мережі закладів вищої освіти. Протягом 2024 року уряд ухвалив близько двох десятків рішень про об'єднання університетів, що перебувають у сфері управління профільного міністерства. Офіційною метою таких заходів задекларовано підвищення ефективності використання обмежених бюджетних коштів та створення потужних регіональних освітніх центрів. Разом з тим, експертне середовище фіксує проблему недостатньої прозорості критеріїв такої реорганізації. Відсутність чіткої комунікації та зрозумілих метрик для злиття чи приєднання генерує ситуацію невизначеності для багатьох академічних спільнот, створює напругу всередині колективів та іноді призводить до прийняття рішень, економічна та наукова доцільність яких викликає дискусії.

Економічні фактори діяльності університетів сьогодні обумовлені переважно жорсткими бюджетними обмеженнями та загальним зниженням платоспроможності населення. Детальний аналіз показників Державного бюджету України на 2025 та 2026 роки підтверджує збереження державного курсу на економію в соціальній сфері. Згідно з бюджетними документами, на сферу освіти у 2026 році закладено 278,7 млрд грн. Хоча номінально ця сума майже на 80 млрд грн перевищує аналогічний показник 2025 року, реальний фінансовий стан закладів покращується не так стрімко. Підвищена освітня субвенція, яка спрямовується на заробітні плати педагогічним та науково-педагогічним працівникам, значною мірою нівелюється високими темпами інфляції. Відставання рівня оплати праці в академічній сфері від пропозицій у приватному корпоративному секторі продовжує генерувати ризики відтоку висококваліфікованих кадрів, особливо у сферах інформаційних технологій, економіки та іноземних мов.

З іншого боку, заклади освіти змушені компенсувати зростання вартості комунальних послуг, матеріалів та обладнання шляхом підвищення вартості контрактного навчання. Динаміка індексу споживчих цін та реального рівня доходів громадян на тлі відчутного росту вартості освітніх послуг створює розрив між бажаннями та можливостями споживачів. Зокрема, у 2025 році було зафіксовано суттєвий стрибок вартості вищої освіти – в середньому на 36,9% (рис. 1). Таке подорожчання послуг закономерно призводить до зниження платоспроможного попиту з боку сімей абітурієнтів, змушуючи молодь частіше обирати короткострокові професійні курси або шукати грантові програми за кордоном.

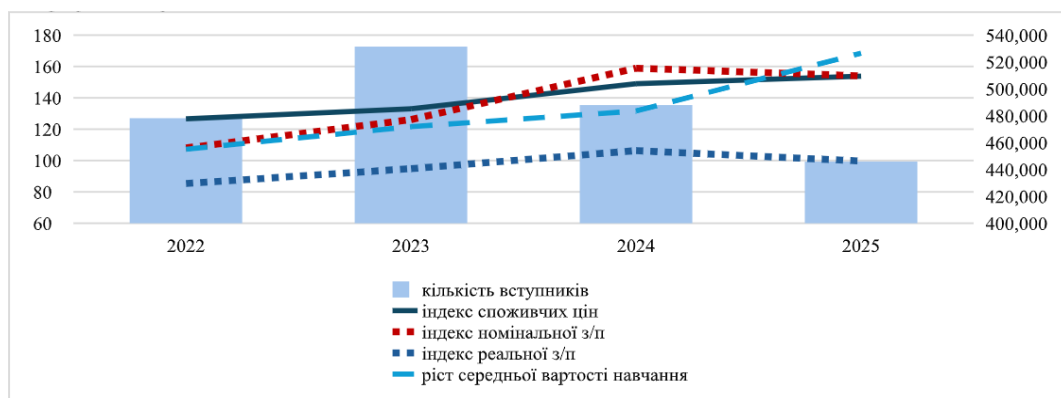


Рис. 1. Динаміка макроекономічних показників, вартості навчання (накопичувально у %) та кількості заяв, поданих у виші, протягом 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Визначального впливу на просторову та демографічну структуру ринку вищої освіти завдають безпекові фактори. Об'єктивна потреба здобувачів освіти у фізичній безпеці стала головним драйвером масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції молоді. Ці процеси

кардинально змінили географію вступу до університетів. Прослідковується чітка тенденція до асиметрії розподілу студентського контингенту. Значна частина заяв, поданих у 2025 та 2026 роках, концентрується в університетах, що географічно розташовані у західних та центральних областях України. Київ та Львів продовжують лідувати за кількістю поданих заяв, формуючи потужні, але перевантажені освітні хаби. Водночас варто відзначити стійкість окремих східних центрів. Незважаючи на складну безпекову ситуацію, Харків зберігає статус потужного освітнього осередку. Завдяки впровадженню змішаних форматів навчання, створенню підземних аудиторій та високому рівню адаптивності викладачів, харківські виші продовжують залучати студентів, хоча розрив в абсолютній кількості заяв порівняно зі столичним чи західним регіонами залишається значним.

Соціокультурні трансформації ринкового середовища насамперед пов'язані зі зміною психологічного портрета сучасного студента. Академічні та соціологічні дослідження фіксують складний стан ментального здоров'я молоді, який безпосередньо впливає на когнітивні здібності та результати навчання. Дані опитувань свідчать, що ще у 2023 році понад 64,9% студентів заявляли про проблеми з психологічним благополуччям, а 91% респондентів відчули на собі наслідки травматичних подій. Ситуація у наступні роки лише актуалізувала цю проблематику. Масовими явищами серед здобувачів освіти стали скарги на підвищену тривожність, емоційне вигорання, порушення сну та депресивні стани. Це має пряму кореляцію з академічною успішністю та відвідуваністю: зафіксовано, що студенти в середньому пропускають близько 5,72 години навчального часу кожні два тижні саме через психологічні труднощі [4]. З огляду на це, провідні університети змушені переглядати свої соціальні функції. Вони намагаються реагувати на цей виклик шляхом інтеграції заходів психологічної підтримки в щоденну діяльність, створення спеціалізованих центрів допомоги та впровадження принципів травмоорієнтованої педагогіки. Проте розбудова системної психологічної служби стикається з нестачею кваліфікованих фахівців у штаті вишів, недофінансуванням таких ініціатив, а також із наявністю певних соціальних стереотипів у студентському середовищі, які часто стримують молодь від своєчасного звернення по фахову допомогу.

Окремим, але не менш важливим аспектом функціонування закладів вищої освіти стала інфраструктурна адаптація. Проблеми з функціонуванням енергетичної системи країни змусили університети спрямовувати значні капітальні інвестиції у забезпечення власної автономності. На сучасному етапі здатність гарантувати безперервність та стабільність навчального процесу під час можливих відключень електроенергії чи перебоїв зі зв'язком трансформувалася з базової господарської потреби на ключову конкурентну перевагу закладу. Абітурієнти та їхні батьки при виборі університету все частіше цікавляться наявністю генераторів, резервних каналів зв'язку та комфортністю укріттів. Цей вимушений «зелений перехід» та модернізація інфраструктури університетів активно підтримується інституціями міжнародного розвитку. Зокрема, Європейський інвестиційний банк бере активну участь у фінансуванні подібних проєктів. Важливу роль відіграє фонд E5P, який відкрив доступ до цільових фінансових ресурсів, спрямованих на глибоку термомодернізацію кампусів шістнадцяти українських університетів. Окрім міжнародної підтримки, вагомий внесок робить соціально відповідальний вітчизняний бізнес. Підприємці долучаються до створення безпечних і сучасних умов в укріттях цивільного захисту та відкриття енергонезалежних коворкінгів для студентів. Прикладом такої синергії освіти та бізнесу є фінансування оновлення укріття на базі економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка корпорацією Freedom Holding Corp., а також оснащення на тому ж факультеті автономного академічного хабу за підтримки банку «Південний». Такі кейси демонструють перспективність фандрейзингу та розбудови партнерських мереж для зміцнення матеріально-технічної бази вишів.

Підсумовуючи результати аналізу впливу окреслених груп макроекономічних, політичних, соціальних та інфраструктурних факторів, можна зробити висновок, що наразі вони формують для українських університетів надзвичайно складну, але водночас багату на нові можливості конфігурацію ринкового середовища. Сучасні реалії безальтернативно вимагають від керівництва закладів вищої освіти формування сильної інституційної суб'єктності та розробки довгострокових стратегій виживання і розвитку. Ті університети, які здатні оперативно та гнучко реагувати на ринкові стимули, диверсифікувати джерела фінансування, створювати безпечний та комфортний простір для студентів, а також впроваджувати інноваційні освітні продукти, отримують шанс суттєво посилити свої конкурентні позиції навіть в умовах нестабільного середовища. Натомість ті заклади, які намагатимуться зберегти інерційні моделі управління, ігноруватимуть зміни у запитах здобувачів освіти та продовжать покладатися виключно на традиційний адміністративний ресурс чи державне фінансування, неминуче потрапляють у зону високого ризику втрати своїх позицій на ринку освітніх послуг.

1. Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання державних грантів на здобуття вищої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2024 року № 822. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2024-п/ed20241224#Text>

2. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу : Закон України від 16 травня 2024 року № 3642-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text>

3. Статистика. ЄДЕБО. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/statistics/>

4. Вірченко В.В. Ментальне здоров'я та продуктивність академічної діяльності українських студентів у період війни. *Медична фізика – сучасний стан, проблеми, шляхи розвитку. Новітні технології*. 2025. Вип. 1(1). С. 370–378. DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1491/2024.11-48>

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Конобас Катерина Дмитрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Руденко Н.В.

SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING AS A TOOL OF STRATEGIC ADAPTATION OF ENTERPRISES TO THE TRANSFORMATION OF CONSUMER DEMAND IN THE CONTEXT OF A WAR ECONOMY

This paper examines socially responsible marketing in the context of wartime economic transformation in Ukraine. It analyses changes in consumer behaviour, growing price sensitivity and shifting expectations toward corporate social responsibility (CSR). The study identifies income level as a key moderating factor influencing the effectiveness of CSR initiatives. Socially responsible marketing is considered as a strategic tool for strengthening enterprise competitiveness and economic resilience under crisis conditions.

Початок повномасштабного вторгнення спричинив глибоку трансформацію економічного середовища України, зокрема змін у ринкову поведінку споживачів. Зниження платоспроможності населення, скорочення доходів та підвищення цінової чутливості зумовлюють раціоналізацію споживчих витрат. Водночас зростає значення довіри до бренду, його соціальної позиції та участі у підтримці держави й суспільства.

У відповідь на ці зміни соціально відповідальні ініціативи набувають популярності серед підприємств. За таких умов соціально відповідальний маркетинг поступово трансформується з інструменту формування позитивного іміджу у стратегічний механізм адаптації підприємств до нових моделей споживчої поведінки.

У сучасних наукових працях [2, 7] соціально відповідальний маркетинг і корпоративна соціальна відповідальність (CSR) розглядаються як важливі чинники формування конкурентних переваг підприємства. Їх сутність полягає в гармонійному поєднанні комерційних цілей компанії із її соціальною місією. Дослідники підкреслюють, що впровадження принципів CSR сприяє зростанню довіри до бренду, формуванню позитивної репутації, підвищенню лояльності споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства. Більшість досліджень підкреслюють роль CSR у формуванні репутації, тоді як вплив на купівельні рішення при зниженні доходів поки вивченні недостатньо. Таким чином, формується наукова проблема, яка полягає у визначенні здатності соціально відповідального маркетингу виступати ефективним інструментом стратегічної адаптації підприємств в умовах одночасного зростання значущості соціальної відповідальності для споживачів та обмеження їхньої платоспроможності. Зазначена ситуація породжує внутрішню суперечність між ціннісним сприйняттям бренду та його ціновими параметрами.

Будь яка кардинальна зміна спричинена кризовою ситуацією, зокрема війна, призводить до зниження купівельної спроможності споживачів та посилення конкуренції на ринку, що ускладнює збут продукції та підвищує вплив покупця на бізнес. За оцінкою ООН у 2023 році, з лютого 2022 року 65% домогосподарств повідомили про зниження доходів, а частка сімей, які отримують основний дохід від оплачуваної праці, зменшилася з 67% до 53%, що свідчить про суттєву трансформацію структури доходів у воєнний час [6]. Дослідження Gradus Research (2024) виявило ключові зміни у споживчій поведінці українців [8]. Підтримка місцевих виробників залишається важливим фактором вибору: 74% респондентів у 2024 році заявили про підтримку вітчизняних брендів, порівняно з 69% у грудні 2022 року. Довіра до брендів зростає: 62% звертають особливу увагу на бренд під час покупок (у 2022 році – 54%), при цьому 54% віддають перевагу знайомим брендам, а 37% готові експериментувати з новими продуктами, при цьому ключовим стимулом для цього є підтримка українського виробництва (57%). Поведінка споживачів стала більш раціональною: більшість планує покупки заздалегідь (73%), обирає більш доступні бренди (65%) і відмовляється від частини улюблених товарів (32%). Пріоритетними залишаються витрати на базові потреби – їжу, ліки, освіту та транспорт, тоді як непершочергові товари скорочуються.

Дослідження [3] показує, що українці враховують не лише функціональні переваги продуктів, а й символічну цінність підтримки локальної економіки та національної солідарності. Це підтверджує опитування [5]: 92% респондентів довіряють українським виробникам, а 86% вважають важливим купувати українські товари, підтримуючи економіку країни. У 2023 та 2024 роках Deloitte провели дослідження споживчих настроїв українців, що висвітлює ставлення населення до соціально відповідального бізнесу [1, 10, 11]. Найбільше респондентів, які погоджуються з важливістю CSR-ініціатив, знаходяться у віковій категорії 58+ років, найменше – серед молоді (18-27 років). Більшість опитаних вважають, що дії бізнесу, спрямовані на допомогу ЗСУ та підтримку ветеранів, є важливими, і готові купувати такі товари за помірну ціну, що відповідає їхній якості.

Аналіз динаміки результатів показує, що з часом емоційна реактивність на соціальні ініціативи бізнесу дещо знижується, що може свідчити про стомленість або звикання українського суспільства до війни (Рис. 1-2). Водночас дані [9] демонструють цікавий тренд: для українців дедалі важливішою стає додаткова цінність діяльності компаній для суспільства загалом, а не лише персональна вигода. Від брендів очікують підтримки локальних виробників (34%) та проявів соціальної відповідальності (43%).

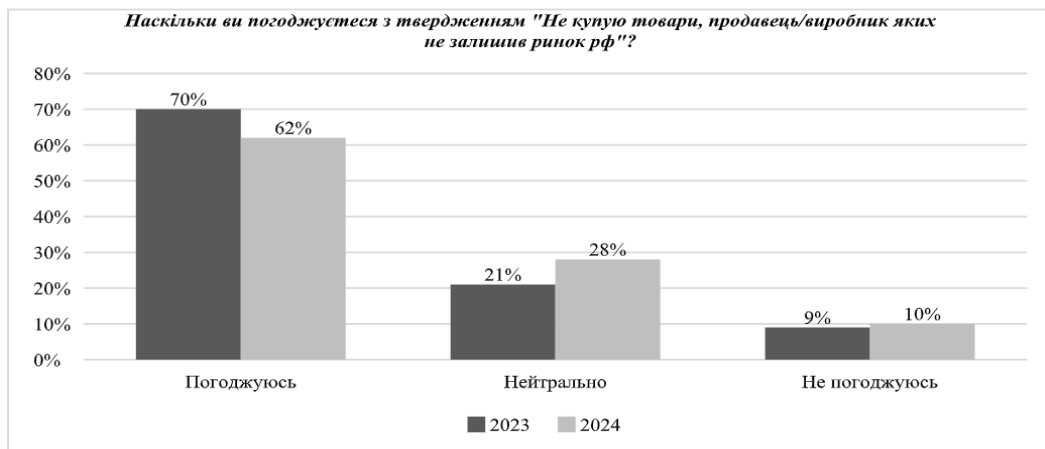


Рис. 1. Результати опитування споживачів у 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [10, 11]

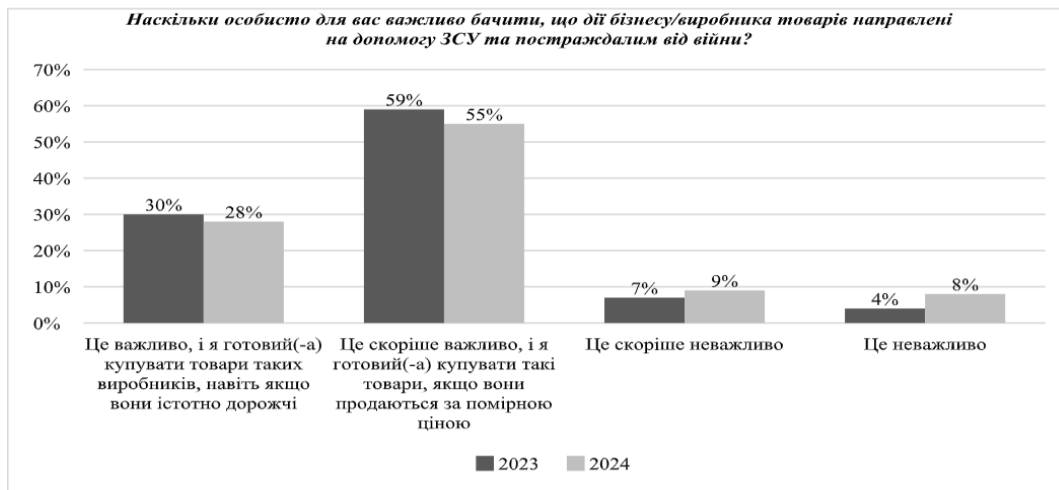


Рис. 2. Результати опитування споживачів у 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [10, 11]

Дослідження Havas Village Ukraine [4] показують ризики формального або надмірного декларування CSR та явища «CSR-втоми» серед споживачів. Понад 70% опитаних відчували розрив між обіцянками брендів та їхніми реальними діями, що підкреслює важливість автентичності соціально відповідального маркетингу, який приносить реальну користь суспільству та споживачам. Ефективність CSR залежить від економічного статусу споживачів [12]. Люди з вищим рівнем доходу менш чутливі до ціни, більш схильні платити за продукцію брендів із високим рівнем соціальної відповідальності та сприймають CSR як маркер надійності, соціального статусу й зовнішнього схвалення. Менш забезпечені споживачі, навпаки, є більш чутливими до зміни ціни, орієнтуються передусім на доступність товару і навіть за наявності позитивного ставлення до CSR не завжди реалізують його у фактичній купівельній поведінці. Таким чином, соціально відповідальний маркетинг має сегментний ефект: його вплив сильніший серед забезпечених споживачів, а для менш заможних ключовою залишається ціна. Українським підприємствам доцільно інтегрувати соціально відповідальний маркетинг у стратегічне управління, враховуючи різницю у фінансових можливостях споживачів. Соціальні ініціативи повинні бути системними, підтвердженими реальними діями та поєднуватися з основною діяльністю компанії, що мінімізує ризики втрати довіри.

Отже, соціально відповідальний маркетинг у воєнних умовах стає не лише інструментом формування позитивного іміджу, а стратегічним механізмом адаптації підприємств до трансформації споживчого попиту. Він дозволяє підвищити довіру до бренду, зміцнити лояльність споживачів, ефективно реагувати на зміни поведінки населення та зберігати конкурентні позиції, враховуючи різницю у фінансових можливостях різних груп споживачів, що сприяє зміцненню економічної резильєнтності підприємств у воєнній економіці.

1. Чернух Д. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на споживчу поведінку в умовах війни. Економіка та управління підприємствами. 2025. № 1(96). DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3760.
2. Когут М., Содомо Р., Романів В. Соціальна відповідальність у маркетингу як чинник сталого розвитку бізнесу корпоративного типу. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. №2 (99). С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-20>.
3. Lukianenko A. Examining Changes in Brand Preferences During Crisis: The Case of Ukraine. Acta academica karviniensia. 2025. Vol. 24 (2). P. 28–41. DOI: <https://doi.org/10.25142/aak.2024.009>.
4. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Cases.media. 2022. URL: https://cases.media/article/marketing-voennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine?srsId=AfmBOoqET-q8_Gg6Nca0lyeX5m4gWmgE4N7d-T4dXImajKLqGFlabfB-
5. 92% українців підтримують програми стимулювання споживання українських товарів. Кабінет Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/natsionalnyi-keshbek-92-ukraintsi-pidtrymuyut-prohramy-stymuliuvannia-spozhyvannia-ukrainskykh-tovariv>.
6. Оцінка впливу війни на людей. ООН. Ukraine.un.org. 2023. URL: <https://ukraine.un.org/uk/237104>.
7. Polous O., Hrebelyk O. The role of the socially oriented marketing model in stabilising the company's functioning in crisis conditions. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b1060b8-716b-4e39-8f8e-ea362202e26b/content>.
8. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Gradus Research. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/>.
9. 61% українських споживачів важливо, щоб бренд вийшов з бізнесу на росії. Асоціація ретейлів України. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/61-vazhlyvo-shhob-brend-vijshov-z-biznesu-na-rosii-ukrainskij-spozhyvach-2022>.
10. Consumer Behavior 2023. Deloitte Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2024/consumer-behavior-2024.pdf>.
11. Global Consumer Industry Outlook 2024. Deloitte Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/industries/consumer/2024/rwd-2024-ua.pdf>.
12. Zaborek P., Nowakowska D. Can Corporate Social Responsibility Shift Consumer Behavior? Administrative Sciences. 2024. T. 14, № 11, P. 283. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110283>.

ФОРМУВАННЯ РЕКЛАМНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИКІВ ДОГЛЯДОВОЇ КОСМЕТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ УКРАЇНИ

Кузьменко Анна Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Бізнес-адміністрування і консультування»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Канищенко О.Л.

FORMATION OF ADVERTISING STRATEGY OF MANUFACTURERS OF SKINCARE COSMETICS UNDER THE TRANSFORMATION OF CONSUMER BEHAVIOUR IN THE UKRAINIAN MARKET

The paper examines changes in consumer behaviour as a key factor influencing the formation of advertising strategies for skincare brands in Ukraine. Against the background of declining real purchasing power, inflationary pressure, and growing demand for sustainability and safety, consumers demonstrate a shift toward rational and value-oriented purchasing decisions. The study analyses current market trends in Ukraine and globally, including the growth of the skincare and organic segments. Particular attention is paid to the case of Aveeno as a brand whose science-based positioning and ESG orientation align with evolving consumer expectations in the Ukrainian market.

Сучасний розвиток українського ринку доглядової косметики відбувається під впливом глибоких соціально-економічних трансформацій, які безпосередньо змінюють модель споживчої поведінки та, відповідно, підходи до формування рекламних стратегій виробників. Порівняння економічної ситуації у 2021–2022 та 2025 роках свідчить про суттєве зниження реальної купівельної спроможності населення України. Якщо у 2021 році зберігалася відносна макроекономічна стабільність, то вже у 2022 році реальні наявні доходи населення скоротилися більш ніж на 20% на тлі інфляції понад 20% [11; 13]. Це спричинило різке зниження купівельної спроможності та перегляд структури витрат домогосподарств. У 2025 році середня номінальна заробітна плата перевищила 26 тис. грн [11], однак зростання цін у 2022–2024 роках значною мірою нівелювало позитивну динаміку доходів [10; 13]. Таким чином, навіть за формального відновлення номінальних показників реальна купівельна спроможність не досягла рівня 2021 року. У результаті споживання косметичної продукції перестало бути імпульсним чи статусним і набуло більш раціонального характеру, орієнтованого на функціональність, безпечність і доведену ефективність.

Попри складні макроекономічні умови, український ринок косметики зберігає обсяги на рівні 15–20 млрд дол. США на рік [12], демонструючи здатність до адаптації. Водночас його структура характеризується високою імпортозалежністю: понад 80–85% продукції припадає на імпорт, а обсяг ввезеної косметики у 2022 році становив близько 423 млн дол. США [12]. Паралельно зростає частка українських брендів, яка у 2024–2025 роках досягла приблизно 10–12% [12], що свідчить про посилення інтересу до локальної продукції. Особливо показовою є динаміка аптечного сегмента: у 2024 році він продемонстрував зростання понад 20% у грошовому вираженні [9]. Це підтверджує зміщення попиту у бік продукції з експертним позиціонуванням і підвищеним рівнем довіри.

Зміни у поведінці українських споживачів узгоджуються з глобальними тенденціями. Світовий ринок доглядової косметики перевищує 150 млрд дол. США [4], а сегмент натуральної та органічної продукції оцінюється у 35–40 млрд дол. США із середньорічними темпами зростання 8–10% [5]. За даними міжнародних досліджень, понад 60% представників покоління Z звертають увагу на екологічність бренду [3; 8]. Отже, споживча поведінка трансформується не лише під впливом економічних факторів, а й через зростання значущості екологічних, соціальних та етичних критеріїв вибору. В українському контексті додатковим чинником виступає геополітична нестабільність, яка посилює запит на безпечність, довіру та соціальну відповідальність бізнесу. Сучасний споживач очікує від бренду не тільки якісного продукту, а й чіткої позиції щодо принципів сталого розвитку та прозорості виробництва. У цих умовах зміна споживчої поведінки стає ключовим фактором формування рекламних стратегій виробників доглядової косметики.

Перед компаніями постає комплексне завдання: забезпечити економічну доступність продукції, підтвердити її функціональну ефективність і водночас інтегрувати у комунікацію цінності сталого розвитку. Рекламна стратегія більше не може обмежуватися іміджевим позиціонуванням; вона повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні мотивацій споживача, які поєднують раціональні та ціннісні аспекти вибору. Серед актуальних напрямів розвитку рекламних стратегій у сегменті доглядової косметики варто виокремити digital-first підхід із використанням таргетованих інструментів, посилення експертного контенту через співпрацю з дерматологами, омніканальну інтеграцію онлайн- та аптечного середовища, а також формування ESG-орієнтованого позиціонування. Зростання онлайн-продажів і активна комунікація у соціальних мережах створюють можливості для персоналізації повідомлень і побудови довгострокових відносин зі споживачами.

У цьому контексті показовим є приклад бренду *Aveeno*, що входить до складу корпорації *Johnson & Johnson*, глобальний дохід якої у 2023 році перевищив 85 млрд дол. США, а інвестиції в наукові дослідження становлять понад 10% від доходу [6]. Вибір *Aveeno* як об'єкта аналізу зумовлений його здатністю відповідати ключовим змінам у споживчій поведінці. Бренд базує свою стратегію на використанні натуральних компонентів, зокрема колоїдного вівса, та дерматологічній експертизі [1; 2], що дозволяє поєднати раціональні аргументи ефективності з трендом на екологічність і безпечність. Такий підхід відповідає тенденції переходу українських споживачів до більш усвідомленого вибору. Крім того, фокус *Aveeno* на продуктах для чутливої та проблемної шкіри створює передумови для інтеграції в аптечний сегмент, який демонструє стійке зростання та асоціюється з високим рівнем довіри [9]. ESG-орієнтованість корпорації *Johnson & Johnson* дає можливість інтегрувати у рекламні комунікації меседжі відповідального виробництва та сталого розвитку [7]. Таким чином, *Aveeno* має реальний потенціал для адаптації до українського ринку завдяки відповідності ключовим змінам споживчої поведінки: раціоналізації витрат, зростанню попиту на доказовий погляд та посиленню екологічної свідомості.

Отже, зміна споживчої поведінки в Україні під впливом економічних, соціальних і глобальних екологічних факторів виступає визначальним чинником трансформації рекламних стратегій виробників доглядової косметики. Успішне функціонування на ринку потребує формування інтегрованої рекламної стратегії, що поєднує експертність, ціннісне позиціонування, цифрові інструменти та адаптивність до динамічних змін середовища. Саме врахування нової моделі споживчого вибору стає ключем до забезпечення конкурентоспроможності брендів у сучасних умовах українського ринку.

1. Aveeno. About Aveeno®. URL: <https://www.aveeno.com/about-aveeno>
2. Aveeno. Ingredients & Oat Science. URL: <https://www.aveeno.com/our-ingredients>
3. First Insight. The State of Consumer Spending: Gen Z Shoppers Demand Sustainable Retail. URL: <https://www.firstinsight.com/white-papers-posts/gen-z-shoppers-demand-sustainability>
4. Fortune Business Insights. Skin Care Market Size, Share & Industry Analysis. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/skin-care-market-102544>
5. Grand View Research. Organic Personal Care Market Size Report. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-personal-care-market>
6. Johnson & Johnson. Annual Report 2023. URL: <https://www.jnj.com/policies-reports#2023>
7. Johnson & Johnson. ESG Hub. URL: <https://www.jnj.com/search?q=ESG&site=jnj.com#nt=navsearch>
8. McKinsey & Company. Sustainability and consumer behavior insights. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-are-in-fact-buying-sustainable-goods-highlights-from-new-research>
9. Proxima Research International. Ринок аптечного продажу косметики в Україні 2024. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/rynok-aptechnogo-prodazhu-kosmetyky-v-ukrayini-2024/>
10. Trading Economics. Ukraine Inflation Rate. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/inflation-cpi>
11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
12. ЛІА Бізнес. Українська косметика займає не більше 10% ринку. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/novosti/ukrainska-kosmetyka-zaimaie-ne-bilshe-10-rynku>
13. Національний банк України. Макроекономічні показники. Інфляція. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#1>

TRENDS IN UKRAINIAN CONSUMER BEHAVIOR IN THE COFFEE MARKET AMID MODERN CHALLENGES

This paper examines the transformation of Ukrainian consumer behavior in the coffee market during the socio-economic crisis, triggered by the full-scale war. The study reveals a dual shift: a decisive pivot toward home consumption—now accounting for 48% of the market—alongside the preservation of coffee shops as vital social spaces during blackouts. Key findings indicate that consumers have become highly price-sensitive, they simultaneously demand higher quality, transparency in sourcing, and sustainable practices. The research highlights that Ukrainian consumer behavior has thus evolved into a systemic mechanism for sustaining Ukraine's cultural identity and economic survival.

Ринок кави в Україні протягом останніх років знає суттєві трансформації під впливом економічних, соціальних та геополітичних чинників. Повномасштабна війна, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, релокація бізнесу та міграція населення суттєво трансформували споживчу поведінку українців. Водночас кава залишається однією з найстійкіших товарних категорій FMCG-сектору, поєднуючи функціональну, соціальну та психологічну цінність. За даними аналітики YouControl, у 2024 році ринок кави та чаю сформував близько 10 млрд грн виручки [3], що підтверджує його відносну стабільність навіть у кризових умовах.

Однією з ключових тенденцій є зміна структури споживання на користь домашнього формату. За даними Pro-Consulting, 48% ринку кави в натуральному вираженні припадає на домашнє споживання [4]. Така трансформація зумовлена кількома чинниками: обмеженням роботи закладів у перші періоди війни, зростанням витрат домогосподарств, популяризацією альтернативних способів заварювання та розвитком e-commerce. Українські споживачі активно інвестують у кавомашини, кавоварки та ручні методи приготування (V60, аеропрес, кемекс), що сприяє зростанню попиту на зернову каву та свіже обсмаження. Внаслідок цього посилюються позиції локальних обсмажувальних підприємств, які пропонують гнучкі формати фасування та прямі онлайн-продажі.

Паралельно із розширенням домашнього сегмента зберігається значення кав'ярень як соціального простору. У періоди відключень електроенергії вони виконували функцію альтернативних робочих локацій, забезпечуючи доступ до електрики, інтернету та комунікації. Кав'ярні стали просторами соціальної взаємодії, психологічної підтримки та навіть волонтерської активності. Таким чином, споживання кави виходить за межі суто товарної категорії та набуває соціокультурного виміру.

Водночас поведінка споживачів характеризується підвищеною ціновою чутливістю. Дослідження Gradus, оприлюднене Mind.ua, засвідчує, що 64% українців у 2024–2025 роках обирають дешевші бренди, тоді як лише 25% надають перевагу дорожчим [2]. Ціна дедалі частіше виступає ключовим фактором прийняття рішення про купівлю. Це проявляється у переході з преміального сегмента до середнього, зростанні попиту на акційні пропозиції та збільшенні обсягів фасування. Інфляційні процеси, зафіксовані Держстатом, зокрема загальне зростання рівня споживчих цін, підвищення базової інфляції та зростання вартості сировини й енергоресурсів у 2025–2026 роках, посилюють раціоналізацію витрат [6]. Проте навіть за умов економії українці не відмовляються від кави повністю — вона зберігає статус «маленької щоденної радості», що підтримує відчуття стабільності.

Також доречно дослідити показник «Індексу еспресо», який відображає динаміку вартості чашки кави в Україні за 2016–2026 роки [5] (табл.1).

Таблиця 1

Індекс Еспресо: середня ціна чашки еспресо в Україні, 2016–2026рр.

Дата	Середня вартість еспресо в Україні, грн	Зміна до попереднього року, грн	Зміна до попереднього року %	Індекс до 2016 року, %
01.01.2016	10.81	базовий рік	базовий рік	100.00%
01.01.2017	13.8	2.99	27.66%	127.66%
01.01.2018	14.95	1.15	8.33%	135.99%
01.01.2019	15.72	0.77	5.15%	141.14%
01.01.2020	16.82	1.1	7.00%	148.14%
01.01.2021	18.53	1.71	10.17%	158.31%
01.01.2022	21.1	2.57	13.87%	172.18%
01.01.2023	25.92	4.82	22.84%	195.02%
01.01.2024	29.53	3.61	13.93%	208.95%
01.01.2025	35.63	6.1	20.66%	229.60%
01.01.2026	42.07	6.44	18.07%	247.68%

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Дослідження динаміки Індексу Еспресо у 2016–2026 роках свідчить про виражене та тривале зростання вартості кавових напоїв (рис.1). Протягом цього періоду середня ціна чашки еспресо підвищилася з 10,81 грн до 42,07 грн, тобто збільшилася у 3,8 рази, що еквівалентно приросту на 147,68 %. Найбільш різкий стрибок цін відбувся після початку повномасштабної війни: починаючи з 2022 року, вартість еспресо подвоїлася — з 21,1 грн до 42,07 грн.

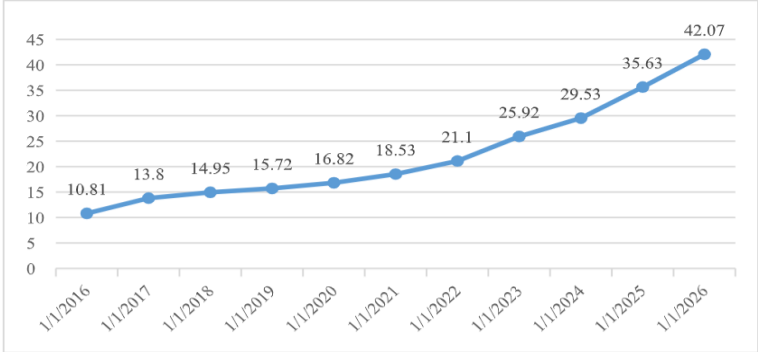


Рис.1. Середня вартість еспресо в Україні (2016–2026 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Слід підкреслити, що еспreso є базовою основою більшості кавових напоїв, які пропонуються у закладах громадського харчування. Відповідно, зміна його ціни безпосередньо транслюється у вартість капучино, латте та інших позицій меню. Саме тому Індекс Еспreso можна розглядати як показовий індикатор загальної цінової ситуації на ринку кавових напоїв у сегменті HoReCa (Hotel, Restaurant, Café) оскільки він відображає ключові тенденції формування вартості продукції у цьому секторі.

Поряд із раціоналізацією витрат спостерігається зростання вимог до якості. Український споживач стає більш обізнаним щодо характеристик продукту: країни походження зерна, способу обробки, дати обсмаження, профілю смаку. Розвивається сегмент specialty coffee, а культура «третьої хвилі» набуває системного характеру [8; 9]. Важливе значення споживачі приділяють смаку, унікальності товару та прозорості постачання. Це свідчить про формування зрілої моделі споживання, у якій цінність бренду визначається не лише ціною, а й якісними параметрами продукту.

Суттєвою тенденцією є розвиток нових форматів та інноваційних продуктів. У 2025–2026 роках зростає популярність Cold Brew, Nitro Coffee та готових до споживання напоїв (RTD), що відповідають запиту на мобільність і швидкість [11]. За міжнародними оцінками, холодні напої формують більшу частку продажів у великих мережах, і цей тренд поступово впроваджується в українську практику. Крім того, набуває поширення розчинна кава преміального сегмента з функціональними добавками (женьшень, гуарана, імбир), що відображає загальний тренд на поєднання смаку та користі для здоров'я.

Екологічність і соціальна відповідальність брендів стають вагомими чинниками споживчого вибору. Українські покупці дедалі частіше звертають увагу на сертифікацію Fair Trade, органічне вирощування, біодинамічні практики та екологічність пакування. Підтримка локального виробника набула важливого значення в умовах війни, формуючи модель патріотичного споживання. Локальні обсмажувальники активно розвивають прямі канали комунікації зі споживачами, демонструючи прозорість постачання та залученість у соціальні ініціативи.

Діджиталізація стала одним із ключових факторів трансформації ринку. Онлайн-продажі через маркетплейси, власні сайти виробників і соціальні мережі суттєво зросли. Розвиваються моделі доставки кави за підпискою, персоналізовані рекомендації та програми лояльності. Це дозволяє брендам формувати довгострокові відносини зі споживачами та підвищувати частоту повторних покупок.

Регіональна структура попиту також зазнала змін унаслідок внутрішньої міграції. Західні області України демонструють зростання кількості кав'ярень і розширення пропозиції specialty-сегмента, тоді як у прифронтових регіонах попит є нестабільним [10]. Це стимулює бізнес до впровадження мобільних форматів, фудтраків та гнучких моделей оренди.

Таким чином, поведінка українського споживача на ринку кави в умовах сучасних викликів характеризується поєднанням раціональності та емоційності. З одного боку, домінують економія, пошук вигідних пропозицій та підвищена цінова чутливість (64% споживачів орієнтуються на дешевші бренди) [2]. З іншого боку, зростає інтерес до якості, смаку, екологічності та персоналізації продукту. Домашнє споживання охоплює майже половину ринку (48%) [4], водночас кав'ярні трансформуються у соціальні простори, що підтримують відчуття єдності населення.

Отже, сучасні виклики не лише змінили структуру попиту, а й сформували нову модель споживчої поведінки, у якій кава виступає елементом культурної ідентичності, соціальної взаємодії та психологічної стійкості. Надалі, розвиток ринку визначатиметься здатністю бізнесу адаптуватися до економічних коливань, впроваджувати інновації та відповідати запиту на якість, екологічність і персоналізований досвід споживання.

1. ResearchGate. Current Tendencies Analysis of Coffee Industry in Ukraine. URL: https://www.researchgate.net/publication/366680245_Current_Tendencies_Analysis_of_Coffee_Industry_in_Ukraine (дата звернення: 21.02.2026 р.).

2. За списком: як українці купують під час війни. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20288841-spozivchi-trendi-2025-yak-ukrayinci-vibudovuyut-strategiyu-vizhivannya> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

3. YouControl. Ринок кави та чаю в Україні: 10 млрд грн виручки за 2024 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/rynok-kavy-chayu-v-ukrayini-10-mlrd-hrn-vyruchky-za-2024/> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

4. Pro-Consulting. Ринок кави в Україні: 48% обсягу ринку припадає на домашнє споживання. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kofe-v-ukraine-48-obema-rynka-prihoditsya-na-domashnee-potreblenie> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

5. Індекс Еспreso. Опендатабот. 2026. URL: <https://opendatabot.ua/open/espresso-index> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

6. Держстат України. Індeksi цін у січні 2026 року. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeksy-tsin-u-sichni-2026-roku-ekspress-vypusk> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

7. Economy and Society. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4418> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

8. Idealist Coffee. Кавова культура в Україні — тенденції і тренди. URL: <https://idealistcoffee.com.ua/blog/kavova-kultura-v-ukraini---tendentsii-i-trendi/> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

9. Economics. Наукові підходи до дослідження ринку кави. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No4/45-50.pdf> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

10. World Coffee Portal. On the Front Line of Europe's Coffee Industry. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/feature/on-the-front-line-of-europes-coffee-industry/> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

11. PoltavaWave. 5 головних кавових трендів 2026 року. URL: <https://poltavawave.com.ua/p/5-golovnyh-kavovyh-trendiv-2026-roku> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ПРИ ВИХОДІ ІТАЛІЙСЬКИХ ВИРОБНИКІВ НА РИНОК БЕЗГЛЮТЕНОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

Лесковець Яна Станіславівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Бізнес-адміністрування і консультування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Ярош-Дмитренко Л.О.

SUSTAINABLE MARKETING STRATEGY FOR ITALIAN PRODUCERS ENTERING UKRAINE'S GLUTEN-FREE MARKET

*This paper examines how an Italian gluten-free producer can enter the Ukrainian market through a sustainable marketing strategy. It analyzes rising awareness of celiac disease, limited statistical data, and restricted availability of specialized products, particularly in conditions of economic instability. The study evaluates the market potential of gluten-free *pane carasau* and emphasizes that long-term success depends not only on product quality but also on transparency, consumer education, and cooperation with public and medical institutions to support inclusive market development.*

Сучасний споживач стає дедалі вимогливішим до змісту продуктового кошика. Питання складу, походження та впливу їжі на організм - це вже не просто короткочасний тренд, а фундамент сталого споживання, на якому ґрунтується довгострокова стратегія розвитку харчового ринку. У цьому контексті сталий маркетинг виходить за межі традиційних рекламних інструментів. Він пропонує модель, де бізнес-інтереси гармонійно переплітаються із соціальною відповідальністю та принципами гранично прозорої комунікації. Саме такий підхід допомагає приймати не лише поінформовані, а й етичні споживчі рішення [1]. Для брендів, особливо в сегменті спеціалізованого харчування, це стає прямим шляхом до зміцнення репутації та формування автентичної споживчої цінності. Для виробників спеціалізованої продукції це означає якісно вищий рівень відповідальності: від суворого дотримання стандартів якості до активної участі в розбудові інституційного середовища ринку.

Яскравим прикладом синергії комерційних можливостей і підтримки осіб із особливими дієтичними потребами є ринок безглютенових продуктів. Результати метааналізів свідчать, що приблизно 1% населення планети живе з целиакією [2]. Проте варто звернути увагу й на інший аспект: значна кількість випадків залишається недиагностованою. Це вказує на потужний "прихований" попит. За оцінками науковців, у різних країнах від 0,5% до 2% людей можуть мати непереносимість глютену, навіть не підозрюючи про це [2]. Протягом останніх десятиліть кількість діагностованих випадків целиакиї у світі невпинно зростає [3]. Цей тренд охоплює як дорослих, так і дітей, що додатково акцентує увагу на важливості ранньої діагностики та безперешкодного доступу до дієтичного харчування. Для вітчизняного ринку це сигнал про наявність перспективного попиту, задоволення якого потребує продуманої маркетингової стратегії з фокусом на безпеці та якості.

В Україні ситуація ускладнюється відсутністю загальнодержавного реєстру осіб із целиакією, на чому неодноразово наголошує «Асоціація целиакиї України» [4]. Брак офіційної статистики вкрай ускладнює оцінку реального масштабу потреби та перешкоджає налагодженню системного постачання. Як наслідок, ринок зберігає риси хаотичності: споживачі змушені шукати продукти самотужки, тоді як асортимент у спеціалізованих точках продажу часто не відповідає запитам. Восні умови лише поглибили існуючі дисбаланси. Вітчизняний ринок наразі сфокусований переважно на базових товарах, що суттєво сповільнило розвиток нішевих галузей. Логістичні розриви, падіння реальних доходів та обмежена доступність продукції в регіонах чинять прямий тиск насамперед на людей, для яких спеціальна дієта є життєвою необхідністю. Дефіцит асортименту та висока вартість безглютенових виробів формують незадоволений попит, де соціальний виклик трансформується у підприємницьку можливість.

У такому контексті вихід італійського виробника на ринок України з безглютеновим *pane carasau* виглядає стратегічно виправданим. Ця версія традиційного сардинського хліба орієнтована одночасно на два сегменти: осіб із медичними показаннями та прихильників здорового способу життя. Формат тонкого коржика з тривалим терміном зберігання ідеально адаптований до умов нестабільної логістики. Крім того, спрацює «ефект країни походження», де італійське виробництво традиційно асоціюється з автентичністю та гарантованою якістю. Проте присутність компанії має бути значно глибшою, ніж звичайна експортна діяльність. Йдеться про системне формування культури безглютенового споживання через створення освітніх платформ і проведення вебінарів для лікарів та батьків. Такі кроки не лише поширюють знання про целиакію, а й будують фундаментальну довіру до бренду. Компанія може стати експертним партнером для держави, долучаючись до досліджень доступності продуктів або розробки програм підтримки пацієнтів.

Соціальна складова може бути посилена через пряму взаємодію з державними органами. Пріоритетним напрямом є підтримка створення національного реєстру осіб із целиакією. Достовірні статистичні дані дозволять ефективно прогнозувати ринок та розробляти цільові програми. Компанія тут здатна виступити ініціатором професійного діалогу, транслюючи європейський досвід функціонування подібних реєстрів. Важливо також брати участь у підготовці рекомендацій щодо державної політики у сфері спеціалізованого харчування. Це стосується і механізмів компенсації вартості дієтичних продуктів, і впровадження безглютенових стандартів у школах та лікарнях. У цьому вбачається логіка «спільної цінності», де бізнес бере активну участь у вирішенні глобальних суспільних проблем.

Інформаційна робота має охоплювати як навчання лікарів первинної ланки, так і популяризацію прозорого маркування. Оскільки значна частина пацієнтів навіть не підозрює про свій стан, підвищення обізнаності набуває ознак соціальної місії. Окрім того, відповідальність виробника може проявлятися у партнерстві з аптечними мережами та благодійними фондами, що сприятиме створенню програм лояльності для сімей. Додатковим вектором є підтримка локальних ініціатив: тематичних заходів та кулінарних майстер-класів, що стимулюватиме формування спільноти.

Перспективним напрямом розвитку може стати підтримка прикладних досліджень, спрямованих на адаптацію італійських технологій до специфіки української сировини. Такий підхід - це не просто спосіб оптимізації собівартості, а реальний шанс поєднати європейську експертизу з потенціалом вітчизняного аграрного сектору, стимулюючи розвиток нішевого фермерства. Водночас критично важливим є розширення меж фізичної безпеки споживачів. Компанія може ініціювати програму добровільної сертифікації для ресторанного бізнесу - свого роду стандарт «Gluten-Free Safe Zone». Надаючи закладом методичну допомогу в аудиті процесів та навчаючи персонал запобіганню перехресному забрудненню, виробник фактично формує безпечну екосистему за межами ритейлу. Для людей із целиакією це означає якісно інший рівень свободи в публічному просторі, а для бренду - утвердження репутації соціального інноватора, який створює інклюзивне середовище.

Отже, сталий маркетинг трансформує безглютеновий *pane carasau* з товару на інструмент розбудови соціальної інфраструктури. Поєднання комерційної мети з активною громадянською позицією створює передумови для довгострокового успіху виробника та дає потужний імпульс для розвитку всього безглютенового сегмента в Україні.

1. Kochkina N., Floris M., Macchia S. Sustainable Marketing as a Catalyst for Conscious Consumption: Sector-Specific Insights from Italian Sustainability Leaders. Proceedings of the Ukrain Conference. 2021. С. 213–214. URL: <https://iris.unica.it/bitstream/11584/426135/1/PROCEEDINGS%20UKRAIN%20CONFERENCE.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).

2. Global Prevalence of Celiac Disease: Systematic Review and Meta-analysis. Clinical Gastroenterology and Hepatology. 2018. Vol. 16(6). P. 823–836. DOI: 10.1016/j.cgh.2018.01.019 (дата звернення: 25.02.2026).

3. Incidence of Celiac Disease Is Increasing Over Time. The American Journal of Gastroenterology. 2020. Vol. 115(4). P. 507–525. DOI: 10.14309/ajg.0000000000000574 (дата звернення: 25.02.2026).

4. Association of Celiac Disease of Ukraine. Official website. URL: <https://celiac.org.ua/c/index.cfm> (дата звернення: 25.02.2026).

THE ROLE OF BRANDING IN CONDITIONS OF INTENSE COMPETITION

The theses examine the role of branding in conditions of intense competition, which is intensified by globalization and the digitalization of markets. The purpose of the study is to analyze branding as a strategic tool for ensuring the competitiveness of enterprises. The impact of brand management on the formation of customer loyalty, company differentiation, and the strengthening of market positions is considered.

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій рівень конкуренції між підприємствами постійно зростає. Ринки стають більш насиченими, а споживачі отримують доступ до великої кількості альтернативних товарів і послуг. У результаті компаніям стає все складніше привернути увагу потенційних клієнтів та утримати їхню лояльність. За таких умов підприємствам недостатньо лише забезпечувати високу якість продукції або встановлювати конкурентну ціну. Важливим фактором успіху стає формування сильного бренду, який дозволяє компанії виділятися серед конкурентів, формувати довіру споживачів та створювати додану цінність для продукції. Саме тому дослідження ролі бренду як стратегічного інструменту розвитку підприємств в умовах високої конкуренції є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

В умовах посилення глобальної конкуренції бренд набуває статусу одного з ключових нематеріальних активів підприємства, що забезпечує його стійкі конкурентні переваги. Як зазначають Н. В. Безрукова та О. В. Козирьова, бренд відіграє важливу роль у процесі виходу компаній на зовнішні ринки, оскільки сприяє формуванню довіри споживачів, зменшенню ринкових ризиків та підвищенню впізнаваності продукції в умовах глобальної конкуренції боротьби [1]. Наявність сильного бренду дозволяє підприємствам ефективніше комунікувати зі споживачами та формувати позитивний імідж на міжнародному рівні.

Дослідження Т. Назарчук та В. Ковальчук доводять, що бренд-стратегія є одним із ключових факторів розвитку компанії на сучасному ринку [2]. Ефективно сформований бренд забезпечує зростання лояльності споживачів, підвищує цінність товару в очах цільової аудиторії та дозволяє підприємству успішно диференціюватися серед численних конкурентів. Завдяки цьому підприємства можуть формувати стабільну клієнтську базу, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності.

У працях А. Данилюк підкреслюється значення стратегічного бренд-менеджменту як важливої складової інноваційного розвитку підприємств [3]. Автор зазначає, що системне управління брендом сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню адаптивності компаній до змін ринкового середовища та ефективному використанню сучасних маркетингових інструментів. У сучасних умовах бренд виступає не лише засобом ідентифікації товару, а й важливим елементом формування корпоративної репутації.

Крім того, А. Курінна та О. Сидоренко розглядають бренд-маркетинг як інноваційний напрям підвищення конкурентоспроможності продукції [4]. Науковці доводять, що використання бренд-маркетингових технологій дозволяє підприємствам формувати унікальні асоціації бренду, зміцнювати емоційний зв'язок зі споживачами та зменшувати залежність від цінової конкуренції. У результаті бренд стає важливим інструментом формування довгострокових відносин між компанією та споживачами.

Завдяки ефективному використанню бренд-маркетингу підприємства можуть не лише підвищувати впізнаваність своєї продукції, але й формувати позитивне сприйняття бренду серед цільової аудиторії. Це сприяє зміцненню довіри до компанії, підвищенню лояльності споживачів та стимулює повторні покупки. Крім того, сильний бренд дозволяє підприємствам створювати додану цінність для своєї продукції, що дає можливість успішно конкурувати на ринку навіть за наявності великої кількості аналогічних товарів.

Важливим аспектом бренд-маркетингу є також використання сучасних комунікаційних інструментів, зокрема цифрових платформ, соціальних мереж та онлайн-каналів взаємодії зі споживачами. Це дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни у споживчих уподобаннях, підтримувати постійний діалог із клієнтами та формувати позитивний імідж бренду. У результаті бренд стає не лише засобом ідентифікації продукції, але й важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.



Рис. 1. Роль бренду в умовах високої конкуренції

Джерело: складено автором

Для підвищення ефективності використання бренду в умовах високої конкуренції підприємствам доцільно впроваджувати комплексний підхід до бренд-менеджменту. Насамперед необхідно формувати чітку бренд-стратегію, яка враховує потреби цільової аудиторії, особливості конкурентного середовища та стратегічні цілі компанії. Важливим напрямом є також активне використання цифрових маркетингових інструментів, соціальних мереж та онлайн-платформ, що дозволяють підвищити впізнаваність бренду та забезпечити ефективну комунікацію зі споживачами.

Підприємствам доцільно приділяти увагу формуванню унікального позиціонування бренду, яке дозволить чітко відрізнити продукцію компанії від пропозицій конкурентів. Важливим фактором також є створення емоційного зв'язку зі споживачами через цінності бренду, корпоративну культуру та соціальну відповідальність бізнесу. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню довіри до бренду та зміцненню його позицій на ринку.

Отже, в умовах посилення глобальної конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій бренд відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Він виступає не лише засобом ідентифікації товару чи послуги, а й важливим стратегічним ресурсом, що формує позитивний імідж компанії, підвищує рівень довіри споживачів та сприяє зміцненню її ринкових позицій. Наявність сильного бренду дозволяє підприємствам ефективно диференціювати свою продукцію, створювати додану цінність для споживачів і формувати стабільну клієнтську базу.

Проведений аналіз наукових досліджень свідчить, що ефективне управління брендом сприяє підвищенню лояльності споживачів, зміцненню репутації підприємства та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Використання сучасних бренд-маркетингових технологій, зокрема цифрових комунікаційних інструментів, соціальних мереж та онлайн-платформ, дозволяє компаніям підтримувати постійну взаємодію зі споживачами, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати впізнаваність бренду.

1. Безрукова Н. В., Козирьова О. В. Роль бренду у формуванні конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Економіка та управління підприємствами. 2020.

2. Назарчук Т. В., Ковальчук В. М. Бренд-стратегія як фактор розвитку підприємства в сучасних умовах ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019.

3. Данилюк А. Стратегічний бренд-менеджмент як складова інноваційного розвитку підприємств. Економічний простір. 2021.

4. Курінна А., Сидоренко О. Бренд-маркетинг як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020.

USE OF BEHAVIORAL ECONOMICS TOOLS IN MARKETING COMMUNICATIONS

The theses examine the use of behavioral economics tools in marketing communications as an effective mechanism for influencing consumer decision-making in conditions of information overload and bounded rationality. The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations of behavioral economics and to determine the possibilities of applying its tools in companies' communication activities in order to increase the effectiveness of interaction with the audience. The study focuses on such instruments as message framing, social proof, the scarcity effect, recommendations, and choice architecture. The feasibility of using behavioral approaches by Ukrainian companies to build consumer trust, increase engagement, and ensure long-term brand sustainability is substantiated. The theoretical basis of the research is formed by the works of foreign and domestic scholars in the fields of behavioral economics and marketing communications.

Сучасне маркетингове середовище характеризується зростанням складності споживчого вибору, надлишком інформації та обмеженим часом на прийняття рішень. За таких умов класичні раціональні моделі поведінки споживачів дедалі частіше втрачають пояснювальну здатність, що актуалізує використання інструментів поведінкової економіки в маркетингових комунікаціях. Поведінкова економіка пояснює, що рішення споживачів формуються не лише під впливом раціонального аналізу, а й завдяки психологічним факторам, когнітивним упередженням та контексту подання інформації. Дослідження С. Sunstein доводять, що спосіб організації середовища прийняття рішень може суттєво впливати на поведінку споживачів без обмеження свободи вибору [1].

Одним із важливих інструментів поведінкової економіки є архітектура вибору, яка визначається як система структурованого подання альтернатив, у межах якої рішення споживача формується під впливом контексту, формулювань і візуальної ієрархії інформації. Johnson та співавтори зазначають, що до ключових інструментів поведінкового впливу належать фреймінг повідомлень, дефолтні опції, соціальні докази, рекомендації, ефект обмеженості та скорочення кількості альтернатив [2]. У маркетингових комунікаціях ці інструменти сприяють зниженню когнітивного навантаження, полегшують сприйняття інформації та спрощують процес прийняття споживчих рішень.

Аналітичні звіти OECD підтверджують, що використання поведінкових інсайтів у комунікаціях підвищує ефективність взаємодії між брендами та споживачами за умов дотримання принципів прозорості та етичної відповідальності [3]. Особливої актуальності ці підходи набувають у цифровому середовищі, де рішення приймаються швидко, а конкуренція за увагу аудиторії є надзвичайно високою.

В українських умовах використання інструментів поведінкової економіки ускладнюється економічною нестабільністю, зміною споживчих пріоритетів та зростанням соціальної чутливості аудиторії. Водночас саме ці чинники зумовлюють потребу в комунікаційних інструментах, здатних поєднувати поведінковий вплив із довгостроковою стратегічною узгодженістю бренду. Вітчизняні дослідження свідчать, що застосування поведінкових підходів у маркетингових комунікаціях сприяє підвищенню адаптивності компаній, формуванню довіри споживачів та зміцненню конкурентних позицій брендів [4].



Рис. 1. Етапи впровадження інструментів поведінкової економіки в систему маркетингових комунікацій українських компаній.

Джерело: складено автором самостійно на основі [1-3]

Показовим прикладом використання інструментів поведінкової економіки в українському маркетинговому середовищі є діяльність fashion-бренду CHER'17. Бренд активно застосовує поведінкові механізми у цифрових каналах комунікації, зокрема в соціальній мережі Threads, де реалізується принцип обмеженої кількості повідомлень, чіткої текстової ієрархії та контекстуального фреймінгу. За даними аналітичної платформи Cases.media, CHER'17 систематично інтегрує свої повідомлення в актуальний інформаційний контекст, що сприяє підвищенню залученості аудиторії та формуванню емоційного зв'язку з брендом [5]. Такий підхід демонструє ефективність поведінкових інструментів як засобу не лише впливу на рішення споживачів, а й формування довгострокової цінності бренду.

Ще одним прикладом використання інструментів поведінкової економіки є email-розсилка бренду Gepur (Gepur News – March'26). Структура листа побудована за принципом чіткого сегментування пропозицій із зазначенням конкретних дат та окремих закликів до дії («Запланувати шопінг», «Забрати кешбек», «Обрати сукню»), що знижує когнітивне навантаження споживача та спрощує процес прийняття рішення. У комунікації активно використовуються ефект обмеженості («Лише 1 день – у два рази більше бонусів»), фреймінг вигоди (акцент на кешбеку, подарунках, нових колекціях) та м'які СТА («Вау, цікаво», «Хочу запрошення»), які зменшують психологічний бар'єр до покупки. Таким чином, бренд організовує вибір споживача через поведінкові механізми, не обмежуючи його свободу, але спрямовуючи рішення у стратегічно вигідному для компанії напрямі.

Отже, використання інструментів поведінкової економіки є важливим елементом сучасних маркетингових комунікацій, оскільки враховує особливості сприйняття інформації та обмежену раціональність споживачів. Їх застосування українськими компаніями сприяє підвищенню ефективності комунікацій, зниженню когнітивного навантаження на аудиторію та формуванню довіри і лояльності до брендів. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на аналіз етичних аспектів використання поведінкових інструментів у маркетингових комунікаціях в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

1. Sunstein C. R. Choice engines and paternalistic AI // Humanities and Social Sciences Communications. 2024.
2. Johnson E. J., Shu S. B., Dellaert B. G. C. et al. Beyond nudges: Tools of a choice architecture // Behavioural Public Policy. 2022.
3. OECD. Behavioural insights in consumer communication. Paris: OECD Publishing, 2024.
4. Янковець Т. М. Поведінкова економіка в маркетингових комунікаціях підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №2.
5. Топові українські бренди у Threads: CHER'17 та інші // Cases.media. 2024–2025.

VIRAL MARKETING AS A FACTOR OF BUSINESS ECONOMIC RESILIENCE

The relevance of this topic is driven by the fact that businesses in Ukraine and globally operate in a highly volatile environment marked by inflation, income fluctuations, logistics disruptions, rising advertising costs, and overall uncertainty. Under these conditions, firms must not only drive sales but also remain stable, adapt quickly, and recover effectively, which directly relates to business economic resilience.

У вітчизняних дослідженнях резильєнтність бізнесу трактують як здатність адаптуватися, відновлюватися та стабільно працювати, поєднуючи фінансові, організаційні й репутаційні компоненти [1]. Водночас цифрові канали дають великий масштаб комунікації, але посилюють дефіцит уваги та довіри: простір перенасичений, скепсис до реклами зростає. Тому зростає роль контенту, який швидко поширюється, підвищує впізнаваність бренду та частково зменшує залежність від платного охоплення.

Проблема в тому, що вірусність важко прогнозувати й відтворювати стабільно; її ефект часто короткий і без керованого клієнтського шляху не переходить у продажі або підписки. Додатково гумористичні формати можуть створювати репутаційні ризики через невідповідний контекст, тон або цінності бренду. Для українського бізнесу це особливо чутливо, адже довіра, лояльність і здатність управляти ризиками є складовими загальної економічної стійкості підприємства [1].

Теоретичні засади вірусного маркетингу дозволяють пояснити, чому вірусний контент може бути ресурсом резильєнтності. У науковій літературі вірусний маркетинг описують як поширення рекламної інформації, коли користувачі з власної ініціативи передають повідомлення іншим, а прогресивне зростання охоплення відбувається завдяки тому, що контент є корисним, емоційно насиченим або соціально значущим для аудиторії. Такий підхід розглядають як комунікаційний інструмент, який може бути менш витратним порівняно з виключно платним просуванням, оскільки частину функції поширення виконує сама аудиторія [2]. В українських роботах також систематизують формати вірусного маркетингу (відео, зображення, текстові матеріали, додатки тощо), що важливо для практики, адже різні платформи потребують різної швидкості виробництва контенту і мають різні ризики та правила модерації [2].

У межах вірусних стратегій мем-маркетинг доцільно трактувати як практичний інструмент вірусності у цифрових каналах, де поширення підтримується впізнаваними культурними кодами, гумором та здатністю контенту до швидкої адаптації під події. Емпіричні дані підтверджують, що мем-маркетинг може мати не лише комунікаційний, а й поведінковий ефект. Зокрема у дослідженні, опублікованому в *Innovative Marketing*, встановлено статистично значущий позитивний зв'язок між активностями мем-маркетингу та споживчою залученістю ($\beta = 0,745$; $p < 0,05$), а також прямий позитивний зв'язок мем-активностей із купівельним наміром ($\beta = 0,257$; $p < 0,05$), причому залученість частково медіує цей вплив [3]. Це означає, що мем-маркетинг може працювати як проміжний механізм від контакту до наміру, але ефект стає керованим лише тоді, коли компанія має коректну логіку конверсії і чітко розуміє, як перетворювати залученість у дію.

Вірусний контент як фактор економічної резильєнтності бізнесу можна пояснити через кілька взаємопов'язаних механізмів. Перший механізм стосується ефективності витрат, оскільки органічне поширення здатне забезпечувати додаткові охоплення без прямого пропорційного зростання рекламного бюджету, а це важливо у періоди скорочення витрат та підвищення вартості медіарозміщень [2]. Другий механізм пов'язаний із накопиченням компонентів бренд-капіталу, адже повторювані контакти в соціальних мережах підсилюють обізнаність, асоціації та лояльність, що допомагає утримувати попит у періоди ринкових коливань. Третій механізм пов'язаний із залученістю, яка може переходити в конверсійні наміри, про що свідчать емпіричні оцінки впливу мем-маркетингу через залученість [3]. Четвертий механізм стосується швидкого зворотного зв'язку, оскільки реакції аудиторії на вірусні формати формують підґрунтя для коригування повідомлень, тону та пропозицій, а це підтримує адаптивність бізнесу. Управлінська умова полягає в тому, що резильєнтність потребує контролю та аналітики, а не стихійних рішень, у вітчизняних публікаціях з'являється підхід резильєнтного аудиту маркетингової діяльності, який наголошує на необхідності системно контролювати маркетингові витрати, комунікаційні рішення та інформаційне забезпечення управління в умовах цифровізації [4]. Отже, вірусний контент може підсилити економічну резильєнтність лише тоді, коли інтегрований у систему цілей, метрик і ризик-менеджменту. Узагальнену логіку переходу від вірусного контенту до економічної резильєнтності наведено на рис. 1.



Рис. 1. Логіка впливу вірусного контенту на економічну резильєнтність бізнесу

Джерело: складено автором на основі джерел [2;4]

Практичний механізм доцільно проілюструвати кейсом Duolingo, адже бренд системно виробляє контент у соцмережах і фіксує вимірювані результати у звітності. Компанія підтримує впізнавану комунікаційну рамку, яку легко адаптувати під події, що посилює органічну увагу до продукту й зменшує залежність від платного залучення. За повідомленням для інвесторів за підсумками 4 кв. 2024 року Duolingo мала понад 40 млн щоденних активних користувачів (DAU) і 116,7 млн місячних активних користувачів (MAU), а кількість платних підписників сягнула 9,5 млн; також зазначено річне зростання DAU на 51% та MAU на 32% [5]. У річному звіті за 2024 рік виручка становила 748,0 млн дол. США (проти 531,1 млн у 2023 році), а витрати на продажі та маркетинг — 90,5 млн дол. США (проти 75,8 млн у 2023 році) [6]. Кейс показує, що вірусні формати не «гарантують» продажі, але створюють стабільний потік уваги й залученості, який у поєднанні з продуктом і монетизацією зміцнює економічну стійкість бізнесу.

Висновки. Вірусний контент може підсилити економічну резильєнтність, якщо розглядати його як керований інструмент, що підтримує органічне охоплення, залученість і бренд-капітал, а не як випадковий успіх [1;2]. Мем-маркетинг має підтверджений зв'язок із залученістю та купівельним наміром, однак потребує контролю тону й контексту, щоб мінімізувати репутаційні ризики [3]. Для перетворення вірусності на результат потрібні підготовлений клієнтський шлях, метрики конверсії та регулярний контроль витрат і рішень (резильєнтний аудит) [4].

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-244-257. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54870/1/S_business-inform_24_244-257.pdf

2. Сало Я. В. Вірусний маркетинг: принципи та особливості використання. Економіка та суспільство. 2022. № 37. С. 347–351. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1233/1188/>

3. Rathi N., Jain P. Impact of meme marketing on consumer purchase intention: Examining the mediating role of consumer engagement. *Innovative Marketing*. 2024. Vol. 20(2). P. 1–16.

4. Чміль Г. Л., Конохов В. С. Резильєнтний аудит маркетингової діяльності підприємств торгівлі на засадах цифровізації. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 85. С. 89–95. DOI: 10.32782/bes.85-16. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/48989/1/S_Chmil_Koniukhov_%20Resilient%20marketing%20activity%20audit%20for%20trading%20enterprises%20based%20on%20digitalization_2024_89-95.pdf

5. Duolingo, Inc. Duolingo Finishes 2024 with 51% DAUs growth, more than 40 Million DAUs, and Record Revenue in the Fourth Quarter (Investor Relations press release). 27.02.2025. URL: <https://investors.duolingo.com>

6. U.S. Securities and Exchange Commission. Duolingo, Inc. Annual Report (Form 10-K) for the fiscal year ended December 31, 2024. 2025. URL: <https://www.sec.gov>

ТЕНДЕНЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ОПЕРАТОРІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ

Мельниченко Дарія Олександрівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Маркетинг»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Старостіна А.О.

TRENDS IN THE DIVERSIFICATION OF TELECOMMUNICATIONS OPERATORS IN INTERNATIONAL MARKETS AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN MARKET

This paper examines strategic directions for the diversification of telecommunications companies in the Ukrainian market under conditions of intensifying competition and digitalization of the economy. The research identifies key challenges of the industry, including market saturation, price pressure, regulatory transformation, and the limited growth potential of traditional connectivity-based services. Based on a comparative analysis of leading international operators and the current state of the Ukrainian market, priority directions of related diversification are determined, particularly in cybersecurity, cloud services, IoT, and Digital Workplace solutions. The study provides strategic recommendations for expanding telecom product portfolios, strengthening competitive positions, and enhancing business resilience in a rapidly changing environment.

Попит на телекомунікаційні послуги формується під впливом двох ключових глобальних тенденцій – посилення конкуренції та діджиталізації економіки. Сучасний етап розвитку галузі характеризується цифровими змінами, постійною трансформацією регуляторного середовища та загостренням конкурентної боротьби [1]. У сукупності ці чинники знижують ефективність традиційних бізнес-моделей операторів, зокрема через необхідність нарощування і підтримки мережі та обмеженості можливостей подальшого цінового зростання на основі базових послуг. За таких умов виникає потреба у формуванні нових джерел доходу та перегляді підходів до розвитку бізнес-діяльності компанії.

Телекомунікаційна галузь відіграє важливу роль у цифровій інфраструктурі України. В умовах воєнного стану її значення суттєво зросло, оскільки забезпечення безперервності зв'язку є критично важливим для функціонування оборонного сектору, органів державної влади та економіки в цілому. Крім того, даний ринок надає велику кількість робочих місць та формує значну частку ВВП країни. Фінансові показники ринку електронних комунікацій зросли у першому півріччі 2025 року до 60,9 мільярдів гривень [2].

Разом із тим внутрішній ринок телекомунікацій поступово наближається до стадії насичення. Зростання сегмента мобільного зв'язку сповільнюється внаслідок високого рівня проникнення послуг та загострення цінової конкуренції. Базові послуги, такі як мобільний зв'язок і доступ до мережі Інтернет, мають стандартизований характер, що зменшує можливості диференціації та посилює роль цінового фактору у виборі споживача.

У відповідь на зазначені виклики можливими є декілька альтернатив: допомога державі у оптимізації регуляторного середовища, зміна конкурентної стратегії або диверсифікація діяльності. Проте саме диверсифікація товарного портфеля та вихід на суміжні ринки видаються найбільш доцільним напрямом стратегічного розвитку. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від традиційних сегментів, сформувати додаткові потоки доходів та підвищити стійкість компанії в умовах нестабільного середовища. За даними McKinsey & Company, базовий набір послуг основної діяльності зростає лише на 1,6% на рік, тоді як напрями, що виходять за межі класичних послуг зв'язку, демонструють значно вищі темпи зростання – близько 8,9% щорічно. До таких напрямів належать хмарні сервіси, IT-послуги та кібербезпека [3].

Міжнародний досвід підтверджує ефективність диверсифікації як стратегії розвитку компанії. Порівняльний аналіз продуктових портфелів 12 провідних міжнародних операторів (Vodafone, AT&T, T-Mobile, Telenor, Telefonica, China Mobile, Verizon, Singtel, SK Telecom, NTT DoCoMo, BT, Orange) свідчить про домінування пов'язаної диверсифікації. Найбільш поширеними напрямками є IoT-рішення, кібербезпека, продукти для віддаленої роботи (Digital Workplace) та віртуальна АТС (табл. 1). Це підтверджує важливість формування стратегії диверсифікації, орієнтованої на комплексне обслуговування B2B-клієнтів та включення IT- та телеком-компетенцій.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика напрямів диверсифікації у продуктових портфелях провідних міжнародних телеком-операторів

Напрями диверсифікації	Vodafone	AT&T	T-Mobile	Telenor	Telefonica	China Mobile	Verizon	Singtel	SK Telecom	NTT DoCoMo	BT	Orange
M2M та IoT	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Big Data	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Хмарні сервіси (Cloud)	+	-	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+
Штучний інтелект (AI)	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+
Кібербезпека	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Консалтинг	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+
Digital Ads	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-
A2P розсилки SMS	+	-	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-
Послуги супутникового зв'язку	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-
Віртуальна АТС	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Digital Workplace	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Продукти сталого розвитку	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-

Джерело: розроблено автором роботи на основі джерел [4-15]

Український ринок телекомунікацій також розвивається у межах глобального тренду до диверсифікації діяльності. Аналіз діяльності ключових операторів (Київстар, Vodafone Україна, lifecell) свідчить про поступове розширення портфеля цифрових сервісів, однак рівень проникнення складних B2B-рішень залишається нижчим, ніж у міжнародних лідерів (табл. 2).

Порівняльна характеристика стратегічних фокусів та потенційних напрямів диверсифікації українських телеком-операторів

Параметри порівняння	Київстар	Vodafone Україна	lifecell
Ключові напрямки, в яких працює компанія	Big Data & AdTech, IoT & M2M, розбудова екосистеми хмарних рішень	A2P, Big Data, IoT & M2M, Clouds, впровадження комплексних бізнес-рішень	Digital-сервіси (бізнес-телефонія, масові розсилки), IoT & M2M, Big Data
Стратегічні партнерства	Глибока інтеграція з екосистемою Microsoft (Azure, Office 365)	Використання глобальної експертизи та стандартів Vodafone Group	-
Пріоритетні напрями диверсифікації	Smart City, послуги з кібербезпеки, AI-рішення, фінтех-сервіси	Послуги з кібербезпеки, Digital Workplace, IT-консалтинг, AI-рішення, продукти сталого розвитку	Digital Workplace, базові хмарні рішення, послуги з кібербезпеки
Ключова конкурентна перевага	Велика абонентська база та значний досвід у сфері IT-інтеграції	Висока лояльність B2B-сегмента, інноваційність рішень, наявність власної IT-компанії	Гнучкість у ціноутворенні та швидка адаптація під потреби клієнта

Джерело: розроблено автором роботи на основі джерел [17-19]

Водночас саме війна стала каталізатором попиту на послуги кіберзахисту, хмарні рішення та сервіси забезпечення безперервності бізнесу. Для коректної оцінки пріоритетів диверсифікації діяльності доцільним є проведення ґрунтовного аналізу макроринкового середовища за методологією СТАБС, що дозволяє виявити можливості й загрози на нових для компанії ринків, а також проведення збору первинної інформації за допомогою анкетування B2B-клієнтів.

Таким чином, диверсифікація діяльності телекомунікаційних операторів є об'єктивною необхідністю в умовах насичення ринку та посилення конкурентного тиску. Міжнародний досвід підтверджує домінування пов'язаної диверсифікації з орієнтацією на B2B-сегмент та інтеграцію IT- і телеком-компетенцій. Український ринок розвивається у межах глобального тренду, проте потребує активізації розвитку складних цифрових рішень, зокрема у сфері кібербезпеки та хмарних сервісів. Отже, стратегічна диверсифікація виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості телекомунікаційних компаній в Україні.

1. PwC. *Telecommunications Review 2024*. London : PwC, 2024. 45 p. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2024/pwc-global-annual-review-2024.pdf>

2. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК). Ключові показники сфери електронних комунікацій. URL: <https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/elektronni-komunikatsii/elektronni-komunikatsii-u-tsyfrakh/kliuchovi-pokaznyky-sfery-elektronnykh-komunikatsii>

3. McKinsey & Company. *Telco operators get B2B on the line*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/playing-to-win-in-b2b-telecom>

4. Vodafone Business. URL: <https://www.vodafone.co.uk/business>

5. AT&T Business. URL: <https://www.business.att.com/>

6. T-Mobile Polska – Business. URL: <https://biznes.t-mobile.pl/en>

7. Telenor Erhverv. URL: <https://www.telenor.dk/erhverv/>

8. O2 Business. URL: <https://www.o2.co.uk/business.html>

9. Verizon Business Products. URL: <https://www.verizon.com/business/products/>

10. Singtel Business. URL: <https://www.singtel.com/business>

11. SK Telecom. URL: <https://www.sktelecom.com/eng/main>

12. DOCOMO Pacific Business. URL: <https://business.docomopacific.com/>

13. BT Business. URL: <https://business.bt.com/products/>

14. Orange Business. URL: <https://www.orange-business.com/en>

15. China Mobile Hong Kong. URL: <https://www.hk.chinamobile.com/en>

16. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. *Маркетинг : навч. посіб. / за заг. ред. А. О. Старостіної*. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

17. Vodafone Україна – Бізнес. URL: <https://business.vodafone.ua/>

18. Київстар – Бізнес. URL: <https://kyivstar.ua/business>

19. lifecell – Бізнес. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/biznes/>

AI-BASED HYPER-PERSONALIZATION AS A STRATEGY FOR MARKETING SUSTAINABILITY

This paper examines the role of AI-driven hyper-personalization in optimizing marketing efficiency and ensuring business resilience. It analyses how real-time data and generative models reduce customer acquisition costs (CAC) while increasing lifetime value (LTV). The study highlights the transition from mass communication to precise, automated engagement as a key factor for sustaining profitability during economic instability.

Сучасна глобальна економіка перебуває у стані постійної турбулентності, що зумовлено геополітичними конфліктами, енергетичними кризами та зміною споживчої поведінки внаслідок активної цифровізації. Для українських підприємств питання економічної стійкості обговорюється і втілюється на практиці, за умови здатності бізнесу до виживання та відновлення. Традиційні маркетингові стратегії, засновані на масовій комунікації, стають малоефективними. А ключовим диференціатором, що дозволяє бізнесу не просто адаптуватися, а й зростати є гіперперсоналізація, яка використовує штучний інтелект та дані в реальному часі для створення унікального клієнтського досвіду. Актуальність теми підсилюється необхідністю пошуку шляхів зниження вартості залучення клієнта (CAC) при одночасному підвищенні його життєвої цінності (LTV). Проблема полягає у суперечності між необхідністю масштабної присутності бренду в цифрових каналах та обмеженістю маркетингових бюджетів в умовах нестабільного попиту. Традиційні методи сегментації не забезпечують достатнього рівня релевантності, що призводить до неефективного витрачання ресурсів та зростання CAC. Існує нагальна потреба у розробці та впровадженні моделей маркетингової адаптації, які б інтегрували аналітику ШІ для автоматизації створення контенту та точного таргетування, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства.

На сьогодні ринок ШІ-рішень для персоналізації демонструє стрімке зростання: у 2024 році його обсяг оцінюється у 455,40 млрд доларів США з прогнозом до 717,79 млрд доларів до 2033 року [3]. У 2024 році сегмент хмарних технологій займав значну частку ринку, оскільки хмарні механізми персоналізації на основі штучного інтелекту мають такі переваги, як масштабованість, економічна ефективність та простота інтеграції. Хмарні платформи дозволяють підприємствам обробляти великі обсяги даних у режимі реального часу та швидко впроваджувати оновлення, підтримуючи гнучкі стратегії персоналізації.

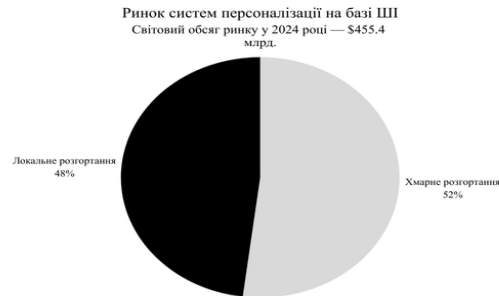


Рис 1. Ринок систем персоналізації на базі ШІ

Джерело: створено автором на основі джерела [4]

Гіперперсоналізація виходить за межі простого звернення за ім'ям — вона аналізує гранулярні дані: історію кліків, геолокацію, контекстні чинники (погода, час доби) та навіть емоційний стан користувача. [2] Впровадження нейромереж дозволяє радикально змінити структуру маркетингових витрат. Використання ШІ для предиктивного скорингу лідів та автоматизації рекламних кампаній дозволяє знизити вартість залучення клієнта до 50% [1], тоді як гіперперсоналізовані повідомлення та динамічні лендінги демонструють на 202% вищі показники конверсії порівняно зі стандартними закличками до дії [3]. Генеративний ШІ додатково прискорює створення контенту в 3–10 разів, скорочуючи витрати на виробництво на 20–50% без втрати якості комунікації [5]. Дослідження українського контексту 2022–2024 років показують, що підприємства, які інвестували у цифрові канали продажу та предиктивне управління попитом, мають значно вищий "індекс стійкості". [1] ШІ дозволяє прогнозувати відтік клієнтів (churn prediction) із точністю, що дозволяє знизити рівень відтоку на 13–31% за допомогою вчасних персоналізованих оферів [6] Гіперперсоналізація контенту за допомогою ШІ є стратегічним важелем, який трансформує маркетинг із витратної частини бюджету на інструмент управління прибутковістю. Це дозволяє підтримувати оптимальне співвідношення LTV:CAC на рівні 3:1 навіть у періоди економічної нестабільності. [3] Технологічна інтеграція ШІ-агентів та уніфікованих платформ даних (CDP) створює стійку екосистему, здатну автоматично адаптуватися до ринкових шоків та змін споживчого попиту.

Для забезпечення економічної стійкості підприємствам насамперед необхідно сформувати уніфікований фундамент даних (Customer 360), об'єднавши інформацію з усіх точок дотику для отримання повної картини клієнтського шляху. На цій основі стає можливим впровадження предиктивного моделювання — використання алгоритмів ML для прогнозування попиту та автоматичного перерозподілу бюджетів на найбільш рентабельні канали в режимі реального часу. Паралельно інтеграція генеративних моделей (LLM) у маркетингові робочі процеси дозволяє масштабувати персоналізовану комунікацію без пропорційного зростання витрат. Нарешті, фокус на утриманні клієнтів через проактивне запобігання відтоку є значно рентабельнішим за залучення нових — особливо в умовах кризи, коли кожна витрачена гривня має повертатися з максимальною ефективністю.

1. Гіперперсоналізація — це маркетингова стратегія 2025. URL: <https://doisz.com/uk/blog/hyper-personalization/> (дата звернення: 13.02.2026).

2. AI Marketing Excellence Revolution 2025. URL: <https://www.expandia.ch/blog/ai-marketing-strategy-guide.html> (дата звернення: 13.02.2026).

3. Розрахунок CAC: формула. URL: <https://s-rocket.com/articles/cac-formula> (дата звернення: 13.02.2026).

4. AI-based personalization engines market report 2024-2033. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ai-based-personalization-engines-market-report>

5. Hyper-personalization using AI, machine learning and real-time data analytics. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/hyper-personalization> (дата звернення: 13.02.2026).

6. Pega: why hyper-personalization is important for sustainable growth. URL: <https://www.pega.com/hyper-personalization> (дата звернення: 13.02.2026).

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Падалка Катерина Олександрівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ярош-Дмитренко Л.О.

TRANSFORMATION OF BEHAVIOR MODELS OF BANKING SERVICES CONSUMERS IN UKRAINE UNDER THE INFLUENCE OF MILITARY RISKS

This paper examines the fundamental shifts in consumer behavior within the Ukrainian banking sector triggered by the full-scale invasion in February 2022. The military conflict caused a transition from traditional profit-oriented models to strategies focused on physical and financial security, high liquidity, and digital autonomy. The research highlights the revaluation of customer loyalty, where economic benefits are replaced by trust, social responsibility, and the technological resilience of banks (e.g., POWER BANKING). The findings reflect the necessity of adapting PR strategies to meet the new demands of a digitized and "adaptive" consumer in a high-risk environment.

Вплив на фінансові установи та їх клієнтські принципи взаємодії суттєво трансформуються у зв'язку із воєнною економікою та підвищенням системним ризиком, що змінює функціональну модель банківської системи України. Рационально-економічні моделі поведінки, такі як довгострокове накопичення капіталу та максимізація процентного доходу, орієнтовані на прагнення до максимального доходу та прибутку, зрушуються в сторону моделей, орієнтованих на фізичну та фінансову безпеку на фоні ризиків, породжених військовими діями. Класичні маркетингові інструменти поступили місце антикризовим PR-стратегіям, головним продуктом яких є довіра та безперешкодний доступ до активів.

Повномасштабне вторгнення стало каталізатором фундаментальної зміни споживчих пріоритетів, причому ключовими факторами при виборі банку стали його стабільність і здатність забезпечити безперервність обслуговування в екстремальних умовах [1]. Актуальність дослідження трансформації споживчої моделі зумовлена необхідністю коригування комунікаційних стратегій банків у 2025–2026 роках. Важливість збереження довіри споживачів під час воєнного стану стала стратегічним завданням, що дозволить системі уникнути колапсу та надалі підтримувати економіку країни [2]. Дослідження виявило суттєву трансформацію в структурі заощаджень населення України. Незважаючи на стабільне зростання обсягу коштів фізичних осіб у банківській системі, спостерігається переорієнтація на модель «коротких грошей». Клієнти надають перевагу поточним рахункам та короткостроковим депозитам над традиційними строковими депозитами, оскільки вони забезпечують миттєвий доступ до коштів у разі невідкладної потреби [3]. Така поведінка свідчить про домінування стратегії ліквідності над стратегією прибутковості, оскільки у періоди загострення військових дій споживачі зневажають ризиками «заморожування» своїх активів і намагаються їх мінімізувати.

Також спостерігається значне зростання безготівкових платежів, що чітко свідчить про зміни у фінансових звичках населення у повсякденному житті. У воєнний час кожен другий безготівковий платіж здійснюється через POS-термінал, мережа яких зростає навіть на передовій [3]. Споживачі зацікавлені в переході до цифрових платежів, що призводить до відсутності потреби в роботі з готівкою або відвідуванні відділень банків, що робить транзакційні діджитал послуги дедалі важливішим джерелом банківських доходів.

Перехід до переважно цифрової («digital only») моделі споживання банківських послуг зумовлений міграцією населення та скороченням фізичної мережі відділень у небезпечних зонах [4]. Масова еміграція мільйонів українців за кордон змусила споживачів інтегруватися в міжнародні платіжні системи, що призвело до використання ними карткових платежів та міжнародних переказів, а не традиційних послуг відділень [5]. Формування мережі POWER BANKING, здатної працювати під час відключень електроенергії, створило новий стандарт очікувань споживачів щодо автономності та технологічної стабільності банківської інфраструктури [6].

Аналіз показує, що високий рівень тривожності та стресу серед споживачів під час воєнного стану диктує вимогу спрощення інтерфейсу в банках та забезпечення максимальної прозорості умов для них [1]. Сьогодні характеристикою психологічної моделі поведінки клієнтів є потреба в швидкому отриманні зрозумілої інформації без складних фінансових термінів. Це змушує банки переглядати свої PR-комунікації та робити їх більш емпатичними і зосередженими на негайних рішеннях нагальних проблем клієнтів.

Модель «адаптивного споживання» свідчить про відновлення активного попиту на кредитні продукти серед населення, зокрема кредити та державні іпотечні програми [3]. Це свідчить про психологічну адаптацію споживачів до умов тривалої війни та їхню готовність реалізовувати життєві стратегії навіть за високих безпекових ризиків. У воєнний час демонстрація соціальної відповідальності банку та підтримка Збройних Сил України стають обов'язковою частиною сучасної PR-стратегії, зміщуючи фокус споживача з чисто економічної лояльності до лояльності, орієнтованої на цінності.

Таким чином, трансформація моделей поведінки споживачів в Україні рухається в бік повної цифровізації, пріоритезації ліквідності та емоційної залежності від соціальної позиції банку. Практичним використанням результатів є розробка оновлених PR-стратегій для банківських установ, що ґрунтуються на принципах емпатії, прозорості та технологічної безперервності. Виявлені тенденції свідчать про те, що майбутні дослідження повинні бути зосереджені на вивченні довгострокового впливу цифрової трансформації на лояльність клієнтів у воєнний та повоєнний періоди економічного відродження.

1. Тимошик Н. та ін., Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Т. 5, № 46. С. 40–53. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.46.2022.3905>.

2. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>.

3. Банки в умовах тривалої війни зберегли довіру клієнтів, високу операційну ефективність та прибутковість. Огляд банківського сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-v-umovah-trivaloyi-viyni-zberegli-doviru-kliyentiv-visoku-operatsiyu-efektivnist-ta-pributkovist--oglyad-bankivskogo-sektoru>.

4. Еркес О., Калига О., Сундук Т. 2022. Банківська система України в умовах війни. Scientia fructuosa. 144, 4 (Вер 2022), 122–133. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09).

5. Черкашин І. Банківська система України в умовах війни: ключові виклики та важливі трансформації заради виживання. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 31 березня 2023 року. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40882/2/MNPK_2023_Cherkashyn_I-The_banking_system_of_87-90.pdf.

6. Котік, Б., Смолінська, С. 2023. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. Молодий вчений, 10 (122), 2013–217. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>.

USING NEUROMARKETING TOOLS IN DIGITAL ADVERTISING

This study explores neurophysiological factors influencing user engagement in mobile advertising amid economic instability and growing competition for attention. The research aims to analyze neural indicators of attention and emotional involvement and assess their impact on advertising effectiveness. The paper focuses on EEG and eye-tracking as tools for measuring brain activity and visual attention in real time. The findings highlight the importance of early emotional engagement and confirm the strategic value of integrating neuromarketing methods into advertising planning and budget optimization.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності підприємства функціонують у середовищі невизначеності та обмежених ресурсів, що посилює потребу у підвищенні ефективності маркетингових інвестицій, щоб залишатися стійкими на ринку.

Теперішня цифрова економіка характеризується зростаючою конкуренцією за увагу користувача як обмежений когнітивний ресурс. Традиційні методи досліджень, такі як опитування та фокус-групи, не завжди забезпечують точне прогнозування поведінки споживачів через вплив соціальної бажаності та неусвідомленість мотивацій [1].

Актуальність дослідження посилюється скороченням уваги користувачів мобільних пристроїв, оскільки середня тривалість концентрації скоротилася з 3,4 секунди у 2018 році до 2,2 секунди у 2025 році. Тому виникає потреба вимірювати первинні емоційні реакції споживача на рекламу ще на етапі планування з метою оптимізації розподілу маркетингових бюджетів та мінімізації нерациональних витрат. Для глибокого аналізу поведінки споживачів на підсвідомому рівні використовується нейромаркетинг, який почав активно розвиватися на початку 2000-х років. [2].

Метою дослідження є аналіз нейрофізіологічних показників уваги та залученості споживачів і визначення їх ролі у підвищенні результативності рекламних кампаній.

Нейромаркетинг використовує різноманітні неінвазивні методи для вимірювання реакції мозку на рекламу та інші маркетингові стимули замість звичайних опитувань, серед них: функціональний магнітний резонанс (фМРТ), електроенцефалографія (ЕЕГ), магнітоенцефалографія (МЕГ), транскраніальний магнітний стимулятор (ТМС), позитронно-емісійна томографія (ПЕТ), функціональна ближня інфрачервона спектроскопія (фНІРС) та інші. Для цього застосовують спеціальні технології, які фіксують мозкову активність, що дає змогу з'ясувати, які емоції та думки викликає реклама, а також що саме подобається глядачеві чи викликає відторгнення. Різні стимули спричиняють різні реакції, і їх можна відстежити через зміни мозкової активності [3].

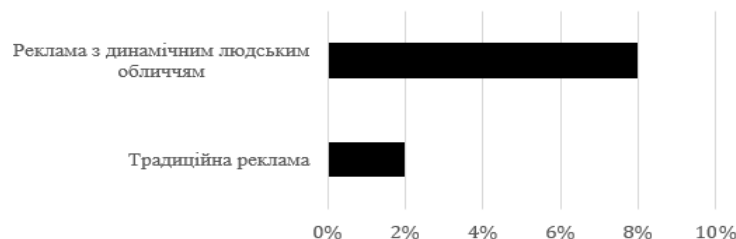
Основою для інтерпретації нейронних реакцій у нейромаркетингу є розуміння будови мозку, оскільки окремі його зони відповідають за різні когнітивні та емоційні процеси. Кора головного мозку складається з чотирьох основних часток: лобної, тім'яної, скроневої та потиличної. Лобна частка відповідає за більшість свідомих міркувань та прийняття рішень. Її ліва ділянка відповідає за позитивні емоції, натомість права - за негативні. Тім'яна частка обробляє сенсорну інформацію, скронева відповідає за пам'ять і розпізнавання звуків, а потилична є центром візуальної обробки. Аналіз активності цих зон дозволяє краще зрозуміти, як споживачі сприймають маркетингові стимули і яку поведінкову реакцію вони викликають [4].

Найпопулярнішим інструментом для вимірювання активності мозку є електроенцефалографія. Ця технологія вимірює електричну активність мозку за допомогою електродів, що фіксують коливання мозкових хвиль. Кожна хвиля сигналізує про стан споживача: дельта-хвиля показує присутність інтересу та увагу споживача, тета-хвиля ідентифікує рівень емоційного відгуку, альфа-хвиля показує рівень розслаблення чи зосередження, а бета - чи намагається користувач вдумливо аналізувати рекламу. Головною перевагою ЕЕГ є здатність фіксувати дані з точністю до мілісекунд, що дозволяє відстежувати динамічні зміни в мозковій активності споживача безпосередньо під час перегляду рекламного ролика або взаємодії з інтерфейсом в реальному часі. Дана технологія обходить бар'єр когнітивних упереджень споживача і дозволяє отримати точну відповідь та реакцію на рекламу в реальному часі, ще до того, як він встигне її усвідомити або приховати свої справжні емоції [4].

У нейромаркетингових дослідженнях в дуєті із ЕЕГ часто використовують айтрекінг та аналіз розширення зіниць. Ці технології дозволяють кількісно оцінити візуальну увагу, фіксуючи траєкторію погляду, тривалість фіксацій та зони інтересу споживача. Аналіз цих показників є критичним для розуміння механізмів залучення та переконання в рекламі, оскільки він демонструє, які саме елементи візуального контенту стають якорями для уваги, а які ігноруються [1].

Сучасний ринок пропонує як стаціонарні, так і більш сучасні мобільні системи відстеження погляду у вигляді окуляр, що за точністю фіксації мікрорухів очей дозволяють проводити достовірні вимірювання не лише в лабораторіях, а й у реальних умовах магазинів чи при взаємодії з інтерфейсами смартфонів [3].

Ефективність використання ЕЕГ та айтрекінгу для підвищення результативності реклами підтверджується успішними світовими кейсами. Наприклад, компанія P&G спільно з Dentsu Data Labs провела дослідження мобільної реклами, використовуючи ЕЕГ та айтрекінг через веб-камери. Дослідники з'ясували, що перші 2 секунди мобільної реклами є вирішальними: якщо за цей час не зацікавити користувача, то він гарантовано проігнорує решту відео. Найкращим методом для утримання користувачів виявилися динамічні людські обличчя. Вони утримували увагу до 8 секунд, що у 4 рази довше, ніж традиційна реклама (Діаграма 1). Біологічно це пояснюється активацією дзеркальних нейронів, які автоматично вмикають емпатію та цікавість користувачів. Реалізація отриманих результатів при розробці рекламної кампанії призвела до зростання показника клікабельності на 40% та збільшення наміру покупки на 25% [5].



Діаграма 1. Порівняння утримання уваги користувача

Джерело: розроблено автором на основі даних [5]

Отже, дослідження нейрофізіологічних чинників показують, що ефективність мобільної реклами у сучасному динамічному цифровому середовищі значно залежить від перших емоційних активацій та уваги користувачів. Щоб на ранніх тестуваннях обійти вплив когнітивних упереджень споживачів, варто залучати інструменти нейромаркетингу, зокрема ЕЕГ та айтрекінг, які дозволяють кількісно оцінювати реакції мозку у реальному часі.

Практичне застосування цих методів полягає в оптимізації побудови рекламних повідомлень і бюджетів, завдяки підвищенню клікабельності та наміру покупки споживачів. Таким чином, інтеграція нейромаркетингових підходів у планування рекламних кампаній підвищує ймовірність позитивних результатів у цифровій рекламі.

1. Дарвіду К. Нейромаркетинг у рекламі: огляд показників уваги, залучення та переконання. *Економіка, управління та адміністрування*. Грудень 2025. № 4(114). С. 70–83. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-70-83](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-70-83) (дата звернення: 26.02.2026).
2. DataM Intelligence. Neuromarketing Market Size, Share, Trends Analysis Report 2024-2031 : Market Research Report. 2024. URL: <https://www.datamintelligence.com/research-report/neuromarketing-market> (дата звернення: 26.02.2026).
3. Dowiasch S., Wolf P., Bremmer F. Quantitative comparison of a mobile and a stationary video-based eye-tracker. *Behavior Research Methods*. 2019. Vol. 52, Is. 1. P. 136–151. DOI: <https://doi.org/10.3758/s13428-019-01211-1>. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7148267/> (дата звернення: 27.02.2026).
4. A systematic review on EEG-based neuromarketing: recent trends and analyzing techniques / M. F. K. Khondakar et al. *Brain Informatics*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40708-024-00229-8> (дата звернення: 27.02.2026).
5. Neurons said Yes! A Case Study Analysis on Brands Optimizing Neuroscience as a for Strategic Marketing Tool / S. S. J. Prakash et al. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. Vol. 30, Is. 4. P. 1109–1116. URL: https://www.researchgate.net/publication/391114192_Neurons_said_Yes_A_Case_Study_Analysis_on_Brands_Optimizing_Neuroscience_as_a_for_Strategic_Marketing_Tool (дата звернення: 26.02.2026).

ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ М'ЯСНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Петренко Катерина Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Журило В.В.

TRANSFORMATIONS OF UKRAINIAN CONSUMER BEHAVIOR IN THE MEAT PRODUCTS MARKET UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES

This paper analyzes the current state of the Ukrainian meat market and consumption trends under wartime and economic crisis conditions, which include a decline in meat consumption, a shift toward more affordable types of meat, and the growing demand for convenient, easy-to-cook products. Based on the findings, the paper outlines key development directions and provides strategic recommendations for producers operating in the meat market.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується впливом комплексних системних викликів, що суттєво трансформують поведінкові та споживчі моделі населення, а також впливають на функціонування та розвиток товарних ринків. Повномасштабна війна в Україні, що триває з 2022 р., спричинила трансформацію виробничих, логістичних і споживчих моделей. Високий рівень інфляції зумовив перегляд домогосподарствами структури витрат та переорієнтацію на товари першої необхідності. Одночасно значні міграційні потоки, що охопили мільйони громадян, призвели до зміни чисельності та структури споживачів, формування нових моделей споживання та трансформації поведінкових пріоритетів. За таких умов аналіз трансформації споживчого кошика населення набуває особливої актуальності для маркетингової діяльності суб'єктів господарювання, оскільки дає змогу виявити зміни у пріоритетах і поведінкових моделях споживачів та визначити напрями адаптації маркетингових стратегій. Отримані результати створюють підґрунтя для розроблення більш ефективних стратегій позиціонування, ціноутворення, комунікації та асортиментної політики з урахуванням сучасних ринкових викликів.

М'ясна галузь є однією з ключових складових агропродовольчого сектору України та формує найбільшу частку споживчих витрат домогосподарств на харчування. За даними аналітичного звіту міжнародної незалежної дослідницької компанії YouGov, витрати на м'ясо та м'ясопродукти становлять близько 25 % у структурі продовольчих витрат населення у 2025 році [5, с. 7]. За результатами експертної консультації з працівником відділу ринкової аналітики ПрАТ «МХП» встановлено, що загальний обсяг категорії м'яса в Україні скорочується, що насамперед зумовлено зменшенням чисельності населення, однак споживання на душу населення поступово зростає. Динаміка свідчить, що загальний обсяг категорії м'яса скорочується, що насамперед спричинено зменшенням чисельності населення, однак споживання на душу населення поступово зростає. У структурі споживання домінує курятина (понад 50 %), частка якої має тенденцію до подальшого збільшення, що відображає перехід споживачів до більш доступних за ціною видів м'яса. Водночас прогноз до 2030 року передбачає стабілізацію ринку з помірним зростанням рег саріта та збереженням лідерства сегменту курятини (рис. 1).

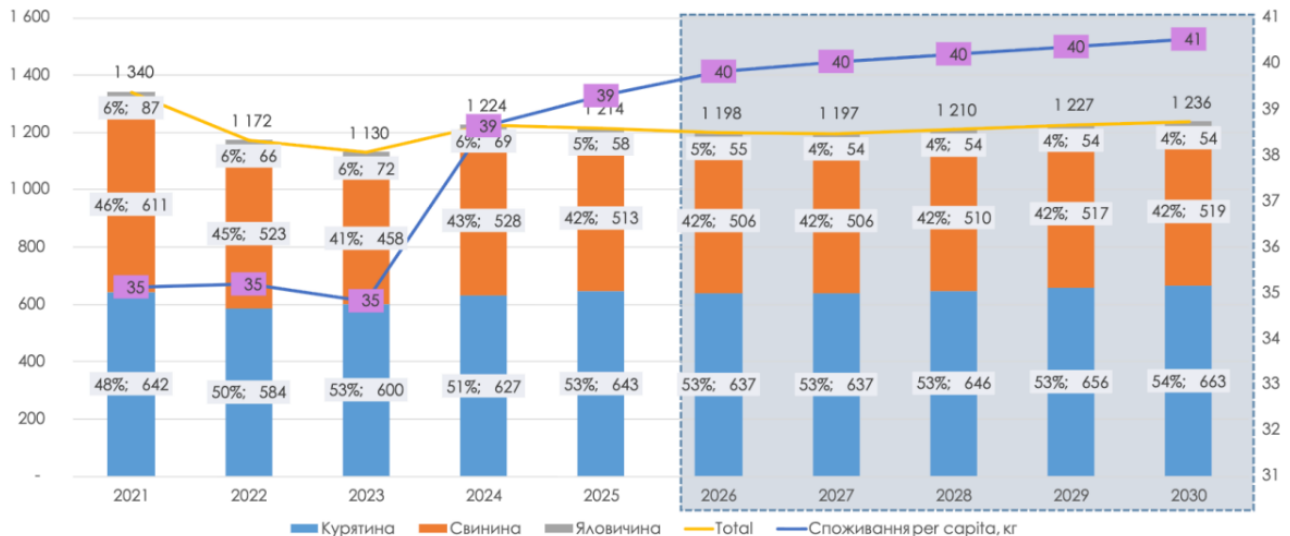


Рис. 1. Споживання основних видів м'яса в Україні в B2C за період з 2021 по 2025 роки та прогноз до 2030 року, тис. тон
Джерело: створено автором на основі даних [6]

Якщо більш детально розглянути категорію курятини, то в структурі споживання домінує базовий сегмент (цілі туші, філе та стандартні частини без додаткової обробки), проте поступово зростає частка доопрацьованих продуктів (мариновані, формовані, фарші та інші продукти з доданою цінністю). У 2021 р. частка доопрацьованої курятини становила 11 %, а у 2025 р. зросла до 19 %, що свідчить про поступове зміщення попиту у бік більш зручних форматів [6]. Більш того, за оцінками галузевих експертів, в умовах обмеженого часу та нестабільної інфраструктури зростає попит на легкі та зручні у приготуванні м'ясні рішення, зокрема продукцію формату ready-to-cook, мариновані напівфабрикати та порційні продукти швидкого приготування [4].

Канали придбання сирого м'яса залишаються відносно стабільними: найчастіше споживачі купують м'ясо в офлайн-роздрібних магазинах (84 %), зокрема в супермаркетах і гіпермаркетах (38 %), а також у спеціалізованих м'ясних магазинах (26 %) Частка ринків скорочується (з 14 % в серпні до 12 % в листопаді 2025 року), що свідчить про поступову формалізацію торгівлі [3, с. 2]. Зберігається висока чутливість до промоакцій: у 2025 р. 84 % споживачів зазначають, що орієнтуються на знижки та спеціальні пропозиції під час вибору товарів, що посилює роль комунікації «вигідної ціни» та короткого циклу прийняття рішення у місці купівлі [6].

За даними звіту Deloitte, у 2024 році відбулися суттєві зміни у споживчій поведінці населення під впливом воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Зокрема, середній чек порівняно з довоєнним періодом збільшився на 19 % в офлайн-каналі та на 18 % в онлайн-каналі, тоді як частота здійснення покупок протягом місяця скоротилася відповідно у 1,1 раза (офлайн) та 1,9 раза (онлайн) [1, с. 9]. Така динаміка свідчить про зміну моделі споживання: домогосподарства намагаються оптимізувати витрати шляхом зменшення кількості візитів до торговельних точок та здійснення більш обдуманих, консолідованих закупівель. Крім того, результати дослідження агенції маркетингових досліджень DigData дозволяють конкретизувати причини зниження купівельної активності. Основним фактором респонденти назвали зростання цін та інфляцію (24 %), а також швидке псування продуктів через перебої з електропостачанням (16 %) та нестачу фінансових ресурсів, втрату доходів і роботи (15 %) [2, с. 19]. Додатково 11 % опитаних пов'язують зміни у структурі покупок із відключеннями електроенергії, що обмежує можливості зберігання продуктів харчування.

Виходячи з попередньо розглянутих трендів споживання, можна сформулювати наступні шляхи розвитку та рекомендації для виробників м'ясної продукції:

Таблиця 1

Стратегічні орієнтири виробників м'ясної продукції в Україні на основі виявлених споживчих трендів

Виявлений тренд	Перспективний напрям розвитку	Стратегічні орієнтири для виробників
Скорочення фізичного споживання м'яса	Перехід від стратегії нарощування обсягів до стратегії підвищення цінності одиниці продукту	Оптимізація SKU-портфеля, скорочення низькомаржинальних позицій, розвиток продуктів із доданою вартістю, підвищення ефективності виробництва
Переорієнтація споживачів на дешевші види м'яса	Посилення позицій у сегменті доступного білка	Масштабування виробництва курятини, розвиток економ сегменту, чітке цінове позиціонування.
Зростання частки доопрацьованої курятини	Поступове розширення небазового сегменту	Інвестиції у переробку, розвиток маринованих, формованих, фаршевих позицій.
Пошук споживачами зручності та економії часу	Формування сегменту швидких кулінарних рішень	Розвиток ready-to-cook та ready-to-eat сегментів, інвестиції в пакування, що забезпечує швидкість та простоту використання, комунікація «швидкість приготування» як УТП.
Формалізація каналів торгівлі	Посилення присутності у сучасній роздрібній торгівлі	Поглиблення співпраці з мережами, розвиток ВТМ.
Висока чутливість до промо акцій	Активізація та систематизація промо-стратегій як інструменту стимулювання попиту	Планування регулярних промо-хвиль із чіткою періодичністю; впровадження гнучкого ціноутворення залежно від каналу, комунікація цінової вигоди з використанням POS-матеріалів
Зменшення частоти покупок та зростання середнього чеку	Розвиток форматів стратегічної закупівлі	Запровадження великих фасувань із вигідною ціною за кілограм, мультипаки, сімейні набори.
Виникнення проблем із зберіганням внаслідок обмеженого енергопостачання	Зростання попиту на продукцію з вищим ступенем переробки	Розвиток ready-to-cook та ready-to-eat сегментів, вакуумне лакування, продукти «су-від», напівфабрикати тривалого зберігання, м'ясні снеки.

Джерело: створено автором

Комплексна реалізація запропонованих стратегічних орієнтирів через втілення у маркетингових стратегіях дозволить виробникам адаптуватися до трансформації споживчої поведінки, зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому ринку та створити передумови для подальшого відновлення й зростання галузі в умовах сучасних викликів.

1. Deloitte. *Споживацькі настрої українців 2024*. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets/zone2/ua/uk/docs/industries/consumer/2024/rwd-2024-ua.pdf> (дата звернення: 25.02.2025)
2. DigData. Моніторинг трендів поведінки споживачів в Україні: звіт березень 2025 (дата звернення: 25.02.2025).
3. Kantar. *Бренд-трекінг в категорії сирого м'яса: звіт по хвилі листопад 2025 року / підготовлено для МХП. Київ, 2025*. (дата звернення: 23.02.2025).
4. NewFood.ua. *Тренди у споживанні м'яса в Україні: виклики та перспективи*. URL: <https://newfood.ua/2024/11/25/trendy-u-spozhyvanni-m-iasa-v-ukraini-vyklyky-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 23.02.2025).
5. YouGov. *Ринок м'ясопродуктів 4Q 2025: аналітичний звіт*. (дата звернення: 23.02.2025).
6. Експертна консультація з представником відділу ринкової аналітики ПрАТ «МХП».

EMOTIONAL MARKETING IN A PERIOD OF ECONOMIC INSTABILITY

This paper examines the role of emotional marketing during economic instability. In such conditions purchasing decisions are often influenced by emotions rather than only price or product features. This approach helps companies communicate trust care and stability in difficult times. In the Ukrainian market messages about shared values and support are especially effective.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, що зумовлено глобальними кризами, геополітичними конфліктами, інфляцією та зниженням купівельної спроможності населення. За таких умов традиційні інструменти маркетингу часто втрачають ефективність, а поведінка споживачів стає менш раціональною та більш емоційною.

У цьому контексті емоційний маркетинг набуває особливого значення як складова стратегічного маркетингу, що дозволяє компаніям не лише підтримувати попит, а й формувати довгострокові відносини зі споживачами в умовах невизначеності. Актуальність теми особливо посилюється для українського ринку, який перебуває під впливом тривалих економічних та соціальних викликів.

Емоційний маркетинг у період економічної нестабільності можна визначити як систему маркетингових рішень, спрямованих на формування позитивного ставлення та довіри споживачів до бренду. На відміну від класичних підходів, він фокусується не лише на продукті, а й на емоціях, які отримує споживач у процесі взаємодії з брендом. [2, с. 70]

Згідно з дослідженнями українських науковців [1, с. 5-7], емоційний маркетинг особливо ефективний у ситуаціях високого рівня невизначеності, оскільки дозволяє зменшити психологічну напругу споживачів та сформувати відчуття стабільності. Автори підкреслюють, що в умовах кризи споживачі більше цінують щирість, прозорість комунікацій та соціальну позицію бренду. Питання впливу емоцій на споживчу поведінку також широко висвітлюється в наукових працях. Дослідники [4, с. 6-7] звертають увагу на емоційний компонент маркетингових комунікацій, який відіграє ключову роль у формуванні лояльності споживачів, особливо в період, коли рівень довіри до брендів знижується. Вони підкреслюють, що в кризових умовах споживачі схильні приймати рішення не лише на основі ціни чи функціональних характеристик товару, а й керуючись відчуттям безпеки, підтримки та емоційного комфорту. Саме тому бренди, які акцентують увагу на цінностях, соціальній відповідальності та емпатії, отримують конкурентні переваги. Також, розглядаючи еволюцію маркетингових підходів у нестабільному економічному середовищі, зазначається, що стратегічний маркетинг має бути орієнтований не лише на короткострокові продажі, а й на формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем [3, с. 272-273]. Це дозволяє компаніям зберігати позиції навіть за умов скорочення попиту.

На основі проведеного аналізу можна узагальнити і подати схематично основні елементи емоційного маркетингу в умовах економічної нестабільності.

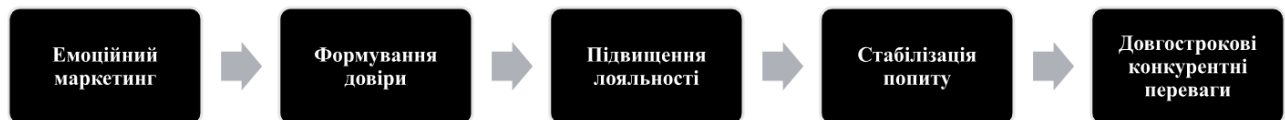


Рис. 1. Вплив емоційного маркетингу на формування конкурентних переваг бренду в умовах економічної нестабільності
Джерело: складено автором на основі джерел [1-4]

Дана схема демонструє, що емоційний вплив не є разовим інструментом, а виступає складовою стратегічного маркетингу, орієнтованого на довгострокову присутність бренду на ринку.

Для українських компаній емоційний маркетинг часто поєднується з елементами національної ідентичності, підтримки суспільства та акцентом на спільних цінностях. У період економічної турбулентності підприємства все частіше використовують емоційні меседжі у своїх комунікаціях. Наприклад, бренди продуктів харчування та ритейлу у своїй рекламі зосереджуються не на зниженні цін, а на темах турботи про сім'ю, єдності та взаємодопомоги [2, с. 72].

Емоційний маркетинг у період економічної нестабільності виступає важливим інструментом стратегічного маркетингу, що дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів. Він сприяє збереженню довіри споживачів, формуванню лояльності та стабілізації попиту навіть за умов зниження купівельної спроможності.

Отже, у період економічної нестабільності доцільно рекомендувати українським підприємствам:

- інтегрувати емоційний маркетинг у загальну маркетингову стратегію;
- зосереджувати комунікації на цінностях, а не лише на ціні продукту;
- використовувати емоційні меседжі, адаптовані до соціально-економічного контексту країни;
- поєднувати емоційний маркетинг із інструментами стратегічного планування.

Ці кроки допоможуть українським підприємствам ефективніше використовувати емоційний маркетинг і зміцнювати позиції бренду навіть у складних економічних умовах.

1.Гречаник Н., Кравець О. (2025). Маркетинг у часи економічної нестабільності: поведінка споживачів та ефективні стратегії адаптації. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (3). URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.06> (дата звернення: 12.02.2026).

2.Пінтусов А., Радченко Г. (2024). Емоційний маркетинг у цифрових комунікаціях: роль довіри та лояльності споживачів. *Матеріали конференції МЦНД* (13.09.2024; Івано-Франківськ, Україна), 70-73. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/165> (дата звернення: 12.02.2026).

3.Співаковська Т. (2025). Маркетинг в епоху турбулентності: виклики та адаптивні стратегії. *Економічний простір*, (205). <https://doi.org/10.30838/EP.205.267-276> (дата звернення: 12.02.2026)

4.Співаковська Т., Співаковський С., Царьова Т. (2025). Емоційний маркетинг у рекламній діяльності в умовах геополітичних викликів: культурно-етичний контекст. *Економіка та суспільство*, (78). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-158> (дата звернення: 12.02.2026).

NEURAL NETWORK-BASED SOLUTIONS FOR CUSTOMER BEHAVIOR PREDICTION IN STRATEGIC MARKETING

This article explores how neural network-based solutions can be applied to predict customer behavior within the framework of strategic marketing in international business. Based on a requirement-oriented benchmarking of seven deep learning architectures and an analysis of Netflix content data, the study shows that different neural models serve different marketing purposes — from identifying relational structures between products to capturing temporal consumption patterns. The results suggest that neural networks should be viewed not only as analytical tools, but as integral components of a broader marketing-centric management approach, where data-driven insights support economic, social, and environmental objectives.

Ефективно прогнозувати поведінку споживачів при наявності великої кількості даних, культурної фрагментації ринків та прискорення змін споживчих вподобань у міжнародному бізнесі — це новий виклик. Штучний інтелект (ШІ) стає ядром стратегічного планування збираючи дані та форматуєчи персоналізовані стратегії, перетворюючи компанії на гібридні системи, де людина та алгоритми працюють разом [1]. Нейромережіві рішення виступають інструментом, який дозволяє реалізувати цей потенціал, перетворюючи сирі дані про транзакції та взаємодії на стратегічну перевагу.

Важливо розуміння маркетингових можливостей архітектур нейромереж. Нещодавнє дослідження пропонує requirement-oriented benchmark семи глибоких нейромережових архітектур для оцінки їх користі для маркетингових завдань. Архітектури нейромереж вирішують різні завдання: для розуміння структури попиту та взаємозв'язків між товарами (Relational Awareness) існують графові нейромережі (GNN), які демонструють найвищу точність на датасетах електронної комерції (Retail Rocket, Amazon) завдяки здатності аналізувати складні зв'язки між товарами. Це дає маркетологу інструмент для оптимізації перехресних продажів та розуміння товарних кошиків на глобальних ринках [2].

При прогнозуванні часових трендів та сезонності (Temporal Dynamics) використовували рекурентні нейромережі (RNN) та трансформери (Transformers) які показали ефективність з послідовностями даних, що робить їх пріоритетними для прогнозування повторних покупок, відтоку клієнтів та планування маркетингових кампаній у часі, їх ефективність на датасеті Netflix Prize підтверджує це.

Для забезпечення різноманітності рекомендацій та боротьби з "інформаційними бульбашками" (Diversity) використали сіамські мережі (Siamese Networks) та згорткові нейромережі (CNN), які мають найкращі результати у забезпеченні різноманітності вибірки. Це критично для довгострокової стратегії залученості: якщо клієнту рекомендувати лише те, що він вже дивився/купував, це призводить до зниження інтересу. Диверсифікація рекомендацій - це інструмент розширення частки гаманця клієнта [2].

Вибір архітектури має бути похідною від маркетингової стратегії: якщо мета - максимізувати негайний продаж (конверсія), обираються GNN; якщо мета - довгострокове утримання та зростання залученості, варто інвестувати в гібридні рішення з акцентом на сіамські мережі.

Застосування нейромереж потребує якісних даних і контент-стратегія платформи є джерелом таких даних. Дослідження Ali зі співавторами надає аналітику бібліотеки Netflix, яка впливає на маркетингові рішення. Було встановлено, що 36,6% контенту створено у США та 24,1% — в Індії, що вказує на дві домінуючі, але кардинально різні культурні траєкторії. Домінування контенту для дорослої аудиторії (TV-MA складає 43% серіалів) та жанрів "Stand-Up Comedy" і "Dramas, International Movies" формує чіткий профіль аудиторії [3]. Нейромережіві моделі, які прогнозують поведінку, мають навчатися на цих розподілах.

Наприклад, для індійського ринку, де частка локального контенту висока, графові нейромережі (GNN) мають будувати зв'язки не лише між жанрами, а й між мовами та культурними кодами. Часовий аналіз додавання контенту (сплеск у 2014–2020 роках та спад після 2020) є критичним для навчання рекурентних моделей. Спад означає, що алгоритми мають працювати в режимі "холодного старту" для нових релізів, покладаючись не на історію переглядів, а на метадані (жанр, актори, країна), що підвищує роль трансформерних архітектур.

Штучний інтелект сьогодні — це кільце між ресурсами, процесами, маркетингом, конкурентами та клієнтами [1]. Твердження органічно доповнюється сучасною концепцією маркетинг-центричного сталого управління. Стратегічний маркетинг у новітніх умовах еволюціонує з функціонального інструменту ринку в координуючий елемент системи сталого управління. У цій парадигмі маркетинг виступає не лише засобом збуту, а архітектором організаційної культури, що формує політики відповідального ведення бізнесу [4]. Інтегруючи ці два погляди, отримуємо цілісну картину: нейромережіві рішення виступають технологічним фундаментом, який забезпечує маркетинг-центричне управління необхідною аналітичною потужністю. Ці рішення прогнозують поведінку клієнта та:

забезпечують зворотний зв'язок для стратегічного плану — дані про те, які жанри (наприклад, "International Movies") та директори найпопулярніші, стають основою для рішень про закупівлю або створення контенту в різних регіонах, що відповідає принципам сталого розвитку бізнесу [4];

оптимізують витрати — автоенкодерами та NCF [2], як менш ресурсомісними архітектурами, дозволяють вирішувати рутинні задачі персоналізації, залишаючи ресурси для складних обчислень там, де це дійсно потрібно (наприклад, для аналізу нових ринків);

формуєть стійкі екосистеми даних: здатність нейромереж працювати з неструктурованими даними (відео, текст відгуків) дозволяє створювати єдиний інформаційний простір компанії, що є критичною конкурентною перевагою в міжнародному бізнесі та відповідає концепції цінності для суспільства (value for society), де маркетинг створює цінність не лише для споживача, а для всіх зацікавлених сторін [4].

Технології Deep Learning вже стають інструментом, який дозволяє реалізувати нову управлінську парадигму на практиці. Для стратегічного маркетингу в міжнародному бізнесі нейромережіві рішення — інструмент підвищення точності рекомендацій, фундамент для побудови адаптивної, ціннісно-орієнтованої стратегії в рамках маркетинг-центричного управління [4]. Вони дозволяють синтезувати глобальні дані про споживачів (як у випадку Netflix) з локальними особливостями, прогнозувати короткострокові покупки та довгострокові тренди залученості, одночасно забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну ефективність бізнесу. Вибір конкретної архітектури (GNN, RNN, Siamese Networks) має бути усвідомленим маркетинговим рішенням, залежним від стратегічної мети: конверсія, утримання чи розширення аудиторії.

1. Хмара М.П., Гуменюк Я.М., Аль-Хаялі Д.А. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-практику. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. 9(09). Р. 42–48. <http://dx.doi.org/10.32782/dees.9-8>

2. Bahi A., Mouicheb I., Gasmia I. Benchmarking Deep Neural Networks for Modern Recommendation Systems. arXiv preprint arXiv:2512.07000v2 cs.LG. 17 Jan 2026. <http://dx.doi.org/10.48550/arXiv.2512.07000>.

3. Ali A., Raza A., Sayed M. M. M., Qureshi B. A., Memon Y. M. Data-Driven Insights: Machine Learning Approaches for Netflix Content Analysis and Visualization. Journal of Engineering Research and Reports. 2025. 27(4). Р. 278–290. <http://dx.doi.org/10.9734/jerr/2025/v27i41471>

4. Барпіч О.С. Стратегічний маркетинг як координатор сталого розвитку: теоретико-концептуальні основи нової управлінської парадигми. Економіка та суспільство. 2025. 77. Р. сторінки не зазначено. <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-106>

FORMATION OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY MODEL IN UKRAINE UNDER MILITARY AGGRESSION

This paper examines the formation of an entrepreneurial model for Ukrainian universities under the conditions of military aggression. The study analyzes marketing mechanisms, competitive strategies, and educational product portfolios that enable higher education institutions to maintain financial sustainability during wartime. Based on strategic frameworks (BCG matrix, Porter's Five Forces, Ansoff matrix), the research identifies key target audiences and proposes differentiated value propositions. The findings demonstrate that a marketing-driven approach allows universities to diversify revenue, strengthen partnerships, and contribute to post-war recovery.

Повномасштабна військова агресія, що розпочалася у 2022 році, докорінно змінила умови функціонування вищої освіти в Україні. Руйнування інфраструктури, масова міграція студентів і викладачів, енергетичні ризики та скорочення фінансування поставили перед університетами питання виживання. Здатність закладів освіти забезпечувати фінансову стійкість стає критично важливою, що актуалізує перехід до підприємницької моделі — підходу, який передбачає диверсифікацію доходів, створення інноваційних освітніх продуктів та інтеграцію у міжнародний ринок [1]. Паралельно зростає попит на перекваліфікацію: понад 40% населення готові змінити професію, а обсяг онлайн-освіти зріс утричі за два роки [3, 4].

Мета дослідження — визначити механізми формування підприємницької моделі університетів в Україні, проаналізувати маркетингові інструменти та конкурентні стратегії, розробити рекомендації щодо підвищення ефективності освітніх продуктів в умовах війни.

Основна частина. Маркетинг університету в умовах війни виконує чотири ключові функції. По-перше, інформаційну — безперервний моніторинг ринку освітніх послуг, зовнішніх ринків (Польща, ЄС, Канада) та глобальних трендів (EdTech, штучний інтелект, дуальна освіта). По-друге, ресурсну — залучення студентів, корпоративних клієнтів, грантового фінансування, що зменшує критичну залежність від державного бюджету. По-третє, репутаційно-легітимізаційну — формування доказової бази спроможності університету через медіаприсутність та кейси співпраці з бізнесом. По-четверте, соціальну — взаємодія з ветеранами, ВПО, дорослими, що потребують перекваліфікації [1, 5].

Для аналізу конкурентоспроможності застосовано три моделі. Матриця BCG класифікувала програми: «зірки» — комп'ютерні науки, кібербезпека, бізнес-аналітика; «дійні корови» — менеджмент, фінанси, маркетинг; «знаки питання» — курси для ветеранів та зелені компетентності. Модель п'яти сил Портера [2] виявила високу конкуренцію між ЗВО, сильну позицію споживачів та критичну загрозу замінників — EdTech-платформ (Prometheus, Projector, Coursera). Матриця Ансоффа визначила напрями зростання: оптимізацію воронки набору, роботу з українцями за кордоном, мікрокваліфікації та STEM-програми, корпоративне навчання та дослідницькі хаби.

Сегментація виявила сім цільових груп: абітурієнти (17–23 р.); дорослі, що змінюють професію; ветерани; ВПО та вразливі групи; жінки у STEM; українці за кордоном; роботодавці (B2B). Для кожної сформовано диференційовані ціннісні пропозиції з урахуванням потреб, бар'єрів та мотивацій [5, 6].

Маркетинговий комплекс включає: продуктову лінійку від академічних програм до курсів перекваліфікації; диференційовану цінову політику з грантовим покриттям для вразливих груп; багатоканальну систему надання послуг (кампуси, онлайн-платформи, мобільні формати); інтегроване просування через цифровий маркетинг, PR, партнерства та alumni-мережі. Ефективність контролюється через ROMI, NPS (високим вважається >50), конверсії воронки набору, Media Visibility та Kprog [7].

Висновки. Дослідження підтвердило, що підприємницька модель університету є необхідною в умовах демографічного спаду та обмеженого фінансування. Маркетингова стратегія на основі data-driven підходів, сегментації аудиторій та диференційованих ціннісних пропозицій дозволяє університетам диверсифікувати доходи, зміцнювати партнерства та робити внесок у відбудову країни. Маркетинг освітніх послуг у воєнних умовах — безперервний цикл: аналіз попиту → сегментація → ціннісні пропозиції → портфель програм → вимірювання ефективності → корекція стратегії.

1. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг. Київ: KHEY, 2016.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2016.
3. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023.
4. Coursera. Global Skills Report 2024.
5. Helvetas Ukraine. Labour Market Assessment / Skills Gap Research, 2023–2024.
6. Swisscontact / EdUP. Навігатор ринку праці, 2023–2024.
7. Стратегія розвитку вищої освіти України до 2032 року.

CLASSIFICATION OF INFLUENCER MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

The paper examines the classification of influencer marketing as a strategic tool within the ongoing digital transformation of the economy. A multi-criteria classification framework is proposed, systematizing influencers by audience size (nano, micro, macro, mega), content specialization, platform specificity, campaign format, and brand affinity level. The study synthesizes recent market data, showing that the global influencer marketing industry reached around 33 billion USD in 2025, with projections exceeding 40 billion USD in 2026. The growing role of nano and micro-influencers, AI-driven creator discovery, and multi-platform campaigns is highlighted. Practical implications for strategic marketing decision-making in the digital economy are discussed.

Під маркетингом впливу розуміємо маркетингову стратегію, що базується на співпраці брендів із впливовими особами у соціальних мережах з метою формування ставлення, довіри та стимулювання купівельної поведінки цільових аудиторій. Цифрова трансформація економіки посилює роль цього інструменту завдяки розширенню функціоналу платформ - маркетплейси креаторів, вбудовані інструменти шопінгу, аналітика, автоматизації підбору інфлюенсерів за допомогою алгоритмів штучного інтелекту та можливості точного відстеження конверсій [3; 4].

На основі аналізу наукових джерел і практики ринку запропоновано багатокритеріальну класифікацію маркетингу впливу за п'ятьма ключовими ознаками (табл. 1): розмір аудиторії, тематична спеціалізація, платформа, формат кампанії та рівень зв'язку інфлюенсера з брендом.

Таблиця 1

Багатокритеріальна класифікація маркетингу впливу

Класифікаційна ознака	Типи	Характеристика
1. За розміром аудиторії	Наноінфлюенсери (1–10 тис.)	Висока залученість (5–7%), автентичність, ефективні для нішевих та локальних кампаній
	Мікроінфлюенсери (10–100 тис.)	Оптимальне співвідношення охоплення та залученості, нижча вартість співпраці
	Макроінфлюенсери (100 тис. – 1 млн)	Широке охоплення, професійний контент, підвищення впізнаваності бренду на 30–40%
	Мегайнфлюенсери (понад 1 млн)	Максимальне охоплення, високі витрати, часто – знижена автентичність
2. За тематичною спеціалізацією	Lifestyle, Beauty, Fashion, Fitness, Food, Travel, Tech	Визначають релевантність для цільової аудиторії бренду та формат контенту
3. За платформою	Instagram, TikTok, YouTube, Facebook, LinkedIn	Визначають формат взаємодії, вартість та демографію аудиторії
4. За форматом кампанії	Спонсорований контент, афіліатний маркетинг, UGC, амбасадорство, ко-креація	Визначають глибину інтеграції бренду та механізм впливу на споживача
5. За рівнем зв'язку з брендом	Passionate Business, Passionate, Celebrity, Business Dormants, Topic Enthusiasts	Враховують мотивацію інфлюенсера та сприйняття аудиторією (автентичність, престиж, довіра)

Джерело: складено автором на основі даних [3; 5; 7; 8]

Першою й однією з найпоширеніших ознак класифікації є розмір аудиторії інфлюенсера. За даними досліджень, наноінфлюенсери (1–10 тис. підписників) становлять близько 75,9% бази інфлюенсерів Instagram і TikTok та забезпечують середню залученість на рівні близько 2,7% і вище, що істотно перевищує показники макро- та мегайнфлюенсерів [3; 7]. Мікроінфлюенсери (10–100 тис. підписників) у 2026 р. демонструють до 60% вищі показники залученості порівняно з мегайнфлюенсерами при значно нижчій вартості контакту, що робить їх особливо привабливими для брендів із середніми бюджетами [3; 7].

Не менш важливою ознакою є класифікація за платформою. Статистичні дані свідчать, що Instagram зберігає статус провідної платформи інфлюенсер-маркетингу: у 2025 р. обсяг ринку Instagram-інфлюенсерів вперше перевищив 22 млрд дол. США, а у 2026 р. понад 60–70% брендів декларують використання Instagram у програмах співпраці з креаторами [1; 3]. Водночас TikTok зміцнює позиції серед молодшої аудиторії, а YouTube залишається ключовим каналом для довгострокового відеоконтенту та оглядів, що зумовлює вибір платформи залежно від цілей кампанії (охоплення, пояснення складного продукту, формування експертності тощо) [2; 7].

Класифікація за форматом кампанії відображає механізм інтеграції бренду у контент інфлюенсера. Спонсорований контент і амбасадорські програми забезпечують контрольовану брендом комунікацію та впізнаваність; афіліатний маркетинг і промокоди дають змогу будувати моделі оплати за результат (CPA, CPO); UGC-кампанії масштабують автентичний контент, створений користувачами; ко-креація передбачає спільну розробку продуктів або колекцій разом з інфлюенсером, що посилює емоційний зв'язок із брендом [2; 3; 5].

Важливою інноваційною складовою є класифікація за рівнем зв'язку з брендом, запропонована. Модель виокремлює, зокрема, Passionate Business Influencers, які поєднують щире зацікавлення тематикою з підприємницьким підходом, Celebrity Influencers із високим рівнем суспільного престижу, а також Topic Enthusiasts – ентузіастів теми з відносно невеликою, але дуже лояльною аудиторією. Такий підхід дозволяє брендам обирати не лише «розмір» інфлюенсера, а й ступінь ціннісної відповідності, що стає критичним у середовищі, де споживачі чутливі до неавтентичних інтеграцій [3; 5; 8].

Отже, маркетинг впливу в умовах цифрової трансформації економіки перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного маркетингу, проте його ефективність безпосередньо залежить від здатності брендів коректно класифікувати та обирати інфлюенсерів. Запропонована багатокритеріальна класифікація за п'ятьма ознаками (розмір аудиторії, тематична спеціалізація, платформа, формат кампанії, рівень зв'язку з брендом) дозволяє систематизувати різноманіття форматів співпраці та адаптувати їх до цілей і бюджетів компаній. Станом на початок 2026 р. ключовими тенденціями залишаються зростання ролі нано- та мікроінфлюенсерів, розвиток мультиплатформних стратегій, інтеграція технологій штучного інтелекту у процеси пошуку та оцінки креаторів, а також перехід від орієнтації на охоплення до орієнтації на залученість і довгострокову цінність клієнта [3; 4; 7]. Це визначає маркетинг впливу як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг у цифровій економіці.

1. Global influencer market size 2025. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1092819/global-influencer-market-size/>.

2. Haenlein M., Anadol E., Farnsworth T. та ін. Navigating the new era of influencer marketing: How to be successful on Instagram, TikTok, & Co. California Management Review. 2020. Vol. 63(1). P. 5–25.

3. Influencer Marketing Benchmarks and Industry Comparisons 2026. InfluenceFlow. 2026. URL: <https://influenceflow.io/resources/influencer-marketing-benchmarks-and-industry-comparisons-2026/>.

4. Influencer Marketing Market Size, Share, Drivers & Opportunities. Mordor Intelligence. 2026. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/influencer-marketing-market>.

5. Миськів Г. В., Івасюта Л. О. Сучасні тенденції розвитку інфлюенс-маркетингу у світі та в Україні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 44.

6. Ouvrein G., Pabian S., Giles D. та ін. The web of influencers: A marketing-audience classification of (potential) social media influencers. Journal of Marketing Management. 2021. Vol. 37(13–14). P. 1313–1342.

7. Струнгар А. В. Інфлюенс-маркетинг: оцінка ефективності та ризиків використання мікро- і макроінфлюенсерів. Економіка та суспільство. 2024. № 63.

8. Vrontis D., Makrides A., Christofi M., Thrassou A. Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. International Journal of Consumer Studies. 2021. Vol. 45(4). P. 617–644

МІЖНАРОДНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ

Тарасова Єліна Володимирівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Бізнес-адміністрування і консультування»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Каніщенко О.Л.

INTERNATIONAL POSITIONING OF UKRAINIAN BRANDS IN THE CONTEXT OF CURRENT CHALLENGES OF THE EUROPEAN MARKET

This paper explores the international positioning of Ukrainian brands in the context of current challenges of the European market. It examines how geopolitical tensions, market transformations, and changing consumer behavior affect brand positioning and the creation of a competitive, recognizable image. The study highlights key approaches such as value-based, brand-oriented, ESG, and digital positioning, emphasizing the need for adaptation to cultural, linguistic, and regulatory features of each market. The paper concludes that successful positioning requires a comprehensive, long-term strategy that integrates flexibility, consistency, and value creation to build trust and competitive advantage in the European market.

Позиціонування брендів зазнало суттєвих змін в умовах сучасних геополітичних протистоянь та трансформації структури міжнародної торгівлі. На процес позиціонування впливає багато взаємопов'язаних факторів, тому його необхідно розглядати комплексно та з урахуванням стратегічних цілей компанії. Це особливо важливо для брендів, що прагнуть закріпитися на європейському ринку.

У результаті аналізу багатьох теоретичних джерел можна зробити висновок, що позиціонування є комплексним стратегічним процесом формування у свідомості цільового сегмента унікального та конкурентно відмінного образу товару або бренду. Такий процес передбачає узгоджене використання маркетингових інструментів з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

В міжнародній сфері позиціонування бренду потрібно розглядати як процес адаптації образу та ціннісної пропозиції бренду до особливостей кожного конкретного ринку з урахуванням культурних, мовних, економічних та регуляторних факторів, щоб забезпечити його впізнаваність, довіру та конкурентні переваги. Стратегія позиціонування у цьому контексті — це довгостроковий план дій компанії щодо формування та підтримки бажаного образу бренду на міжнародних ринках шляхом інтеграції маркетингових інструментів, вибору каналів комунікації, адаптації продукту та просування цінностей бренду.

Ефективність позиціонування значною мірою залежить від його системності та узгодженості. Воно не повинно обмежуватися лише комунікаційними повідомленнями або рекламними кампаніями, а має охоплювати всі елементи діяльності компанії: продуктову політику, рівень сервісу, корпоративну культуру, а також цінності, які транслює бренд. Саме цілісний підхід забезпечує формування стійкого образу бренду у свідомості споживача та сприяє зростанню довіри. У протилежному випадку важливо зазначити, що фрагментарне позиціонування, яке не підкріплюється реальними діями компанії, може призвести до суперечливого сприйняття та зниження лояльності до бренду [3].

Важливо виділити та зазначити основні концепції сучасних стратегій позиціонування у міжнародному середовищі, зокрема:

- **класичні підходи**, що описують формування позиціонування на основі характеристик, вигод, іміджу бренду та конкурентних відмінностей, забезпечуючи гнучкість та можливість адаптації до різних ринків;
- **бренд-орієнтоване позиціонування**, яке формує стійкість ідентичності бренду через цінності, місію та бренд-капітал, підвищуючи впізнаваність та унікальність товару на міжнародному ринку;
- **ціннісне та емоційне позиціонування**, орієнтоване на переконання та досвід споживача, емоційний зв'язок та lifestyle, сприяючи лояльності та довгостроковим відносинам;
- **конкурентні стратегії**, які окреслюють побудову позиції через диференціацію, лідерство за витратами або фокусування, дозволяючи чітко визначити ринкову нішу;
- **ESG-позиціонування**, зазначене як інтеграція принципів сталого розвитку, екологічності та соціальної відповідальності, відповідаючи європейським стандартам та очікуванням споживачів;
- **digital-позиціонування**: використання цифрових каналів, персоналізація та аналітика онлайн-комунікацій; забезпечує глобальне охоплення та адаптацію повідомлень.

Європейський ринок характеризується високим рівнем насиченості товарами та значною концентрацією локальних і міжнародних брендів. Конкуренція в більшості товарних категорій є інтенсивною, а споживачі мають широкий вибір альтернатив, що підвищує вимоги до якості, репутації та ціннісної пропозиції бренду. Окрім цього, для ринку ЄС притаманна чітка регуляторна система, яка включає стандарти безпеки продукції, вимоги до маркування, сертифікації та дотримання екологічних норм.

В останні роки спостерігається також зміна споживчої поведінки: зростає увага до сталого розвитку, прозорості виробництва, етичності ведення бізнесу та соціальної відповідальності компаній. Європейські споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну, а й на походження продукції, довіру до бренду та його цінності. У таких умовах традиційні підходи до просування товарів стають менш ефективними, а стратегічне позиціонування набуває визначального значення для успішного закріплення на ринку [4].

Після початку повномасштабної війни українські підприємці значно активізували свою діяльність у країнах Європейського Союзу. Наприклад, у Чехії частка українців серед нових приватних підприємств зросла до приблизно 9 % у 2023 році, тоді як до 2022 року цей показник був близько 1–2 %. У Польщі українські громадяни відкрили понад 100 000 підприємств і зареєстрували спрощених форм підприємництва, що свідчить про значний внесок українських підприємців у місцеву економіку. Крім того, багато українських компаній у Європі вже орієнтуються не лише на діаспору, а й на місцевих споживачів, розширюючи свою діяльність на нові ринки Центральної та Західної Європи.

Вихід українських брендів на європейський ринок супроводжується низкою специфічних проблем:

- По-перше, більшість компаній стикається з низькою впізнаваністю бренду серед європейських споживачів. Незнайомий бренд потребує значних зусиль для створення довіри та формування позитивного іміджу.
- По-друге, на сприйняття бренду впливає фактор країни походження. «Made in Ukraine» поки що асоціюється переважно з локальним ринком і не завжди забезпечує додаткову цінність для європейських покупців. Це вимагає продуманої комунікаційної стратегії, яка підкреслює якість, унікальність та цінності позицій продукції.
- По-третє, більшість українських компаній обмежені в маркетингових бюджетах, що ускладнює проведення широких рекламних кампаній, участь у виставках і просування через традиційні канали. В таких умовах важливо застосовувати точкові стратегії, фокусуватися на цифровому маркетингу та партнерствах для максимального охоплення за наявних ресурсів.

Нарешті, адаптація комунікації до локальних культурних і мовних особливостей є найбільш цінною. Позиціонування, яке ігнорує специфіку споживчого ринку, ризикує бути неефективним або навіть сприйматися негативно. Щоб цього уникнути, брендам слід проводити детальний аналіз цільових аудиторій, адаптувати меседжі та маркетингові матеріали до культурних, мовних та соціальних особливостей конкретного ринку.

В міжнародному маркетингу позиціонування розглядається як управлінська функція, що передбачає сегментацію світових ринків, вибір цільових сегментів та формування ринкових позицій товару на основі порівняльного аналізу конкурентоспроможності, із врахуванням як об'єктивних параметрів продукту, так і суб'єктивного сприйняття споживачів [2]. Ефективність реалізації обраної стратегії безпосередньо залежить від сприйняття її споживачами, їхньої купівельної поведінки, рівня попиту на продукцію та лояльності до компанії. Якщо стратегія позиціонування не приносить очікуваних результатів, це може свідчити про наявність помилок у процесі її розробки. Такі помилки можуть проявлятися у формі недостатнього або надмірного позиціонування продукту, що зрештою викликає у споживачів незрозуміння сутності та центральної ідеї позиції товару на ринку [1].

Отже, в умовах сучасних викликів європейського ринку міжнародне позиціонування українських брендів має розглядатися не як разова маркетингова дія, а як комплексна стратегія розвитку. Сучасні виклики ЄС змушують українські бренди поєднувати гнучкість і креативність у своїх стратегіях позиціонування. Успіх на ринку ЄС залежить від здатності компаній адаптуватися до зовнішніх умов, формувати стійкий бренд та забезпечувати конкурентні переваги на основі якості, цінностей і стратегічної послідовності.

- 1.Беляєва Н. С. *Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством* / Н. С. Беляєва // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – Вип. 1. – С. 119–123.
- 2.Каніщенко О. Л. *Фактори позиціонування вітчизняних товарів в умовах інтернаціоналізації ринків* / О. Л. Каніщенко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 580: Логістика. – С. 48–54.
- 3.Ларіна Я. С., Єгоров О. Ю. *Позиціонування як ключовий елемент брендингу* / Я. С. Ларіна, О. Ю. Єгоров // Київський економічний науковий журнал. – 2025. – Vol. 11. – С. 172-178
- 4.Чернух Д. *Вплив корпоративної соціальної відповідальності на споживчу поведінку в Україні та світі у умовах війни* / Д. Чернух // Економіка і регіон. – 2025. – № 1(96). – С. 164-171

THE ROLE OF SITUATIONAL MARKETING IN ENSURING BRAND SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

The article examines the role of situational marketing in ensuring the sustainability of brands in a dynamic information environment and economic instability. The effectiveness of a prompt response to current events while maintaining strategic value coherence is considered. The cyclical nature of situational marketing is analyzed as a mechanism for combining short-term communication decisions with a long-term brand strategy. In addition, examples of the successful application of this approach by leading brands are provided, demonstrating its impact on strengthening the emotional connection with the audience and increasing competitiveness.

Сучасне маркетингове середовище характеризується високою динамічністю та інтенсивністю інформаційних потоків, що зумовлює суттєве скорочення життєвого циклу трендів і новин. У таких умовах бренди стикаються з необхідністю оперативного реагування на зовнішні події, водночас зберігаючи стратегічну узгодженість комунікацій. Зростання ролі цифрових платформ і соціальних мереж підвищує швидкість поширення інформації, створюючи як можливості для залучення аудиторії, так і підвищені репутаційні ризики у разі некоректного реагування. В українських реаліях ці фактори ускладнюються через воєнні дії, економічну нестабільність, зміну споживчих пріоритетів та посилену соціальну чутливість аудиторії до діяльності бізнесу. Бренди змушені діяти в умовах обмежених ресурсів і високого рівня невизначеності, де традиційні довгострокові стратегії не завжди забезпечують необхідну адаптивність. Одночасно сучасні споживачі очікують від компанії своєчасної, автентичної та ціннісно орієнтованої комунікації, що збільшує значущість інструментів, здатних поєднувати оперативність реакції з довгостроковою стратегічною перспективою. [1, 2]

Ситуативний маркетинг - це інтегрований інструмент стратегічних маркетингових комунікацій, що передбачає оперативне та контекстуально обґрунтоване реагування бренду на актуальні соціальні, економічні, культурні чи політичні події з метою підтримки його релевантності, зміцнення емоційного зв'язку з аудиторією та забезпечення довгострокової стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У контексті сучасних викликів в Україні ситуативний маркетинг доцільно розглядати як механізм адаптивного управління комунікаціями, що поєднує оперативність реагування з дотриманням стратегічних цінностей бренду, етичної відповідальності та соціальної чутливості, сприяючи формуванню довіри та підтриманню конкурентоспроможності бізнесу. [2]

Успішне впровадження стратегії ситуативного маркетингу передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів циклічного процесу, як показано на рисунку 1.

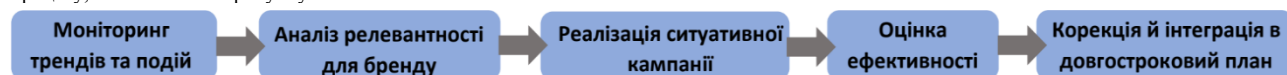


Рис. 1. Цикл впровадження ситуативного маркетингу

Джерело: складено автором на основі джерел [2-3]

Цикл ситуативного маркетингу починається з моніторингу контексту та інформаційного поля, що включає постійне відстеження подій, трендів у медіа та змін у споживчій поведінці для своєчасного виявлення інформаційних приводів. Наступний етап – аналіз релевантності подій для бренду, який полягає у визначенні значущості подій, їх відповідності цінностям бренду та потенційних репутаційних ризиків. Далі відбувається оперативна реалізація кампанії, що передбачає швидке створення та поширення комунікаційних повідомлень, адаптованих до актуального контексту. Завершальний етап – інтеграція отриманого досвіду у довгострокову стратегію, що дозволяє підвищувати адаптивність та стійкість бренду. Такий підхід поєднує оперативність реагування з довгостроковим стратегічним баченням, сприяючи стабільності та конкурентоспроможності в динамічному маркетинговому середовищі. [3]

В українській практиці ситуативний маркетинг активно застосовується провідними брендами як інструмент оперативного реагування на актуальні соціальні, політичні та культурні події. Показовими є приклади компаній Rozetka, Сільпо та Укрпошта, які систематично використовують інформаційні приводи для створення вірального контенту в соціальних мережах. Зокрема, під час резонансних міжнародних і внутрішніх подій бренди оперативно адаптували свої слогани, візуальні матеріали та тон комунікацій, що забезпечувало високий рівень залучення аудиторії та поширення контенту в цифровому середовищі. Кампанії Укрпошти, побудовані на символічному осмисленні актуальних воєнних і суспільних подій, стали прикладом ефективного поєднання патріотичного наративу та маркетингової креативності, сприяючи зміцненню емоційного зв'язку бренду з громадськістю. [4]

У контексті дослідження ситуативного маркетингу доцільно відзначити зростаючу роль нової соціальної платформи Threads як інструменту реалізації стратегії оперативного реагування брендів на актуальні інформаційні приводи. Функціональні особливості цієї мережі – висока швидкість поширення контенту, текстоорієнтований формат комунікації та інтеграція з аудиторією Instagram. Безпосередньо ці особливості створюють сприятливі умови саме для впровадження ситуативного маркетингу, що передбачає швидку адаптацію повідомлень до поточного цифрового контексту та взаємодію з аудиторією в режимі реального часу. [4]

Яскравими прикладами використання ситуативного маркетингу в соціальній мережі Threads є бренди Uklon, CHER'17, ДТЕК та Аврора, які оперативно реагують на актуальні інформаційні приводи, активно долучаються до публічних онлайн-діалогів, коментують дописи інших компаній та інтегрують власні повідомлення в поточний цифровий контекст. Подібну комунікаційну стратегію реалізують також Нова пошта та Укрпошта, які залучаються до обговорень логістичних тем, сезонних інфоприводів і суспільно значущих подій, використовуючи гумор, іронію та неформальний стиль спілкування для підвищення залученості аудиторії. Окрім цього, у Threads активно представлені бренди банківського сектору, зокрема Monobank та ПриватБанк, які застосовують ситуативні реакції на трендові події та інтерактивні механіки комунікації, формуючи емоційний контакт із користувачами, підвищуючи свою впізнаваність та підтримуючи образ сучасної, клієнтоорієнтованої фінансової установи. [4]

У сучасних умовах ситуативний маркетинг виступає критично важливим інструментом для побудови емоційного зв'язку між споживачами та брендом, а також для ефективного реагування на динамічні соціально-економічні, політичні та культурні виклики, характерні для українського суспільства, оскільки він дозволяє компаніям оперативно адаптувати комунікаційні повідомлення до актуального інформаційного порядку денного, швидко враховувати зміни у поведінці, очікуваннях і потребах цільової аудиторії, формувати відчуття причетності споживачів до спільного соціального та культурного контексту та забезпечувати високий рівень релевантності комунікацій. Завдяки цьому ситуативний маркетинг сприяє підвищенню впізнаваності бренду, посиленню його диференціації на ринку, формуванню позитивного емоційного іміджу в цифровому просторі та підтримці постійного діалогу з аудиторією, що, у свою чергу, стимулює зростання залученості користувачів і органічне поширення контенту. Системне застосування цього підходу забезпечує зміцнення довгострокової стійкості бренду, підтримку його конкурентоспроможності та формування стабільного рівня довіри і лояльності споживачів навіть в умовах високої невизначеності, кризових явищ та турбулентності зовнішнього середовища.

1. Nuortimo, K. Exploring corporate reputation and crisis communication. Journal of Marketing Communications. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-024-00353-8>

2. Rajeev B., Pamela M. The Situational Impact of Brand Image Beliefs. Journal of Consumer Psychology. 2004. URL: https://mvsycp.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1207/s15327663jcp1403_12

3. Shuya Hao. Research on the Problems and Countermeasures of "Situational Marketing" on Short Video Platforms. Journal of Business and Economic Research. 2025. URL: <https://www.sci-open.net/index.php/JBER/article/view/2112/2628>

4. Cases.media. Топові українські бренди у Threads: ДТЕК, Київстар, Укрпошта, Аврора та інші. 2025. URL: <https://cases.media/en/article/topovi-ukrayinski-breendi-u-threads-dtek-kiyivstar-ukrposhta-avrora-ta-inshi?srsltid=AfmBOool9WjKluA7cF2vYqmWBnd4fkVY8Cb5b2PTGS27tTOcRyOaY57x>

AUTOMATION OF MARKETING PROCESSES TO ENSURE BUSINESS SUSTAINABILITY

This paper explores the role of marketing automation in strengthening business resilience under conditions of economic instability. It analyzes the implementation of CRM systems, digital platforms, and artificial intelligence tools for optimizing marketing processes and improving customer relationship management. The study highlights how digital transformation enhances adaptability, efficiency, and competitiveness.

В умовах зростаючої нестабільності, що характеризується поєднанням економічних, воєнних, соціальних і технологічних викликів, підприємства потребують нових інструментів забезпечення стійкості та адаптивності. Автоматизація маркетингових процесів виступає важливим фактором підвищення ефективності управління, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами.

Незважаючи на розвиток цифрових технологій, багато підприємств використовують автоматизацію частково або взагалі не інтегрують її у свої процеси. Основними проблемами є низький рівень цифрових компетентностей персоналу, обмежене фінансування цифрової трансформації та недостатня інтеграція інформаційних систем. Це обмежує здатність компаній швидко реагувати на кризові зміни.

Автоматизація маркетингу стала предметом досліджень багатьох українських науковців. Її пов'язують із розвитком цифрової економіки, акцентуючи увагу на ролі в оптимізації процесів створення продукту та підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами [3]. Також зазначається, що цифрові інновації впливають на формування маркетингових стратегій українських компаній, підвищуючи ефективності маркетингової діяльності [2]. Окремо підкреслюється, що впровадження CRM-систем в бізнесі сприяє оптимізації процесів продажу та підвищенню лояльності клієнтів [4]. Інтеграція таких систем допомагає підвищити персоналізацію взаємодії зі споживачами та вдосконалити клієнтський досвід [5]. Крім того, відзначається важливе значення штучного інтелекту у прогнозуванні поведінки споживачів і автоматизації рекламних кампаній [1]. Ці роботи свідчать, що автоматизація маркетингу є комплексним явищем, яке поєднує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти бізнесу і має безпосередній вплив на його економічну стійкість.

Вплив автоматизації маркетингових процесів на економічну резильєнтність можна зобразити наступним чином (рис. 1). Нестабільність формує потребу в цифровій трансформації бізнесу. Впровадження CRM-систем, цифрових платформ, штучного інтелекту та персональних пропозицій забезпечує оптимізацію витрат, підвищення ефективності і точності управлінських рішень. Результатом є зростання лояльності клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та економічна резильєнтність підприємства.

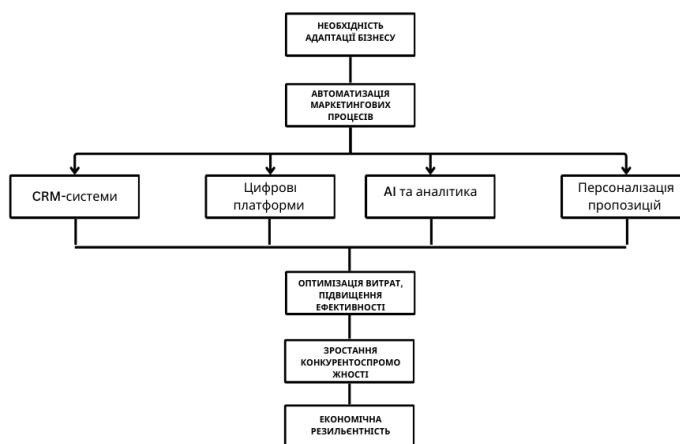


Рис. 1. Вплив автоматизації маркетингових процесів на економічну резильєнтність

Джерело: складено автором на основі джерел [1-5]

Використання цифрових платформ і CRM-систем дозволяє підприємствам цілісно управляти інформацією про клієнтів, аналізувати їхні потреби та поведінку та розробляти більш цілеспрямовані маркетингові стратегії, що підвищує їх ефективність [4]. AI-технології сприяють прогнозуванню споживчої поведінки та гнучкому розподіленню рекламного бюджету [1]. Це забезпечує швидке реагування бізнесу на зміни попиту та зовнішні шоки. У сукупності всі ці заходи формують комплексну систему, яка стабілізує бізнес-процеси і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, автоматизація маркетингових процесів є системним і стратегічним інструментом забезпечення стійкості бізнесу. Вона дозволяє підвищити ефективність управління клієнтськими відносинами, скоротити витрати та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Для підвищення економічної резильєнтності доцільно розробити цілісну стратегію цифрової трансформації маркетингу, інтегрувати CRM-системи, застосовувати AI-інструменти для прогнозування попиту і персоналізації пропозицій, а також постійно розвивати цифрові навички персоналу. Автоматизація маркетингових процесів стає частиною економічної стійкості підприємства та забезпечує здатність ефективно реагувати на кризові зміни.

1. Gorodetskiy, Y. D. (2025). Automation in digital marketing: how AI technologies have changed marketing strategies. *Journal of Strategic Economic Research*, (1), 104–116. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.7>
2. Калугіна, Н., Галан, Л., & Івасенко, О. (2025). Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170>
3. Сало Я. В. Автоматизація маркетингової діяльності як наслідок інформатизації суспільства. (2023). *Науковий погляд: Економіка та управління*, 1(81). <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-81-13>
4. Струнгар А. В. (2024). Автоматизація маркетингу: ефективність використання CRM-систем та маркетингових платформ для малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, (13). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.147>
5. Янковець Т. (2024). Автоматизація цифрового маркетингу. *cientia ructuosa*, 154(2), 100–117. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)06)

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДПОВІДЬ НА СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ

Устенко Євгеній Павлович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Бізнес-адміністрування і консультування»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Біловодська О.А.

FORMATION OF MARKETING RESILIENCE OF THE ENTERPRISE AS A RESPONSE TO MODERN ECONOMIC CHALLENGES

The article focuses on the conceptual framework of forming marketing resilience as a vital strategic capability for enterprises facing modern economic turbulence and military-induced crises in Ukraine. The author investigates the shift from traditional static planning to agile marketing systems that integrate data-driven analytics and ESG principles. The study identifies specific adaptive tools and strategies that allow businesses to maintain functional stability and ensure long-term development despite high levels of uncertainty. Special attention is given to the role of digital transformation and customer experience management in strengthening the organization's resilient capacity.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентністю ринків, геополітичними ризиками та стрімкою цифровою трансформацією. Для України критичними чинниками виступають воєнні дії, руйнування інфраструктури та релокація бізнесу. За таких умов стратегічний маркетинг набуває ключового значення як інструмент забезпечення стійкості (resilience) та конкурентоспроможності підприємств. Традиційні підходи виявляються недостатніми, що зумовлює потребу в їх адаптації до умов «економіки досвіду» та глобальної нестабільності.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей трансформації стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів та обґрунтуванні ефективних адаптивних стратегій для забезпечення розвитку бізнесу.

Серед ключових викликів сучасності доцільно виокремити: інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, зростання ролі ESG-принципів та трансформацію споживчих очікувань. Умови війни в Україні додатково формують ризики втрати ринків збуту та дефіциту ресурсів. У таких умовах стратегічний маркетинг трансформується від статичної моделі до гнучкої системи управління. Класичні підходи Ф. Котлера [1] доповнюються концепціями customer-centricity та agile-стратегування (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційного та сучасного стратегічного маркетингу

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Сучасний підхід (умови викликів)
Головна мета	Максимізація прибутку	Створення цінності та лояльності
Основа стратегії	Стабільні 4P	Гнучкість, цифровізація, екосистеми
Взаємодія з клієнтом	Одностороння комунікація	Оmnіканальний діалог

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3]

Важливим напрямом є інтеграція цифрових інструментів: omnіканальні комунікації, CRM-системи та штучний інтелект для аналізу Big Data [2]. Digital transformation дозволяє підвищити оперативність реагування на зміни середовища. Окрім цифровізації, вагомим чинником стає впровадження ESG-факторів (екологічність, соціальна відповідальність), що формує брендову репутацію та сприяє інтеграції українських підприємств у європейський простір. В умовах кризи особливої актуальності набувають специфічні інструменти адаптації (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти маркетингової адаптації в умовах кризи та війни

Напрямок адаптації	Ключові маркетингові інструменти та дії
Ринкова орієнтація	Диверсифікація ринків збуту, вихід на міжнародні маркетингові платформи
Комунікаційна політика	Емпатичний маркетинг, підтримка соціальних ініціатив, волонтерство
Продуктова стратегія	Спрощення асортименту, акцент на товарах першої необхідності
Клієнтський сервіс	Програми лояльності, розвиток дистанційного обслуговування

Джерело: побудовано автором за даними дослідження

Концепція маркетингової резильєнтності передбачає здатність підприємства швидко адаптуватися до шоків через сценарне планування та гнучке бюджетування [4]. Таким чином, сучасний стратегічний маркетинг є інтегрованою системою, що поєднує аналітику, цифрові технології та принципи сталого розвитку.

Отже, сучасні виклики трансформують маркетинг у бік адаптивності, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Формування маркетингової резильєнтності дозволяє підприємствам не лише мінімізувати ризики, а й створювати нові можливості для повоєнного відновлення.

1. Котлер Ф., Картаджая Г. Маркетинг 5.0. Технології для людства. — К.: Фабула, 2021. — 256 с.
2. Кучменко В. О. Стратегічне управління маркетингом в епоху цифровізації // Економіка та суспільство. — 2023. — № 48. — С. 42–49.
3. Павленко А. Ф., Решетілова Т. Б. Маркетинговий аналіз: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2020. — 340 с.
4. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. — 14th Global Edition. — Pearson Education, 2020. — 720 p.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПОЛЬЩІ, ІСПАНІЇ ТА АРГЕНТИНИ ДЛЯ ВИРОБНИКІВ КОВБАСНИХ ВИРОБІВ

Федорко Дмитро Іванович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Старостіна А.О.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF MARKET ENVIRONMENT FACTORS IN POLAND, SPAIN AND ARGENTINA FOR SAUSAGE PRODUCERS

This paper presents a strategic analysis of macro-environmental factors influencing the attractiveness of the Polish, Spanish, and Argentine markets for Ukrainian sausage producers. Using the STABS analysis framework, it assesses political-legal, economic, demographic, technological, and cultural factors to identify key opportunities and threats. The findings show that Spain offers the most favourable balance of opportunities and risks, while Poland remains culturally closest to Ukraine. The study substantiates Spain as the priority market for export expansion, subject to adaptation to its business culture.

Посилення дезінтеграційних процесів, розгортання четвертої промислової революції та загострення соціально-економічних проблем чинить суттєвий вплив на міжнародні товарні ринки. Україна, як невід'ємна складова світового господарства, також відчуває на собі вплив зазначених процесів. Як наслідок відбувається руйнування продуктивних сил, скорочення вітчизняного харчового ринку, зниження рівня конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах актуалізується роль стратегічного аналізу міжнародних ринків як медіатора підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та посилення експортного потенціалу національної економіки.

У 2024 році обсяги світового ринку ковбасних виробів сягнули 48 млн тонн у натуральному вираженні, а їхня номінальна вартість оцінювалася в 177 млрд. дол. За прогнозами, до 2035 року вартісний обсяг ринку може зрости до понад 214 млрд. дол. при середньорічному темпі зростання близько 1,7 %, що свідчить про формування тенденції розширення ринку ковбасних виробів. Серед національних ринків зі значним потенціалом зростання особливо виділяються Польща, Іспанія та Аргентина, які характеризуються значною чисельністю населення та високими обсягами споживання м'ясної продукції [13].

Однак, для визначення реальної привабливості зазначених ринків недостатньо враховувати лише їхні обсяги та динаміку зростання - необхідно проаналізувати політичні, економічні, демографічні, природні, науково-технічні та культурні групи факторів бізнес-середовища, що здатні формувати як ринкові можливості, так і загрози. Інструментом, що забезпечує структуровану оцінку груп факторів, виступає СТАБС-методика [21 с. 67-76, 14, 16].

Політико-правові фактори для Польщі та Іспанії характеризуються наявністю можливості у вигляді високого ступеня практичної реалізації верховенства права [19], тоді як серед загроз для обох ринків наявні жорсткий контроль за продукцією тваринного походження [22] та поновлення квот на продукцію з переробленого м'яса [5]. Для Аргентини можливості не простежуються, а загрозами є відсутність лібералізації зовнішньої торгівлі з Україною, жорсткі вимоги до контролю продукції тваринного походження [4], а також зниження рівня практичної реалізації верховенства права [19].

Економічні фактори для Польщі та Іспанії створюють ряд можливостей, зокрема укріплення національних валют відносно долара США [3], зниження інфляції на харчові продукти [7] та скорочення рівня безробіття [18], тоді як загрозою для обох ринків є сповільнення темпів економічного зростання за збереження позитивної динаміки ВВП [20]. В Аргентині позитивний вплив пов'язаний зі зниженням інфляції на продовольство [7] та істотним скороченням безробіття [18], тоді як до загроз належать перехід економіки у фазу спаду [20] та стійка тенденція до девальвації аргентинського песо відносно долара США [3].

Демографічні фактори для Польщі формують можливості поступового зростання очікуваної тривалості життя населення [6] та наявності значної української спільноти [17], тоді як загрозою є низхідна динаміка зростання чисельності населення [6]. В Іспанії можливостями виступають позитивна динаміка зростання населення та збільшення тривалості життя [6], без виражених демографічних загроз. В Аргентині можливостями є позитивна динаміка зростання чисельності населення, зростання тривалості життя [6] та наявність згуртованої української спільноти [1].

Природні фактори не мають суттєвого впливу на вихід вітчизняних виробників ковбасних виробів на ринки Польщі, Іспанії та Аргентини з кількох причин. По-перше, виробництво ковбасної продукції та заготівля основної сировини здійснюються на території України, тому кліматичні умови країн-імпортерів не впливають на виробничий процес. По-друге, сучасні логістичні технології забезпечують належне зберігання та транспортування продукції незалежно від природно-кліматичних умов цільових ринків. По-третє, не знаходить практичного підтвердження гіпотеза про наявність статистично значущого зв'язку між кліматом та обсягами споживання м'ясної продукції.

Науково-технічні фактори, спільні для Польщі, Іспанії та Аргентини внаслідок швидкої дифузії технологій, охоплюють можливості, пов'язані з поширенням нетеплових методів обробки м'ясної сировини, зокрема гамма та електронного випромінювання, високотискової та ультразвукової обробки, що забезпечують збереження текстури, поживної цінності та подовження терміну зберігання продукції, але потребують належного інформування споживачів щодо справжніх причин збільшення терміну придатності [9]. Додатковою можливістю є використання натуральних антиоксидантів, поліфенолів, які запобігають окисленню органічних сполук, продовжують термін придатності готової продукції та заміщують штучні консерванти, знижуючи потенційні ризики для здоров'я [12].

Культурні фактори також суттєво впливають на перспективи реалізації ковбасних виробів на досліджуваних ринках. Зокрема, у Польщі середній рівень споживання м'ясної продукції становить близько 82 кг на душу населення на рік [10], що формує достатньо місткий ринок, проте відносно високий рівень релігійності населення може періодично обмежувати споживання, особливо у періоди постів [8]. В Іспанії обсяги споживання м'ясної продукції є вищими і сягають приблизно 105 кг на особу на рік [10], що створює сприятливі умови для збуту, хоча середній рівень релігійності також може впливати на сезонні коливання попиту [8]. В Аргентині спостерігаються ще більші обсяги споживання м'ясних виробів - близько 113 кг на душу населення на рік [10], що свідчить про сформовану культуру м'ясного харчування, однак середньо-високий рівень релігійності населення, подібно до інших країн, може зумовлювати певні тимчасові обмеження споживання [8].

Зважаючи на кількість факторів в кожній групі загалом, а також кількість факторів загроз та можливостей зокрема, їх ступінь впливу та складність реалізації гіпотез реакції підприємства на певний фактор, кожній групі факторів було надано такі вагові коефіцієнти: політико-правові - 0,25, економічні - 0,30, демографічні - 0,20, науково-технічні - 0,10, культурні - 0,15. Результати зведеної оцінки груп факторів макромаркетингового середовища досліджуваних країн наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Зведена оцінка факторів макромаркетингового середовища Польщі, Іспанії та Аргентини

Група факторів	Ваговий коефіцієнт значущості	Польща		Іспанія		Аргентина	
		Загрози	Можливості	Загрози	Можливості	Загрози	Можливості
Політико-правові	0.25	3.50	1.50	3.50	1.50	7.75	-
Економічні	0.30	3.90	3.60	2.10	5.10	4.80	5.40
Демографічні	0.20	1.60	3.00	-	4.00	-	3.60
Природні	-	-	-	-	-	-	-
Науково-технічні	0.10	-	1.20	-	1.20	-	1.20
Культурні	0.15	1.20	0.90	0.90	1.20	1.05	1.35
Усього:	1.00	10.20	10.20	6.50	13.00	13.60	11.55

Джерело: створено автором

За результатами зведеної оцінки макромаркетингового середовища найбільш привабливим для українського виробника є ринок Іспанії, який продемонстрував найвищий інтегральний показник можливостей - 13,60 бала - за одночасно найнижчого рівня загроз, що становить 6,50 бала.

Порівняльний аналіз індексів ділової культури за концепцією Г. Хофстеде засвідчує наявність як спільних рис, так і відмінностей між досліджуваними країнами та Україною. Польща демонструє найбільшу культурну подібність до України за структурою ціннісних орієнтацій та підходами до управління, тоді як Іспанія вирізняється вищим індивідуалізмом і меншою ієрархічністю, а Аргентина - специфічним поєднанням колективістських і маскулінних рис. Відповідно, польська бізнес-культура є найбільш близькою до української, що потенційно мінімізує культурні бар'єри у процесі міжнародної співпраці [2].

Отже, незважаючи на необхідність адаптації до значних відмінностей ділової культури, найбільш привабливим ринком для виходу українських виробників ковбасних виробів є ринок Іспанії, що зумовлено значною місткістю, високими обсягами споживання м'ясної продукції та сприятливим співвідношенням ринкових можливостей і загроз макросередовища.

1. Argentina. International Organization - Ukrainian World Congress. URL: <https://www.ukrainianworldcongress.org/country/argentina/> (дата звернення: 08.02.2026).
2. Country comparison bar charts. *Geert Hofstede*. URL: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts> (дата звернення: 08.01.2026).
3. Currencies. Investing.com. URL: <https://www.investing.com/currencies/> (дата звернення: 05.02.2026).
4. Decreto 4238/1968: Reglamento de Inspección de Productos y Subproductos y Derivados de Origen Animal. : Decreto de 19.07.1968 n.º 4238/1968. URL: <http://argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-4238-1968-24788> (дата звернення: 04.02.2026).
5. EU: Reinstatement of import tariff-rate quotas for Ukrainian imports. Global Trade Alert. URL: <https://globaltradealert.org/intervention/145752-eu-reinstatement-of-import-tariff-rate-quotas-for-ukrainian-imports> (date of access: 04.01.2026).
6. Explore the world population through data. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/> (дата звернення: 08.01.2026).
7. Food Inflation by country. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/food-inflation> (дата звернення: 05.02.2026).
8. Global religion 2023. *Ipsos*. URL: <https://surl.li/wqqeai> (дата звернення: 08.02.2026).
9. Khalid W., Maqbool Z., Sajid Arshad M. Recent advances and innovation in meat with reference to processing technologies. IntechOpen, 2024. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.108620> (дата звернення: 07.02.2026).
10. Meat consumption by country 2025. World Population Review. URL: <https://surl.li/rhdyv> (дата звернення: 08.02.2026).
11. Personas ucranianas con documentación de residencia en vigor - permanent immigration observatory - ministerio de inclusión, seguridad social y migraciones. Permanent Immigration Observatory. URL: <https://surl.li/rbdrim> (дата звернення: 08.01.2026).
12. Plant-Based phenolic molecules as natural preservatives in comminuted meats: a review / M. M. Beya et al. Antioxidants. 2021. Vol. 10, no. 2. P. 263. URL: <https://doi.org/10.3390/antiox10020263> (дата звернення: 07.02.2026).
13. Sausage Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis. *Market Reports World*. URL: <https://www.marketreportsworld.com/market-reports/sausage-market-14716107> (дата звернення: 03.02.2026).
14. Starostina, A., Kravchenko, V., & Petrovsky, M. (2022). An Innovative Technique to Define Marketing Research Objective. *TEM Journal*, 11(2), 955–963. <https://doi.org/10.18421/tem112-59>
15. Starostina, A., Kravchenko, V., Zhurylo, V., Tepluk, M., & Domina, O. (2022). Online shopping perceived risks during the covid-19 pandemic: on the student's case for the apparel and footwear. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 100–108. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3771>
16. Starostina, A., Sitnicki, M. W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Revista Amazonia Investiga*, 10(46), 51–70. <https://doi.org/10.34069/ai/2021.46.10.5>
17. Ukraine refugee situation: Poland. Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine/location/10781> (дата звернення: 08.02.2026).
18. Unemployment Rate by country. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate?continent=world> (дата звернення: 05.02.2026).
19. WJP rule of law index. World Justice Project. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/> (дата звернення: 06.02.2026).
20. World Development Indicator: GDP per capita (constant LCU). The World Bank. URL: <https://surl.li/fliiqb> (дата звернення: 07.01.2026).
21. Маркетинг: світовий досвід та український вимір: підручник. Вид 2-ге доп та перероб. / За заг. ред. А. О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К. 2024. 484 с.
22. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 178/2002 від 28 січня 2002 року про встановлення загальних принципів і вимог харчового права, створення Європейського органу з безпечності харчових продуктів та встановлення процедур у питаннях, пов'язаних із безпечністю харчових продуктів : Регламент Європ. Союзу від 28.01.2002 № 178/2002. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-02#Text (дата звернення: 04.02.2026).
23. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків : підручник. Київ : Ліра-К, 2026. 315 с.

ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У ВИСОКОРЕГУЛЬОВАНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Янцеловський Олександр Костянтинович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Маркетинг»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Журило В.В.

DEFINITION OF THE STRUCTURAL MODEL OF THE STRATEGY OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN A HIGHLY REGULATED MARKET ENVIRONMENT

This paper develops a structural model of the strategy of socially responsible marketing in a highly regulated market environment, focusing on the nicotine-containing products sector in Ukraine. On the basis of a systematic analysis of contemporary marketing concepts, corporate social responsibility frameworks, and key regulatory factors, the study identifies the institutional, legal, and social constraints that shape strategic marketing decisions in this industry. The proposed model integrates regulatory compliance, minimization of social harm, adaptation of marketing instruments, and continuous evaluation of social impact into a unified strategic management system. The findings substantiate that, under conditions of intensified state control, socially responsible marketing should function not as an image-support tool but as a core strategic mechanism ensuring institutional legitimacy, risk reduction, and long-term competitiveness.

Існує невідповідність між зростанням суспільного запиту на етичну, соціальну та екологічну відповідальність виробників нікотиновмісної продукції і відсутністю системно сформованих стратегічних підходів до впровадження соціально відповідального маркетингу, спрямованого не лише на формування позитивного іміджу компаній, але й на зниження шкоди оточуючим при споживанні тютюнових та нікотинових виробів. Це зумовлює потребу у розробці нової моделі соціально відповідального маркетингу, яка поєднує комерційні цілі компаній із принципами сталого розвитку та захистом громадського здоров'я. Також потребує уточнення механізм інтеграції соціально-етичних, економічних та екологічних складових маркетингової діяльності у стратегічне управління компаній нікотиновмісного сектору. Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування і практичної реалізації стратегії соціально відповідального маркетингу, яка б дозволила компаніям тютюнової галузі поєднати комерційні цілі з пріоритетами охорони здоров'я, екологічної безпеки та соціальної довіри, сприяючи формуванню стійкого іміджу та конкурентних переваг у межах глобальної парадигми сталого розвитку.

У науковій літературі соціально відповідальний маркетинг сформувався на перетині класичних маркетингових концепцій та підходів корпоративної соціальної відповідальності. Аналіз сучасних теоретичних підходів дозволяє систематизувати ключові концепції, що формують підґрунтя для розробки стратегії соціально відповідального маркетингу, особливо в умовах високого рівня державного регулювання.

Таблиця 1

Узагальнення концепцій соціально відповідального маркетингу

№	Концепція	Представники	Ключова ідея	Значення для формування стратегії СВМ
1	Еволюційні маркетингові концепції [1]	П. Друкер, Т. Левітт, Ф. Котлер	Перехід від виробничої орієнтації до орієнтації на потреби споживача	Формують основу ринкової орієнтації та передумови врахування суспільних інтересів
2	Соціально-етичний маркетинг [2]	Ф. Котлер, Дж. Залтман	Баланс прибутку, потреб споживача і добробуту суспільства	Закладає етичну основу СВМ та відповідальність за соціальні наслідки діяльності
3	Холістичний маркетинг [3]	Ф. Котлер, К. Келлер	Інтеграція внутрішнього, взаємодієвого та соціально відповідального маркетингу	Показує необхідність інтеграції СВМ у всі бізнес-процеси
4	Піраміда Керролла (КСВ) [4]	А. Керролл	Економічна, правова, етична і філантропічна відповідальність	Надає ієрархічну основу впровадження СВМ
5	Теорія зацікавлених сторін [5]	Р. Е. Фрімен	Орієнтація на інтереси всіх груп впливу	Розширює фокус стратегії СВМ на широке коло стейкхолдерів
6	Концепція сталого розвитку [6]	Комісія Брундтланд	Баланс економічного, соціального й екологічного розвитку	Орієнтує СВМ на довгострокову стійкість
7	Концепція створення спільної цінності [7]	М. Портер, М. Краймер	Поєднання економічної вигоди із соціальною користю	Інтегрує соціальний вплив у бізнес-модель та конкурентні переваги

Джерело: створено автором

Узагальнення наведених концепцій свідчить про поступовий перехід від розгляду соціальної відповідальності як елементу корпоративної філантропії до її інтеграції у систему стратегічного управління підприємством. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо структуровано механізм формування саме стратегії соціально відповідального маркетингу у високорегульованому середовищі, яке визначає межі допустимих маркетингових рішень. На відміну від більшості споживчих ринків, діяльність виробників тютюнової та нікотиновмісної продукції в Україні характеризується високим рівнем нормативно-правових обмежень, що охоплюють рекламу, маркування, ціноутворення, збут та комунікацію з громадськістю. Систематизація ключових факторів регуляторного впливу дозволяє визначити інституційні рамки формування стратегії соціально відповідального маркетингу.

Таблиця 2

Узагальнення факторів регуляторного середовища для виробників нікотиновмісної продукції на ринку України

№	Фактор регуляторного впливу	Нормативна база	Сутність обмежень	Вплив на формування стратегії соціально відповідального маркетингу
1	Обмеження реклами та просування	Закон України «Про рекламу»; Закон № 2899-IV [8]	Заборона більшості видів реклами, спонсорства, промоакцій	Неможливість використання традиційних комунікаційних інструментів; необхідність переходу до непрямих форматів взаємодії
2	Вимоги до маркування продукції	Закон № 2899-IV; вимоги до медичних попереджень [8]	Обов'язкове розміщення графічних та текстових попереджень про шкоду	Обмеження бренд-комунікації через упаковку; зниження іміджевої функції бренду
3	Акцизна політика та податкове регулювання	Податковий кодекс України	Постійне підвищення ставок акцизу	Тиск на цінову політику; необхідність балансування прибутковості та доступності
4	Обмеження точок продажу та доступу	Законодавчі норми щодо місць реалізації	Заборона продажу неповнолітнім, обмеження викладки	Посилення контролю за дистрибуцією; підвищення вимог до комплаєнсу
5	Заборона стимулювання збуту	Закон № 2899-IV [8]	Заборона бонусів, подарунків, лотерей	Обмеження використання інструментів стимулювання продажів
6	Міжнародні зобов'язання	Рамкова конвенція ВООЗ із боротьби проти тютюну [9]	Заборона прихованого маркетингу, обмеження взаємодії з державними органами	Підвищені вимоги до прозорості та репутаційної легітимності
7	Суспільний та медійний контроль	Діяльність громадських організацій	Критичне ставлення до КСВ тютюнових компаній	Ризик сприйняття соціальних ініціатив як інструменту маніпуляції

Джерело: створено автором

Аналіз факторів регуляторного впливу свідчить про те, що маркетингова діяльність підприємств нікотиновмісного сектору функціонує в умовах жорстко окреслених правових меж, що суттєво обмежують використання традиційних інструментів просування та стимулювання збуту. У таких умовах соціально відповідальний маркетинг не може розглядатися як добровільна іміджова ініціатива, а набуває характеру стратегічної необхідності, спрямованої на забезпечення правової відповідності, мінімізацію соціальних ризиків та формування інституційної легітимності підприємства. Саме регуляторне середовище виступає системоутворюючим чинником, який визначає архітектуру стратегії соціально відповідального маркетингу та обумовлює потребу у її структурному моделюванні.

З урахуванням факторів регуляторного впливу, стратегія соціально відповідального маркетингу у високорегульованому ринковому середовищі розглядається як цілісна система стратегічного управління підприємством нікотиновмісного сектору, спрямована на узгодження господарської діяльності із вимогами законодавства, суспільними очікуваннями та завданнями охорони громадського здоров'я. Її сутність полягає у включенні соціально-етичних та правових обмежень до процесу формування довгострокових управлінських рішень, що трансформує соціальну відповідальність із декларативної категорії у внутрішній регулятор стратегічної поведінки підприємства.

Стратегія соціально відповідального маркетингу у високорегульованому ринковому середовищі визначається як довгостроковий напрям розвитку підприємства нікотиновмісного сектору, спрямований на забезпечення економічної стійкості за умови системного дотримання правових норм, мінімізації соціальної шкоди та формування суспільної довіри. Її стратегічною метою є досягнення інституційної легітимності та зниження регуляторних і репутаційних ризиків шляхом інтеграції соціально-етичних принципів у процес прийняття управлінських рішень.

Реалізація стратегії передбачає визначення пріоритетів правової відповідності, стратегічне планування діяльності з урахуванням обмежень галузевого регулювання, коригування елементів маркетингової політики відповідно до вимог законодавства, а також систематичне оцінювання соціального впливу діяльності підприємства. Досягнення поставленої мети забезпечується застосуванням методів стратегічного аналізу регуляторного середовища, оцінювання правових і соціальних ризиків, внутрішнього контролю та підготовки нефінансової звітності.

Очікуваним стратегічним результатом є формування стійкої моделі функціонування підприємства в умовах підвищеного державного контролю, що поєднує економічну результативність із дотриманням суспільно значущих стандартів та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

1. Vikram G. B. Evolution of marketing concepts and consumer orientation: A conceptual review. *International Journal of Engineering Development and Research*. 2018. Vol. 6, Iss. 4.

2. Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О., Коваленко А., Штогрин Г., Гебрин-Байди Л. Концепція соціально-етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 5, № 46.

3. Фісун Ю., Марчук В. Концепція холистичного маркетингу: теоретичні аспекти та особливості практичного застосування. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Т. 1, № 47.

4. Carroll A. B. Carroll's corporate social responsibility pyramid: A guide. Article.

5. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B., de Colle S. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010.

6. Кислова Л. А. Історичні аспекти та концептуальні основи сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18, № 1.

7. Kim K. A case study to explore applicability of creating shared value (CSV) into design practice. *DRS Biennial Conference Series DRS2018 – Catalyst*. Limerick, Ireland, 2018.

8. Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення : Закон України від 22.09.2005 № 2899-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2899-15#Text>

9. Рамкова конвенція Всесвітньої організації охорони здоров'я із боротьби проти тютюну від 21.05.2003 № 897_001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/897_001

The rapid development of OTT (Over-the-Top) streaming services has transformed the global entertainment industry, with Ukraine emerging as a dynamic and competitive market in this sector. This study explores the key factors influencing the positioning of OTT streaming services in Ukraine, including content localization, pricing models, technological adaptation, and consumer preferences. The research also examines how international services adjust their market approach to compete effectively with local platforms and navigate regulatory and economic challenges. The findings highlight strategic opportunities for both global and Ukrainian streaming services to enhance their market presence through targeted differentiation, localized content strategies, and pricing adaptation. By identifying effective positioning practices, this study provides valuable insights for industry professionals, policymakers, and researchers seeking to understand the evolving landscape of OTT services in Ukraine.

The rise of OTT (Over-the-Top) streaming services has revolutionized the global entertainment industry, shifting consumer preferences from traditional television to on-demand digital content. With increasing internet penetration and evolving viewer habits, streaming platforms have become a dominant force in the media landscape. In Ukraine, the OTT market is rapidly growing, attracting both global players (Netflix, Disney+, Amazon Prime) and local competitors (Megogo, Sweet.tv, Kyivstar.TV). These platforms utilize various positioning strategies to differentiate themselves and secure a competitive advantage in a dynamic and evolving environment. Effective market positioning is a crucial factor in the success of streaming platforms, influencing brand perception, subscriber acquisition, and customer retention. While global services rely on strong brand equity, vast content libraries, and advanced recommendation algorithms, local platforms focus on content localization, affordability, and regional partnerships to maintain their market share. However, challenges such as regulatory barriers, economic factors, and piracy concerns further complicate the positioning strategies of OTT services in Ukraine. This study aims to analyze the positioning strategies of key OTT streaming services in Ukraine, identifying the factors that shape their market presence and competitive standing. It examines how international platforms adapt to local market conditions and how domestic services differentiate themselves in response to global competition. By exploring content strategies, pricing models, and consumer behavior, the research provides insights into effective positioning practices that can enhance the market success of streaming platforms operating in Ukraine.

Positioning is a fundamental concept in marketing that defines how a brand, product, or service is perceived in the minds of consumers relative to competitors. In the Ukrainian academic context, Alla Starostina defines positioning as "the process of forming a unique and distinctive market image of a product based on highlighting its specific attributes to achieve a high level of consumer loyalty in the target market" [2]. This definition emphasizes the role of differentiation and strategic brand identity in creating a strong connection between a product and its consumers.

Various scholars have categorized positioning strategies based on different market conditions and consumer preferences. Some of the most widely recognized strategies include:

1. Differentiating a brand based on unique attributes, value propositions, or superior quality compared to competitors [3].
2. Focusing on product features, performance, and technological advantages to attract consumers [6].
3. Creating a strong emotional connection with consumers through branding, storytelling, and psychological appeal [4].
4. Competing on affordability by offering competitive pricing models, subscription tiers, or freemium services [5].

In the OTT streaming market, positioning strategies are influenced by multiple factors, including technological advancements, content availability, regulatory frameworks, and consumer behavior. Unlike traditional industries where product differentiation is often based on physical attributes, streaming services must compete on intangible aspects such as user experience, content recommendations, and accessibility.

The Ukrainian market presents a unique landscape where global and local streaming platforms compete for dominance. Unlike Western markets with established digital ecosystems, Ukraine's streaming industry is still evolving, influenced by economic conditions, regulatory policies, and consumer preferences. Global players such as Netflix and Amazon Prime must adapt their positioning strategies to local market conditions, while domestic services like Megogo and Sweet.tv capitalize on regional content preferences and pricing flexibility.

Netflix, as a global leader in the OTT streaming market, follows a premium positioning strategy built on strong brand equity, high-quality content, and a superior user experience [6]. As one of the pioneers of the streaming industry, the platform benefits from high brand awareness and a reputation for delivering high-quality entertainment. A key element of its differentiation is the substantial investment in original productions (Netflix Originals), which strengthens its competitive advantage, although the volume of localized content for the Ukrainian market remains limited and may reduce its appeal for certain audience segments. Netflix is also recognized for its advanced AI-driven recommendation system, stable streaming quality, and multi-device compatibility, all of which contribute to a seamless user experience. At the same time, the service maintains a premium pricing model, with subscription costs that are generally higher than those of local competitors; the absence of a free tier or ad-supported option further limits accessibility for price-sensitive consumers in Ukraine. In addition, compared to domestic platforms, Netflix still offers relatively limited Ukrainian-language content, relying primarily on global titles with subtitles or dubbing rather than investing extensively in original Ukrainian productions.

Despite its strengths, Netflix faces challenges in Ukraine, including strong price sensitivity among consumers, competition from free or more affordable services, and regulatory constraints regarding content localization. As a result, as of 2024 is characterized with a lower market share in the Ukrainian market compared to its key local competitors.

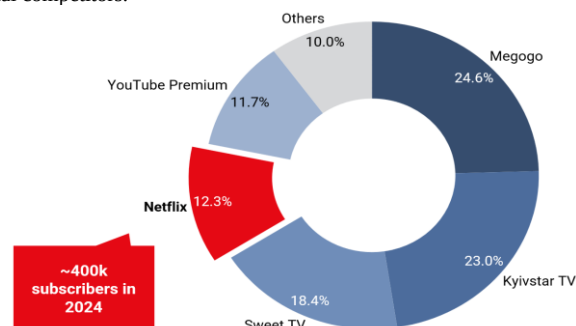


Fig. 1. Market share of Netflix and its key competitors in Ukrainian streaming market (%)

Source: created by author based on the data [1,7]

Compared to local competitors in the Ukrainian market, Netflix competes as a premium, globally recognized platform but lacks strong local adaptation. Megogo leads in content localization, multi-format offerings, and affordability, making it the strongest domestic rival [8]. Sweet.tv competes through price leadership and family-oriented content, appealing to cost-conscious users [9]. Kyivstar TV differentiates itself through bundling with telecom services, offering IPTV and streaming integration, making it attractive for mobile and broadband users [10]. For Netflix to strengthen its positioning in Ukraine, it must consider investing in more localized content, introducing a more flexible pricing model, or exploring ad-supported options to attract a wider audience.

The Ukrainian OTT streaming market presents a unique and highly competitive landscape, where both global giants (Netflix, Disney+, Amazon Prime) and local players (Megogo, Sweet.tv, Kyivstar TV) compete for audience attention. Positioning strategies play a crucial role in defining how these services attract and retain subscribers, with key differentiators including content localization, pricing models, technological capabilities, and brand perception.

Thus, despite its strong global brand and extensive content library, Netflix faces significant challenges in the Ukrainian OTT market that hinder its ability to secure a dominant position. Key obstacles include limited localization efforts, as the platform offers relatively few Ukrainian-language productions, high pricing compared to local competitors, and the absence of a flexible ad-supported model that would make the service more accessible to price-sensitive consumers. Additionally, strong competition from domestic platforms such as Megogo, Sweet.tv, and Kyivstar TV, which emphasize regional content, diversified pricing strategies, and telecom bundling, further complicates Netflix's market positioning in Ukraine. Given these challenges, further research is needed to explore the effectiveness of different localization strategies, including potential partnerships with Ukrainian content creators and studios.

1. Данькова Н. Кому належать найпопулярніші українські OTT-сервіси / Наталія Данькова // Детектор медіа. — 22.11.2023. — Режим доступу: <https://detector.media/rinok/article/219634/2023-11-22-komu-nalezhat-naypopulyarnishi-ukrainski-ott-servisy/> (дата звернення: 23.02.2026).

2. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. Вид. 2-ге доп та перероб./ За заг. ред. А.О. Старостіної. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 484 с.

3. Ries A., Trout J. Positioning: the battle for your mind. McGraw-Hill, 1981.

4. Aaker D. A. Building strong brands. New York: The Free Press, 1996.

5. Kapferer J.-N. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. London: Kogan Page, 2008.

6. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

7. Netflix. URL: <https://www.netflix.com> (дата звернення: 13.02.2026).

8. Megogo. URL: <https://www.megogo.net> (дата звернення: 13.02.2026).

9. Sweet.tv. URL: <https://www.sweet.tv> (дата звернення: 13.02.2026).

10. Kyivstar TV. URL: <https://www.kyivstar.ua> (дата звернення: 13.02.2026).

The article examines advertising-based business models as a funding mechanism for generative AI platforms. It analyzes four key monetization strategies employed by major industry players: freemium with ads (OpenAI), sponsored follow-up questions (Perplexity), enhanced search advertising (Google, Bing), and improved ad targeting through conversational data (Meta AI). The paper highlights the core ethical tension between advertiser interests and user trust, noting that generative AI makes it technically difficult to separate organic and commercially influenced outputs. It concludes that long-term success will depend on establishing independently verifiable guarantees that monetization does not compromise the integrity of AI-generated responses.

Generative AI text models have fundamentally changed the way people search for information since ChatGPT's public launch in November 2022. Decades of natural language research were compressed into a simple conversation-like interface. Such AI models could now draft documents, analyze data, and answer complex questions in seconds. Fast development of alternative models: Claude, Gemini, Llama, and others - triggered a competitive race among tech giants and startups, spending hundreds of billions dollars into infrastructure and research. To succeed in this race one need to achieve not only technical advantage against others, but also establish sufficient revenue generating streams to cover all costs and deliver return on investment. Various options are considered now, but none has been fully proven yet.

A straightforward approach is to provide paid services. It is used in the form of paid subscriptions for common human interaction and API licensing for leveraging models capabilities in programmatic ways. But this economic tension between wide accessibility to millions of users and sufficient profitability for companies is not new in the history of digital platforms in the XXI century. It mirrors the challenges faced by search engines and social networks in their early years. The solution in prior cases of mass-adoption digital services, has involved advertising. Google transformed search into a profitable industry not by charging users for queries, but by monetizing the commercial intent of those queries. Facebook scaled to billions of users by offering free access while capturing value from behavioral data and targeted advertising inventory.

Let us review what strategies different AI players apply to achieve stable and sufficient advertising revenue as of March 2026:

- **Freemium:** basic service is offered for free but with advertising, while advanced features are available for a fee. This approach is going to be tested by OpenAI starting from February 2026 in the U.S. The test will be for logged-in adult users on the Free and Go subscription tiers. Plus, Pro, Business, Enterprise, and Education tiers will not have ads. As the company claims, ads do not influence the answers ChatGPT gives, and conversations will be kept private from advertisers. Ads will be clearly labeled as sponsored and visually separated from the organic answer. Which ad to show will be decided by matching ads submitted by advertisers with the topic of current conversation, past chats, and past interactions with other ads. [3, 4]
- **Sponsored follow-up questions:** ads formatted as sponsored follow-up questions and paid media positioned to the side of an answer. This approach is tested by Perplexity in the U.S. It is rather similar to the previous one, but it is a more native approach to conversation-like search and requires a more creative approach to integrating advertising messages as the next question in the conversation. In this way Perplexity is trying to avoid duplicating the SEO industry where people are implementing arbitrary tactics to improve their rankings at the expense of user utility. It aims to give brands a transparent way to advertise through Perplexity, and not attempt to manipulate answers. [5]
- **Enhancing search advertising model:** adding AI-generated summaries or answers within a regular search page that continues to serve advertising. For the search advertising leader, Alphabet with their search platform Google, it is more about defending their position in providing information and securing advertising revenue. So they are not trying to invent a new way of free AI answers monetization. Advertising is still served in search results alongside with AI outputs rather than being meaningfully integrated with the conversational experience. The same approach is used by Microsoft in their search engine Bing
- **Improve ad targeting:** rather than running ads within AI interfaces to improve ads effectiveness. This approach is used by Meta to personalize ads across Facebook, Instagram, WhatsApp, Threads. Conversations users have with Meta AI give a significant expansion of the data assets available to Meta's advertising system. Instead of inferring intent from past browsing or explicit profile information, this can give Meta ability to use real-time conversational intent signals, what users are actively researching, considering, and discussing. [1, 2]

But with opportunities for monetization of generative AI with advertising comes necessity to guarantee responsible usage of it. With the presence of advertising revenue incentives certain products or services could be described more favorably than others without being clearly marked as advertisements, a form of influence on user choice that would be hard to identify. This risk is different from the same risk in traditional search advertising, where the organic results algorithm is technically separated from the advertising auction. In generative AI model conversations, both the organic response and the decision about which ad to show are produced by systems owned and trained by the same company. And it will be optimizing toward objectives that include both user satisfaction and advertiser ROI. The question of whether these dual optimization objectives will not conflict with each other is not only a technical question, but a business ethics problem in the first place. Platform claims about not selling data or not influencing answers are corporate commitments. Only independent, ongoing verification: through audits, regulatory review, or third-party testing - can validate it over time. But it is hard to achieve as each model training and operation is a highly restricted process.

The European Union's AI Act, which entered into force in August 2024, mandates transparency requirements for AI-generated content in marketing communications. According to it, AI-generated ad content must be labeled, and the use of conversational data for advertising targeting may trigger data protection impact assessment requirements under GDPR: data minimization and purpose limitation principles. Current regulations and the personalization ambitions of conversational AI advertising creates a complex compliance environment that is still being worked out by data protection authorities.

The integration of advertising into generative AI platforms represents both an inevitable economic trajectory and an unresolved ethical frontier. As the industry moves from experimental pilots to scaled monetization, the fundamental tension between advertiser interests and user trust will define which models succeed in the long run. Unlike the search and social media advertising ecosystems that matured over decades, generative AI advertising is developing under far greater regulatory overview, higher user expectations for objectivity, and a technical architecture that makes the separation of commercial and organic outputs genuinely difficult to enforce or verify. The companies that will lead this space are not simply those that attract the most advertising revenue, but those that build credible, independently verifiable guarantees that their monetization strategies do not compromise the integrity of the answers they provide. Advertising can fund the future of generative AI, but only if the industry establishes end users' trust as a solid foundation.

1. Kate O'Flaherty - Meta AI To Start Using Your Data For Targeted Ads - Here's How And When [Електронний ресурс] // [Forbes: сайт]. - Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/kateoflahertyuk/2025/10/06/meta-ai-confirms-your-data-will-be-used-for-ads-heres-how-and-when/>
2. Meta - Improving Your Recommendations on Our Apps With AI at Meta [Електронний ресурс] // [Meta: сайт]. - Режим доступу: <https://about.fb.com/news/2025/10/improving-your-recommendations-apps-ai-meta/>
3. OpenAI - Our approach to advertising and expanding access to ChatGPT [Електронний ресурс] // [OpenAI: сайт]. - Режим доступу: <https://openai.com/index/our-approach-to-advertising-and-expanding-access/>
4. OpenAI - Testing ads in ChatGPT [Електронний ресурс] // [OpenAI: сайт]. - Режим доступу: <https://openai.com/index/testing-ads-in-chatgpt/>
5. Perplexity - Why we're experimenting with advertising [Електронний ресурс] // [Perplexity: сайт]. - Режим доступу: <https://www.perplexity.ai/hub/blog/why-we-re-experimenting-with-advertising>

Електронне видання
ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026.
ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Коректори:
Леонова М.В.

Укладачі:
Леонова М.В.
Кузьменко М.Р.
Рудик Д.В.
Басич В.О.
Семанцо О.В.
Кузик С.І.
Винничук О.Р.
Скляренко М.А.
Смолій І.М.
Чеботаєва М.Є.
Яким'як С.-М.С.

Обкладинка: Рудик Д.В.

Підписано до друку
ФОП Цибульська В.О.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції

Усі права захищено.
Будь-яку частину цього видання забороняється
у будь-якій формі перекладати (зберігати у пошукових системах) та
передавати будь-яким способом (фотокопіювальним, електронним
або іншим) без письмової згоди власника авторських прав.