

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

**III Міжнародна науково-практична
конференція
«Детермінанти соціально-економічного
відновлення держави, регіонів та суб'єктів
господарювання»,
присвячена 50-річчю Навчально-наукового
інституту економіки та менеджменту**

14 листопада 2025 року



Рівне 2025

Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, м. Рівне, 14 листопада 2025 року. – Рівне : НУВГП, 2025. – 951 с.

□SBN 978-966-327-676-2

Редакційна колегія

Савіна Н.Б., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків НУВГП; **Ковшун Н.Е.**, д.е.н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту НУВГП; **Осадча О.О.**, д.е.н., професор, заступник директора з наукової діяльності Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту НУВГП.

*Рекомендовано до видання вченою радою Національного університету водного господарства та природокористування.
Протокол № 11 від 28 листопада 2025 р.*

□SBN 978-966-327-676-2

© Національний університет
водного господарства та
природокористування, 2025

ЗМІСТ

Antoniuk O. R.

ISSUES AND WAYS TO ENSURE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF AUDIT SERVICES IN MARTIAL LAW
..... 42

Антонюк О.Р.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРЕДМЕТА ЗАКУПІВЛІ В
ЗАПОБІГАННІ РИЗИКІВ ПОРУШЕНЬ..... 44

Березівська М. Г.

СУЧАСНИЙ СТАН БЕЗПЕКИ ДАНИХ ПРИ
ВИКОРИСТАННІ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ В СИСТЕМІ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 46

Бондаренко Н. М.

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У СИСТЕМІ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ..... 51

Вінницька О. А.

ЦИФРОВИЙ АУДИТ І НОВІ ПІДХОДИ ДО КОНТРОЛЮ
В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС..... 57

Волкошовець А. В.

РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В
ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМУ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
..... 62

Воронцов М. О.

BIG DATA ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ
АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ
..... 65

Ганусич В. О.

МАНІПУЛЯТИВНІСТЬ ПРИБУТКОВОСТІ ТА
ПЕРЕВАГА ВІЛЬНОГО ГРОШОВОГО ПОТОКУ ЯК
ІНДИКАТОРА ЕФЕКТИВНОСТІ..... 68

Гуменна-Дерій М. В.

ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ТА ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ
РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 72

Демчишак Н. Б.

НАУКОВІ ПАРКИ В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВО-
ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА КОНЦЕПТ SCIENCE
CITY 76

Дорошенко О. О., Пахут А. В.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ..... 81

Дубініна М. В.

АУТСОРСИНГ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ: БАЛАНС МІЖ
ЕКОНОМІЧНИМ ЕФЕКТОМ І РИЗИКОМ ВТРАТИ
ДОСТОВІРНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ..... 84

Єршова Н. Ю.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ І
ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ПРОЦЕСІ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 89

Задорожний З.-М. В., Омецінська І. Я.

БЮДЖЕТУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ..... 91

Задорожний М. З.

THE RELATIONSHIP BETWEEN DEPRECIATION AND
AMORTIZATION IN CONSTRUCTION ACCOUNTING . 96

Замула І. В., Травін В. В.

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ
АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ 98

Захаров Д.М.

РОЛЬ «BOUNDARY SPANNERS» У ФОРМУВАННІ
МЕРЕЖЕВОГО ОБЛІКУ ТА ПІДЗВІТНОСТІ 101

Зінкевич О. В.

ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ПЕРЕКЛАСИФІКАЦІЇ АКТИВІВ:
ПЕРЕХІД ВІД ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ДО
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ ТА НАВПАКИ..... 106

Зінкевич О. В., Штаб Т. О.

ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
БЮДЖЕТНИМИ КОШТАМИ 108

Зубілевич С. Я.

ВПЛИВ МСФЗ 18 НА ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ 111

Іванов В. Ю.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ
ВАЖЕЛІВ І СТИМУЛІВ ДПП У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В
КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ..... 116

Камінська С. М.

РИТЕЙЛ У СТРУКТУРІ ВВП: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ
..... 123

Крупка М. І., Андрущак Г. С.

ФІНАНСОВО-ЛОГІСТИЧНИЙ КОМПЛАЄНС В
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ
КРАЇНИ..... 126

Крупка М. І., Бричка Б. Б.

СУТНІСТЬ ТА ВИМІРЮВАННЯ СТАБІЛЬНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ГРОШОВОЇ ОДИНИЦІ 129

Лазаришина І. Д., Музиченко А. О.

АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМАТИКА
ДЕФІНІЦІЇ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОКРЕСЛЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ 132

Левицька С. О., Максимчук Т. С.

РИЗИКО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 136

Левицька С. О., Пахут А. В.

ДІЯЛЬНІСТЬ БУХГАЛТЕРІВ-ПІДПРИЄМЦІВ У
СИСТЕМІ ПЕРВИННОГО ФІНАНСОВОГО
МОНІТОРИНГУ 139

Левицька С. О., Приходько Д. В.	
ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	143
Левицька С. О., Савонік А. Р.	
УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	146
Ляхович О. О., Кречко М. Ю.	
DATA-DRIVEN АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА РОЗРОБЛЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	149
Міщенко В. І.	
ПРОМИСЛОВО-ЦИФРОВИЙ УКЛАД ЯК СИСТЕМНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	153
Мельник К. П.	
ІННОВАЦІЙНІСТЬ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ....	156
Мельник Л. М., Гребень Н. А.	
МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ ГРОМАД.....	160
Миронець М. А., Блищик В. П.	
ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	163

Михасюк К. В., Власюк Ю. І.	
ДИНАМІКА СТВОРЕННЯ ВАЛОВОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН.....	168
Муравський В. В.	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ ЕНЕРГОРЕСУСІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЇ ІоТ	172
Муравський В. В.	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	174
Осадча О. О., Неделько Д. В.	
ІННОВАЦІЙНО-ОСВІТНІ ПРАКТИКИ ТА ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	176
Павелко О. В., Капітула О. С.	
ТЕОРЕТИЧІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ.....	180
Павелко О. В., Случак Н. А.	
СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ СПРАВЛЯННЯ ПДВ В УКРАЇНІ: ФІСКАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	183
Павелко О. В., Боровець А. І.	
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	187

Павелко О. В., Приходько Д. В.	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВЕДЕННІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	191
Плиса З. П., Плиса М. В.	
ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО СУПРОВОДУ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У МІКРОЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	194
Полчанов О. Ю.	
ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИБУТКОВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ	197
Потриваєва Н. В.	
ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОСТАНДАРТІВ У БІЗНЕС-ПРАКТИКУ ТА СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	204
Починок Н. В., Люба А. І.	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОБЛІКУ: ВЕЛИКІ ДАНІ У ВІДСТЕЖЕННІ ПОСТАЧАЊ	211
Роздопченюк В. М., Хахльов О. В.	
ЦИФРОВІ РИЗИКИ ТА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	215

Рубаха М. В., Шульган Х. М.

СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ІНВЕСТИЦІЙНІ ТРЕНДИ ТА ВПЛИВ НА БІРЖОВУ АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 219

Руденко В. В.

ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ 222

Сиротинська А.П., Сиротинський О.А.

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ 229

Скаковська С. С., Колегов Р. М.

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 232

Слесарчук О. П.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 235

Струк Н. С.

БЛОКЧЕЙН У СИСТЕМІ ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ 240

Терещенко В. Є.

ІНСТИТУЦІЙНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИМОГ 243

Фаріон В. Я.

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ
ЗАСАДИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ 246

Фаринович І. В.

СИНЕРГІЯ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ У
ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ
КРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
..... 250

Фатенок-Ткачук А. О.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
БУХГАЛТЕРА..... 253

Форкун І. В., Радецький В. О.

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА
СЕРВІСИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ
ФІНАНСАМИ.....254

Хорунжак Н. М., Сісюк С. В.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ:
ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІД ІНСТРУМЕНТА ДО ЕЛЕМЕНТА
..... 263

Чудовець В. В.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ
ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ 267

Шевчук О. А.

MULTILEVEL DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND CONTROL..... 272

Шевчук Р. С.

АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ.....272

Шило Ж.С.

МИТНЕ РГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 279

Шило Ж. С., Москалик В. Д.

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ВАЛЮТНОГО МЕХАНІЗМУ УКРАЇНИ У СВІТОВУ ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ 282

Kushnir N.

ESG FACTORS IN PRIVATE LABEL DEVELOPMENT OF RETAIL CHAINS..... 286

Богінська Л. О.

ВІДНОВЛЕННЯ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ 289

Бурлай Т. В.

СУЧАСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ЄС СТОСОВНО СОЦІАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ 292

Вашай Ю. В., Тинщук А. П.

ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ВУГЛЕЦЕВОГО СЛІДУ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ
СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 295

Гарнага О. М., Луцик А. Ю.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 298

Головченко О. М., Цупка О. В.

СТРАТЕГІЇ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ
НАЦІОНАЛЬНОГО МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В
УМОВАХ ВИКЛИКІВ БЕЗПЕКИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
..... 301

Дідух Р. Б.

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ
ЧИННИКІВ НА РІВЕНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ 308

Добровольський А. Р.

ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ
ВІДБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ
МЕХАНІЗМІВ КРАУДФАНДИНГУ 311

Жемба А. Й., Вавуліч О. В.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ 314

Жемба А. Й., Федчик О. В.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТНК 317

Закревський Т. М.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК РИНКУ
ДЕВЕЛОПМЕНТУ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА
УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ..... 320

Клочко Т. А.

ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ (НА ПРИКЛАДІ СУМЩИНИ)
..... 326

Кміть В. М., Струк Л. М.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК
ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ
В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ..... 328

Корчинська О. А.

ІТ АРМІЯ ЯК ДРАЙВЕР РЕПУТАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
ДЕРЖАВИ 331

Костриченко В.М., Кочмарський О.І.

МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ
ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ 338

Костриченко В. М., Шилан М. С.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ
ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ
ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА

РИНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 341

Красовська Ю.В.

МОДЕЛІ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ:
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ 344

Крупка М. І., Гнідець С.

РИЗИКИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ
ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ..... 347

Крупка М. І., Котур А. Б.

ПРИНЦИПОВО ОРІЄНТОВАНА АРХІТЕКТУРА
ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ
КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 350

Кузнєцова Т. В.

УПРАВЛІННЯ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ
УМОВАХ..... 352

Кушнір Н. Б., Царук Д. С.

ПІДТРИМКА ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК
ЧИННИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У
ВОЄННИЙ ПЕРІОД 357

Лесняк О. Ю., Ковшун Н. Е.

ТЕНДЕНЦІЇ ВИРОБНИЦТВА
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ

НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 360

Магац Н. С.

МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВТРАТ
ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ ВОДНИХ ОБ'ЄКТІВ У
КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ..... 363

Микуляк О. В., Кріль Т. М.

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ЕКОНОМІЧНІ РЕФОРМИ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 366

Мікуліна М. О.

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В
АГРОВИРОБНИЦТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА
ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ..... 369

Мельник А. Ю. Красовська Ю. В.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 371

Міськова К. О.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ВІЙНИ 374

Несененко П. П., Кушнір Н. Б., Мельнік К. С.

СУКУПНИЙ ПОПИТ ЯК КАТЕГОРІЯ
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ: ІСТОРИЧНІ ВИТОКИ
ТА СУЧАСНІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ..... 377

Одотюк І. В.

ДІЙСНІСТЬ І ДОПОВНЕНА РЕАЛЬНІСТЬ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНОГО
ПРОСТОРУ-ЧАСУ МЕТАВСЕСВІТУ 383

Подлевська О. М., Подлевський А. А.

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК НОВА БІЗНЕС-
МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 386

Подлевський А. А., Комаренко Т. А.

ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄТИРИ ТА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО
СТАНУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО
ПОСТУПУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 391

Поливаний А. Д.

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ ТА
МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ
АГРОПІДПРИЄМСТВ, ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД
ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ 394

Румянцев А. П., Ковбич Т. К.

НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ... 397

Савіна Н. Б., Оксимчук С. О.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ
ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВСЬКОЇ
СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ
ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 402

Сас С. П.

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК
ЧИННИК ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ
..... 408

Свірко С. В., Орел О. В., Сидоренко О. П.

РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ФІНАНСОВО-
БЮДЖЕТНИХ ПОЗИЦІЙ В КОНТЕКСТІ ЗАПИТІВ ЄС
..... 411

Солодкий В. О.

АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДХОДІВ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ 414

Солодкий В. О., Самков М. В.

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 417

Солодкий В. О., Ткачук А. М.

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .. 420

Срібна Є. В., Ступницький В. В.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ
ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ 423

Ханін І. Г., Фізик І. В.

УПРАВЛІННЯ ТРАНСКОРДОННИМИ ПРИРОДНИМИ
РЕСУРСАМИ 425

Шергіна Л. А., Канівець Т. О.	
ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	428
Азаренков С. Г.	
КШБЕРГПІЄНА ТА КОМПЛАСНС В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ БАНКУ.....	432
Антонова С. Є., Мудрак О. М.	
ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	435
Антонова С. Є., Петрина С. В.	
АНАЛІЗ ВТРАТ МЕДИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗА ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ	439
Бабич Т. Ю., Горобець Т. П.	
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АКАУНТА ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ В СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ.....	442
Базарна О. В.	
РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ПЕРІОД ЗМІН ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	445
Безтелесна Л. І., Брелюс І. М.	
НІШЕВА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНДИКАТОР ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	449

Безтелесна Л. І., Гомонюк О. В.	
НАДІЙНІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ КАСИРІВ: ВІД ФОРМАЛІЗМУ ДО ЕФЕКТИВНИХ HR-РІШЕНЬ У БАНКУ	452
Безтелесна Л. І., Грицюк І. О.	
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ.....	455
Безтелесна Л. І., Куцеля О. В.	
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	460
Безтелесна Л. І., Лютко Б. В.	
ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ НА РИНКУ ВЖИВАНИХ АВТО	466
Безтелесна Л. І., Мудрак О. Б.	
СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	469
Безтелесна Л. І., Романова Б. О.	
ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТМ «АВРОРА».....	473
Безтелесна Л. І., Стасюк В. О.	
СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА ПРОДАЖУ ТОВАРІВ У МЕРЕЖІ JYSK	478

Безтелесна Л. І., Якимчук А. В.	
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ІННОВАЦІЯ У СОЦІАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ	483
Безтелесна Л. І., Ярута Х. О.	
ВПЛИВ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ НА СУЧАСНІ ПРОДАЖІ	487
Боліла С. Ю., Жарінова Н. П.	
ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	490
Васильюк-Полюшик М. О.	
ОСОБЛИВОСТІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	494
Дуброва А. С.	
КОНЦЕПТ «COMPANY» У СУЧАСНОМУ АНГЛОМОВНОМУ БІЗНЕС-ДИСКУРСІ.....	498
Клюха О. О., Вернигора А. І.,	
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ.....	.496
Кміть В. М.	
ОЦІНКА ВПЛИВУ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ПОДАТКОВУ СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД В УКРАЇНІ	507

Коберська Т. А.	
КОМОДИФІКАЦІЯ ІДЕНТИЧНОСТІ: АКСІОЛОГІЧНІ ВИМІРИ СУЧАСНОСТІ	514
Коберська Т. А., Боровець А. В.	
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГУ В ОБЛАСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	518
Коберська Т. А., Лесковець Д. Ф.	
МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРНИХ ПОДІЙ: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕАТРАЛЬНОЇ СФЕРИ	523
Коберська Т. А., Пак А. А.	
ГАСТРОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОСВІДУ ПОДІЄВИХ ПРАКТИК.....	527
Коваленко В. В.	
ESG РИЗИКИ ЯК ІНОВАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ	531
Левицька С. О., Данильчук Л. В.	
УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО БІЗНЕСУ	535
Левицька С. О., Карпінська Н. В.	
РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (НА ПРИКЛАДІ ВИСОЦЬКОЇ ТГ)	538

Левицька С. О., Куцеля О. В.

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ
СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 541

Левицька С. О., Петрина С. В.

ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНТРОЛЮ ЯК ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ
ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 544

Логвин С. Ю.

ВОДНИЙ СЛІД: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 547

Мандзюк О. М.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ..... 550

Мукуляк О. В., Федуняк О. Б.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО
ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 553

Плиса В. Й.

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ, ЦІЛЬОВІ ПРОДУКТИ ТА
СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ТЕХНОЛОГІЇ
АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ У
СТРАХОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ 556

Савицька О. В.

ТИПИ ВПЛИВУ ПРОСКТУ НА НАВКОЛИШНЄ
СЕРЕДОВИЩЕ 559

Савіна Н. Б., Радовенчук П. В.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СЕКТОРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ ТА КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.... 562

Свірко С. В., Орел О. В.

СКРИНІНГ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ З БОКУ ЄС ЯК
ОРІЄНТИР ЩОДО НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ
ВІТЧИЗНЯНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 566

Стасюк Б. Б.

КРЕАТИВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ..... 569

Стахнюк С. О.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
АВТОМОБІЛЬНОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ
..... 572

Тесленок І. М., Кузнецов В. Ю.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН В ЕПОХУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 575

Тихончук Л. Х., Романюк В. Б.

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛІННЯ ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ
ВІДХОДАМИ НА ОСНОВІ СТИМУЛЮЮЧИХ
МЕХАНІЗМІВ УЧАСТІ НАСЕЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ
МАЛОЛЮБАШАНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)..... 580

Тростенюк Т. М., Котвицький О. Ю.	
ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У СТРУКТУРНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	584
Тростенюк Т. М., Машевська А. А.	
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАТФОРМ SMART CITY У ПОСТВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ	589
Фроленкова Н. А., Козлюк А. П.	
ГНУЧКІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ.....	595
Фроленкова Н. А., Мамай Б. В.	
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ АГРЕГАТОРІВ У СУЧАСНІЙ ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ	598
Фроленкова Н. А., Овсійчук Д.	
АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТО.....	601
Мельник С. Р., Хомич В. М.	
КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ У LINKEDIN ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ ДОВІРИ У B2B- АУДИТОРІЇ.....	604
Храпкіна В. В., Бородуліна Г. В.	
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	608

Храпкіна В. В., Жук Ж. С.

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН..... 611

Чата Р. В.

СТАНДАРТИЗАЦІЯ У НІШЕВІЙ КООПЕРАЦІЇ 615

Шадюк Т. А.

КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПЕРІОД СОЦІАЛЬНОЇ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ,
АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ 618

Шадюк Т. А., Гузюк А. П.

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ
ІНІЦІАТИВАМИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ГО
«МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР ВОЛИНИ»)..... 621

Швець Ф. Д.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД
ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 624

Швець Ф. Д., Придаток А. О.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В
ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ..... 627

Швець Ф. Д., Романова Б.О.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ:
ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ 630

Швець Ф. Д., Стасюк В. О.

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛ-
МАРКЕТИНГУ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ
УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ У ГЛОБАЛІЗОВАНІЙ
ЕКОНОМІЦІ..... 633

Швець Ф. Д., Ярута Х. О.

ЕТИЧНИЙ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГ ЯК БАЛАНС
МІЖ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА
СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 636

Юрчик Г. М., Осмолович В. А.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ЯК СКЛАДОВОЇ УСПІШНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ... 639

Bilovodska O., Rudenko A.

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL
MARKETING IN UKRAINE 646

Letunovska N. Ye.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MEDICAL
MARKETING..... 649

Білуха М. А.

ПЕРСПЕКТИВИ СТАРТАПІВ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ І
ДИСТРИБУЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ..... 652

Борисова Т. М., Галіцейський О. А.	
АДАПТАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕСУ ДО ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ	655
Безпарточний М. Г., Безпарточна О. С.	
МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ЗБУТУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	659
Гарнага О.М., Луцик А.Ю.	
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	662
Денисюк С. І.	
КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	665
Дячук О. О.	
ГРАНТИ ВІД ДЕРЖАВИ НА ВІДКРИТТЯ ЧИ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ	668
Жук О.І.	
СТАНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІННОВАЦІЙ ДІДЖИТАЛІЗЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ	672
Залужна А. Є., Кременська М. І.	
ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СЕРІ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛГ: ОНЛАЙН-МУЗЕЇ	676

Залужний А. Л.

ОСОБЛИВОСТІ ДЕМОНСТРАТИВНОГО
СПОЖИВАННЯ У ПРОБЛЕМНОМУ ПОЛІ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ 679

Ковальчук С. В.

ТРЕНДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МАРКЕТИНГУ В
УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
..... 682

Костюкевич А. М., Костюкевич Р. М.

ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ
ПОКАЗНИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО
РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
МЕДИЧНОЇ СФЕРИ 688

Кочнова І. В., Ладиженко Н. С.

НОВІ ТОВАРИ У СФЕРІ ДИЗАЙНУ 693

Кочнова І. В., Тріус О. К.

УКРАЇНСЬКИЙ СЕКТОР ПОСЛУГ: ОСНОВНІ
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ 698

Мальчик М. В., Ванджура Ю. А.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ МСП У
РЕГІОНАХ УКРАЇНИ: ЦИФРОВІ КАНАЛИ, ДОВІРА ТА
ПАРТНЕРСТВА 703

Мицько І. П.

СТОРИТЕЛІНГ В СИСТЕМІ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ
..... 709

Міщук Г. Ю.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У
ПРОФЕСІЙНІЙ КАР'ЄРІ ВИПУСКНИКІВ ЗВО 711

Мірошник М. В., Синяговський М. А.

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ 713

Олійник О. О., Луцик А. Ю.

GREENWASHING У МОДНІЙ ІНДУСТРІЇ:
СУПЕРЕЧНОСТІ МІЖ МАРКЕТИНГОВИМИ
ПРАКТИКАМИ ТА ПРИНЦИПАМИ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ..... 717

Павлик А. Й., Головняк С. Р.

ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ
..... 719

Пастушенко О. В., Должениця М. О.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ
ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЙ У DIGITAL-МАРКЕТИНГУ
ДЛЯ КОМПАНІЙ ІНДУСТРІЇ КРАСИ ТА
КОСМЕТОЛОГІЇ..... 723

Писаренко Н. В., Гоцул В. Є.

ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ У СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОГО
МАРКЕТИНГУ 726

Писаренко Н. В., Стрельченко В. В.

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ
ТУРБУЛЕНТНОСТІ 729

Попко О. В., Гарнага І. В.

ВПЛИВ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ НА
ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ КРАЇНИ 732

Попко О. В., Клименко Л. В.

СВІТОВИЙ РИНОК МОРОЗИВА: ТЕНДЕНЦІЇ
ЗРОСТАННЯ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ
УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ
КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 737

Попко О. В., Сліпецький О. Є.

ЗАКУПВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ
УКРАЇНИ 739

Решетнікова О. В., Льорчик І. Ю.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ
ІМІДЖУ ПІДПРИЄМЦЯ В УМОВАХ
МИРОБУДІВНИЦТВА 741

Рощик І. А.

КАПІТАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ 744

Садченко О. В., Шмагіна В. В.

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ РЕЛЯЦІЙНОГО
МАРКЕТИНГУ І УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У
КРИЗОВИХ УМОВАХ..... 748

Самолюк Н. М.

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ І РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ:
ІНСТИТУЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА МІЖНАРОДНІ
ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ 751

Самолюк Н. М., Марчук Л. М.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС HR-БРЕНДИНГУ 754

Середа Н. М.

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ 757

Стахнюк С. О.

ТРАНСПОРТНА ПОСЛУГА ТА МАРКЕТИНГОВІ
МОЖЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ 761

Стойка Н. С.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЕТАП АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ
ЗВІТНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ..... 764

Толчанова З. О.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
РЕГІОНУ В УМОВАХ МИРОБУДІВНИЦТВА:
МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ..... 768

Фень К. С.

ДИНАМІКА СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ПІД ВПЛИВОМ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ЦИФРОВІ ВИМІРИ 771

Хомич В. М., Тивончук П. В.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПИТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ..... 775

Шевченко М. В.

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ НА FMCG-РИНКАХ У ПРОЦЕСІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 777

Шімон В.

ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ І ТУРИСТИЧНИХ МСП НА ЗАКАРПАТТІ У 2019–2025 РОКАХ: БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ПІДХІД 780

MUDRYK D. P.

REFRAMING HYBRID PEDAGOGY: FROM SURVIVAL STRATEGY TO A MODEL OF INNOVATION..... 784

Tadeieva M. I.

ADVANTAGES AND CHALLENGES OF USING COMMUNICATIVE LANGUAGE TEACHING FOR FUTURE MASTERS IN MANAGEMENT..... 789

Ветрова І. М., Потапчук С. С.

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ
АВТОНОМІЇ НА ЗАНЯТТЯХ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В
ОСВІТІ УКРАЇНИ..... 792

Голубєва І. В.

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧІВ ЯК
ДЕТЕРМІНАНТА ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТНЬОГО
ПРОЦЕСУ 797

Денисюк Л. В., Данілова Н. Р.

БАЗОВІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ
КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ
НЕМОВНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ
АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ..... 800

Денисюк Л. В., Данілова Н. Р.

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ПРОЦЕСІ
ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ СТУДЕНТАМИ
ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ 806

Кінащук А. В.

РОЛЬ ПРАКТИКИ ПЕРЕКЛАДУ В СУЧАСНІЙ ОСВІТІ
..... 810

Козловська Л. С.

ЧИ ПОТРІБНА МОВНІЙ ПОЛІТИЦІ ОСВІТА В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 812

Кочубей А. В.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ
ВІДНОВЛЕННЯ ПОЗИТИВНИХ ЕМОЦІЙ..... 815

Кочубей А. В., Борисюк С. О.	
ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ЗАХОДІВ НА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК У СТУДЕНТІВ	819
Кочубей А. В., Волочнюк К. М.	
МАНІПУЛЯТИВНИЙ ВПЛИВ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАГРОЗА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ БЕЗПЕЦІ СУСПІЛЬСТВА.....	826
Кочубей А. В., Гайчук А. Ф.	
РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ У ФОРМУВАННІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	829
Кочубей А. В., Єфімішина Н. А.	
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	832
Кочубей А. В., Кодинець С. С.	
ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГОВИХ ПРОГРАМ.....	836
Кочубей А. В., Ничипорук А. Р.	
СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА ТА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ЗАСОБАМИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СОЦІАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАД.....	840

Кочубей А. В., Пахут А. В.

РОЛЬ ВОЛОНТЕРСТВА У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СЕРЕД СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ
В СТРУКТУРАХ СТУДЕНТСЬКОГО
САМОВРЯДУВАННЯ..... 844

Крупка О. В.

ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ В УКРАЇНІ:
ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МІСЦЕВІ
ВИМІРИ 850

Крутько Т. В.

ПРОСУВАННЯ ОСОБИСТОГО БРЕНДА У СОЦІАЛЬНИХ
МЕРЕЖАХ..... 857

Купчик Л. Є.

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ
ЯК НОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА..... 860

Літвінчук А. Т.

ВИКЛАДАННЯ МОВ У КОНТЕКСТІ *SOFT SKILLS* ДЛЯ
ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ 863

Малевич Л. Д.

ГІПЕРНІШЕВІ ТЕЛЕВІЗІЙНІ ПРОЄКТИ В УКРАЇНІ В
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДІАСПОЖИВАННЯ
(2020–2025 Рр.)..... 867

Мартинова Т. І.

РОЛЬ КОГНІТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ
МОВНИХ ТА ДИСКУРСИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
СТУДЕНТІВ 870

Масло І. М.

АНГЛІЙСЬКА МОВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ
КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ
..... 874

Масло І. М., Масло В. О.

КРИТИЧНА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗАХИСТУ ФІЗИЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В ЕПОХУ
ДЕЗІНФОРМАЦІЇ 877

Мельничук М. С., Горобець Т. П.

ФАНТАСТИЧНЕ У КІНЕМАТОГРАФІ ЯК СПОСІБ
АЛЬТЕРНАТИВАЦІЇ РЕАЛЬНОСТІ 880

Мельничук М. С., Задорожна О. Д.

ТРЕНДИ КУЛЬТУРИ МЕТАМОДЕРНУ У ФОКУСІ
КІНЕМАТОГРАФУ ІСПАНІЇ 883

Микитин І. С.

ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ У ШКОЛАХ
ФРАНЦІЇ ТА В ІНШИХ КРАЇНАХ 886

Михайлова Є. В.

ПІСЛЯІМЕННИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ТИПОЛОГІЧНОЇ
СПЕЦИФІКИ ТУРЕЦЬКОЇ МОВИ У КОНТЕКСТІ
МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ 890

Озарчук І. В.

ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР МОВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ:
ГУМАНІТАРНІ ОРІЄНТИРИ ТА ОСВІТНІ ВИКЛИКИ 893

Романюк С. К.

ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ДЛЯ
ЗДОБУВАЧІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ У
ЗВО 898

Смольська Л. М., Боліщук С. В.

МАНІПУЛЯТИВНІ ТЕХНІКИ ВПЛИВУ НА СВІДОМІСТЬ
У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ 902

Смольська Л. М., Бондар М. Б.

НЕЦКЕ-ТЕРАПІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД
ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ТРАВМ: ТЕОРЕТИЧНЕ
ОБГРУНТУВАННЯ..... 908

Смольська Л. М., Міклін О. А.

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ВІЙСЬКОВИХ ДО
МИРНОГО ЖИТТЯ ПІСЛЯ УЧАСТІ В БОЙОВИХ ДІЯХ
..... 911

Смольська Л. М., Панасюк Х. Л.

МУЗИКОТЕРАПІЯ ТА КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКІ
ІНТЕРВЕНЦІЇ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО
ЗДОРОВ'Я ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ..... 914

Смольська Л. М., Цимбал І. О.

КІНЕЗІОЛОГІЧНІ ВПРАВИ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ
КОГНІТИВНИХ НАВИЧОК МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ
..... 917

Сокаль В. А.	
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСОБІВ ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС ЗВО	921
Солод А.В.	
АКТУАЛЬНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	924
Стасюк М. І.	
АСЕРТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ ОСОБИСТОСТІ	929
Трофімчук В. М.	
ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗДОБУВАЧАМ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МАРКЕТИНГ» ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ ПЕРЕВЕРНУТОГО НАВЧАННЯ.....	934
Хамініч С. Ю., Протопова Н. А.	
ОСВІТА КРИЗЬ ПРИЗМУ ГЕНДЕРУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РІВНОСТІ	938
Хома Л. Р.	
МЕДІАОСВІТА ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ СТУДЕНТІВ УКРАЇНСЬКИХ ВУЗІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	942
Храпко П. Ю.	
ГОЛОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНЦЕПТУ «ЕКОНОМІЧНИЙ ДИСКУРС» ВОРРЕНА. ДЖ. САМУЕЛЬСА	945

Шийка С. В.

АРХІВ КНЯЗІВ ЛЮБАРТОВИЧІВ-САНГУШКІВ ЯК
ДЖЕРЕЛО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЗВИЩЕВИХ НАЗВ
ІСТОРИЧНОЇ РІВНЕНЩИНИ 952

АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА 1
*ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОБЛІКУ Й АУДИТУ В
УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ*

Antonuk O. R., Director of Economics, Professor (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine)

ISSUES AND WAYS TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AUDIT SERVICES IN MARTIAL LAW

The full-scale invasion of the Russian Federation, which began on February 24, 2022, has complicated the activities of many audit firms. Some audit firms that suffered as a result of military actions completely or almost completely suspended their activities, others were relocated to relatively safe areas of the country, some continued to actively provide audit services. Despite this, auditors demonstrate commitment to the quality of service provision. Martial law affected regulatory regulation, the activities of professional organizations, and the features of service provision. In this context, the experience of audit firms, regulatory measures during this period by regulators and professional organizations of Ukraine is unique among European countries.

The mission of the Audit Public Oversight Body of Ukraine [1] is to ensure a high level of confidence of owners, investors, and other users of information disclosed in the financial statements as a reliable basis for decision making. Auditors' Chamber of Ukraine is a non-for-profit legal entity carrying out professional self-regulation of audit activities and is established to ensure the implementation of the tasks of the audit self-regulation. In Ukraine, since 2018, auditing activities and their regulation have been carried out in accordance with the Law of Ukraine «On audit of financial statements and auditing», which introduced the European model of public oversight of auditing activities. The leading role in this model belongs to the Audit Public Oversight Body of Ukraine (APOBU), whose

purpose is to exercise public oversight of auditing activities in Ukraine.

The priority tasks to ensure the stable functioning of the system of public supervision of audit activities during the period of martial law and post-war economic recovery and the results of the search for additional sources of funding were updated. In order for the audit market to maintain its potential, resume and continue its work, APOBU has been taking measures to support auditors and audit firms since the first days of the war.

In order to create legal mechanisms to protect the interests of individuals and legal entities, conduct audit activities during martial law, as well as to minimize the impact of negative factors and promote post-war economic recovery, a draft Law of Ukraine «On Amendments to the Law of Ukraine «On audit of financial statements and auditing» was developed.

Since the first days of russia's armed aggression and the introduction of martial law in Ukraine, APOBU has taken measures to respond promptly to new challenges that have arisen and continue to arise before the system of public supervision of audit activities, auditors and audit firms. With the aim of joining efforts of auditors on a professional basis for fulfilling their obligations under the law and to ensure their rights, representation professional interests of auditors in the public bodies, local authorities, protection of professional interests and social rights of auditors, promoting professional development of auditors, protection of interests of physical persons and legal entities in case of causing them harm as a result of illegal actions or negligence of auditors, and also carrying out self-regulation activities, exists self-government of auditors, that carries out through the Audit Chamber of Ukraine.

1. Audit public oversight body of Ukraine. URL: <https://www.apob.org.ua/?p=8275&lang=en> (дата звернення: 01.10.2025).

Антонюк О. Р., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРЕДМЕТА ЗАКУПІВЛІ В ЗАПОБІГАННІ РИЗИКІВ ПОРУШЕНЬ

Ризики помилок та шахрайства можуть виникати на кожному етапі організації закупівель — від планування і формування тендерної пропозиції та документації до неї, до укладання договору. В Україні закупівлі здебільшого проводять в електронній формі через систему ProZorro, яка призначена для мінімізації корупційних схем та забезпечення добросовісної конкуренції. Система ProZorro визнана однією із найкращих практик у світових рейтингах прозорості публічних закупівель. Не дивлячись на це електронні закупівлі не забезпечують уникнення можливих корупційних зловживань. Саме тому публічні закупівлі відносять до сфер із високим рівнем ризиків викривлень. За оцінками фахівців, річні втрати від корупційних зловживань у сфері публічних закупівель складають 10–5% видаткової частини державного бюджету або 35–50 млрд грн [1]. Розуміння ризиків та причин їх виникнення є основою для запобігання порушень або своєчасного виявлення під час незалежного аудиту фінансової звітності, надання неаудиторських послуг, а також у сфері державного аудиту (моніторингу закупівель, державного фінансового аудиту).

Відповідно до чинного законодавства в Україні, як виняток у закупівлях, застосовується переговорна процедура. Крім того, передбачено застосування спрощеної закупівлі. У разі укладення прямого договору замовники не зобов'язані оприлюднювати обґрунтування для укладення прямого договору, а тільки зазначати підставу, яку вони застосовують.

До ризиків порушень у сфері закупівель відноситься: поділ одного предмета для укладення прямого договору або застосування спрощеної закупівлі; умисне штучне дроблення предмета закупівлі; укрупнення предмета закупівлі для мінімізації конкуренції; умисне штучне розширення предмета закупівлі із зазначенням сукупності таких технічних або інших споживчих характеристик товару (послуг, робіт), яким відповідає лише один виробник.

На ризик помилок та шахрайства впливає предмет закупівлі з точки зору призначення та функціональних ознак використання та галузі. Наприклад, у сфері охорони здоров'я закупівлі за напрямом реабілітації включають: обладнання для реабілітації, реабілітація та санаторно-курортне лікування, ремонти корпусів під відділення відновлювального лікування (реабілітації), послуги з навчання за напрямом реабілітації.

Актуальним є запровадження механізму перевірки тендерної документації стосовно дотримання вимог щодо відповідності переліку товарів / робіт / послуг, дозволених до закупівлі за прямими договорами або в спрощеному порядку, у разі виникнення надзвичайної ситуації. Ризики помилок у закупівлях також пов'язані із конфліктом інтересів, фаворитизмом. Важливо розробити стратегію зміцнення доброчесності та врегулювання конфліктів інтересів для осіб, наділених вищими керівними функціями, у тому числі через гнучкі механізми консультування, моніторингу та дотримання законодавчих вимог.

1. Pavliuk T., Polusmiak Y., Polovynkina R., Davidenko O. Anti-corruption mechanisms in the public procurement system: prevention of abuse at the tender stage. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. № 1(31). Pp. 125–138. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-11> (дата звернення: 01.10.2025).

Березівська М. Г., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН БЕЗПЕКИ ДАНИХ ПРИ ВИКОРИСТАННІ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема Інтернету речей (Internet of Things, IoT), зумовлює зміни у системі бухгалтерського обліку. Завдяки використанню інтелектуальних пристроїв, сенсорів та автоматизованих систем збору й обробки даних, бухгалтерський облік набуває нових можливостей у забезпеченні точності, оперативності та прозорості фінансової інформації. Водночас впровадження IoT у бухгалтерські процеси супроводжується зростанням ризиків, пов'язаних із захистом даних, їх конфіденційністю та цілісністю. Безпека даних стає головним чинником ефективності функціонування цифрових облікових систем. Захисту даних в умовах широкого використання Інтернету речей у бухгалтерському обліку потребує комплексного дослідження.

Інтернет речей відіграє важливу роль у багатьох різних галузях, і також в системі бухгалтерського обліку. Наприклад «смарт-лічильники», керування освітленням, опаленням, охороною через смартфон, керування вуличним освітленням, сміттєвими баками, моніторинг трафіку які забезпечують автоматизований збір, передавання та аналіз споживчих даних, система бухгалтерської звітності та інші сучасні галузі. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити точність обліку, знизити втрати, автоматизувати розрахунки й моніторинг, а також надати користувачам зручні сервіси.

Термін «Інтернет речей» (Internet of Things, IoT) був запропонований в 1999 році Кевіном Ештоном, одним з трьох засновників Центру автоматичної ідентифікації Массачусетського університету (Auto-ID Center). Існує кілька визначень цього терміна, і кожне з них недостатньо точне. «Інтернет речей — це мережа фізичних об'єктів, які мають вбудовані технології, що дозволяють здійснювати взаємодію з зовнішнім середовищем, передавати відомості про свій стан і приймати дані ззовні» [2].

Нові технології мають велику кількість переваг, але водночас зростає кількість загроз, які пов'язаних з безпекою даних. Дослідження безпеки даних IoT в системі бухгалтерського обліку мають важливі технічні, технологічні та соціально-економічні аспекти. Таким чином можна дослідити нові загрози, а також сформувані ефективні підходи щоб попередити подальший розвиток кіберзагроз.

Дослідження сучасного стану безпеки під час застосування технологій Інтернету речей (IoT) у системах обліку є ключовим етапом, що дає змогу глибше зрозуміти рівень їхньої безпеки. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявити наявні та потенційні вразливості, систематизувати й оцінити спектр можливих кіберзагроз, а також сформувані комплексну, багаторівневу модель кіберзахисту. Ця модель має забезпечувати стійкість як на рівні окремих IoT-пристроїв, так і в межах загальної архітектури системи, гарантуючи цілісність, конфіденційність і доступність даних у процесі їх збору, передавання та оброблення [2].

Зростаюча тенденція до вразливостей у всій цифровій екосистемі підкреслюється у п'ятому щорічному звіті Forescout «Найризикованіші підключені пристрої 2025 року». Згідно з дослідженням, більшість пристроїв з найсерйознішими вразливостями – це маршрутизатори, які

показують 15% зростання середнього ризику пристроїв у порівнянні з минулим роком. Роздрібна торгівля була галуззю з найнебезпечнішим обладнанням у середньому, за нею йдуть виробництво, фінансові послуги, уряд та охорона здоров'я. Середній бал ризику пристроїв збільшився до 8,98, що на 15% більше, ніж 7,73 у 2024 році, що свідчить про зростаючий ландшафт загроз, який впливає на всі сектори економіки [1].

Кібербезпека вимагає розуміння Інтернету речей. Завдяки вбудованому комунікаційному обладнанню, датчикам і процесорам ці пристрої можна налаштувати для збору, надсилання та обробки даних про навколишнє середовище. Вони підключаються через шлюз Інтернету речей, часто в хмарі, який діє як центр обміну даними [1].

Відсутність видимості та неможливість визначити, чи був пристрій скомпрометований і чи працює він неналежним чином, становить ризик для кібербезпеки Інтернету речей. Інтернету речей серйозно загрожує зростаюча інтеграція кінцевих точок та некерована, швидко зростаюча поверхня атаки. Може бути важко побачити та захистити підключені пристрої Інтернету речей [1].

Важливо знати про небезпеки та способи їх зменшення. Однак швидкий технологічний прогрес та широке використання пристроїв Інтернету речей створюють серйозні регуляторні проблеми. Дотримання нормативних вимог ускладнюється глобальним характером Інтернету речей. Дані, зібрані пристроями Інтернету речей, можуть оброблятися та зберігатися в кількох країнах, і ці пристрої часто перетинають національні кордони. Для регулювання необхідний обережний підхід, який враховує захист споживачів, міжнародну координацію, конфіденційність та безпеку. Тому потрібна узгоджена всесвітня регуляторна відповідь [1].

Сучасні тенденції цифровізації економіки зумовлюють активне впровадження технологій Інтернету речей (IoT) у різних сферах господарської діяльності, зокрема й у бухгалтерському обліку. Використання IoT-пристроїв у цій сфері сприяє автоматизації процесів збору та передачі первинних даних, підвищує точність облікових операцій і забезпечує оперативний контроль за рухом матеріальних та фінансових ресурсів. Разом із цими перевагами зростає кількість загроз, пов'язаних із забезпеченням безпеки даних.

Бухгалтерські системи, інтегровані з IoT-пристроями, часто працюють у розподілених мережах, де кожен підключений елемент може бути потенційною точкою вразливості. Наявність великої кількості пристроїв із низьким рівнем захисту або застарілим програмним забезпеченням створює сприятливі умови для несанкціонованого доступу до інформації. Основними ризиками є порушення конфіденційності фінансових даних, викрадення облікових записів, модифікація даних у базах та збої в роботі системи внаслідок кібератак.

На сучасному етапі багато уваги приділяється впровадженню комплексних заходів кібербезпеки: застосуванню багатофакторної аутентифікації, використанню криптографічних протоколів для передачі інформації, постійному моніторингу мережевої активності та управлінню доступом до пристроїв. Крім того, важливим напрямом є підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, відповідального за облік і обслуговування систем, адже людський фактор залишається однією з головних причин витоків даних.

У світі активно розробляються міжнародні стандарти безпеки IoT, які мають на меті уніфікувати вимоги до захисту даних та підвищити сумісність систем. Впровадження цих стандартів у практику бухгалтерського

обліку сприятиме створенню більш надійних і захищених інформаційних середовищ.

Таким чином, сучасний стан безпеки даних при використанні Інтернету речей у системах бухгалтерського обліку характеризується одночасним зростанням рівня автоматизації та кількості кіберзагроз. Незважаючи на значні переваги IoT для облікових процесів, їх впровадження вимагає комплексного підходу до організації кіберзахисту. Основними напрямками підвищення безпеки є вдосконалення технічних засобів захисту, оновлення програмного забезпечення, застосування сучасних методів шифрування та автентифікації, а також підвищення обізнаності персоналу. Лише за умови поєднання цих заходів можна забезпечити належний рівень захисту фінансових даних і стабільне функціонування бухгалтерських систем у цифровому середовищі.

1. Brooks C. Growing cyberthreats to the Internet of Things. *Forbes*. 2025. May 18. URL: <https://www.forbes.com/sites/chuckbrooks/2025/05/18/growing-cyberthreats-to-the-internet-of-things/> ВСІ (дата звернення: 01.10.2025).
2. IT-Enterprise.com. IT уа. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot> (дата звернення: 01.10.2025).

Бондаренко Н. М., к.е.н., доцент (Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна)

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки перехід від традиційного паперового документообігу до електронного набуває особливої актуальності. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів і поступова інтеграція України до європейського цифрового простору зумовлюють необхідність широкого впровадження електронних документів у діяльність суб'єктів господарювання. Електронний документообіг (ЕДО) є ключовим інструментом цифрової трансформації підприємств, оскільки забезпечує автоматизацію процесів створення, погодження, обміну, підписання та зберігання документів між структурними підрозділами, контрагентами й контролюючими органами. Особливе значення система ЕДО має у сфері бухгалтерського обліку, де формується більшість юридично значущих документів: первинна документація, облікові реєстри, внутрішні накази, фінансова та податкова звітність.

Відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», електронний документ – це документ, інформація в якому зафіксована у формі електронних даних і містить усі обов'язкові реквізити, передбачені законодавством [1]. Такий документ може бути створений, переданий, збережений та використаний виключно в електронному вигляді, а його юридична сила є рівнозначною силі документа на паперовому носії за умови дотримання встановлених вимог

щодо ідентифікації автора, цілісності даних та накладання кваліфікованого електронного підпису. Електронний документообіг у законодавчому розумінні охоплює сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання й знищення електронних документів із забезпеченням перевірки їх достовірності та підтвердження факту одержання [1]. Для ефективного функціонування такої системи підприємства розробляють внутрішні регламенти ведення електронного документообігу, що визначають порядок формування документів, правила їх верифікації, маршрутизації, погодження та архівного зберігання.

Організація електронного документообігу базується на системі нормативно-правових актів: Законах України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV [2], «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV [1], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII [3], а також на Положенні про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затвердженому наказом Міністерства фінансів України № 88 [4], Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх передавання на архівне зберігання, затвердженому наказом Міністерства юстиції № 1886/5 [5]. Зазначені нормативні акти визначають правовий статус електронних документів, вимоги до їх оформлення, підписання, передачі та архівного зберігання.

У практичній діяльності підприємств дедалі ширше використовуються різні види електронних документів: податкові та акцизні накладні, товарно-транспортні накладні, листки непрацездатності, фінансова та податкова звітність, що подається через електронні сервіси. Зокрема, програма М.Е.Дос забезпечує формування та подання звітності до контролюючих органів, реєстрацію податкових

накладних і здійснення юридично значущого електронного документообігу. Важливу роль відіграє і сервіс «Вчасно», який забезпечує інтеграцію з бухгалтерськими програмами, хмарне зберігання, автоматичний пошук документів і захист конфіденційної інформації. Крім того, уніфікована платформа «ПТАХ» об'єднує різні сервіси електронного документообігу, забезпечуючи єдиний стандарт обміну, перевірки, підписання та транспортування юридично значущих документів.

Згідно зі статтею 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», електронні первинні документи повинні містити всі обов'язкові реквізити та бути підписані кваліфікованим електронним підписом (КЕП) уповноваженої особи [2]. Відповідно до статті 13 Закону «Про електронні документи та електронний документообіг», електронні документи мають зберігатися у спосіб, що гарантує доступність інформації, можливість відновлення у первісному форматі, а також збереження даних про походження та дату створення документа [1]. Для документів тривалого зберігання (понад 10 років) передбачено створення паперових копій, що дублюють електронні дані [5].

Впровадження ЕДО на підприємстві передбачає кілька етапів: визначення переліку операцій, які переводяться в електронну форму; розроблення внутрішнього положення про електронний документообіг; формування правил виправлення помилок та визначення моменту надсилання і отримання документа. Законодавство не містить спеціальних норм щодо виправлення помилок в електронних документах, тому підприємство може самостійно затвердити відповідний порядок. Залежно від внутрішньої політики можливе або внесення змін у вже створений документ з фіксацією правок і повторним

підписанням КЕП, або анулювання помилкового документа й створення нового.

Додатково, електронний документообіг значно підвищує ефективність внутрішнього контролю підприємств. Системи ЕДО дозволяють автоматично відслідковувати всі операції, забезпечують логування дій користувачів, фіксують зміни та коригування документів. Це дає змогу бухгалтерії та внутрішнім аудиторам здійснювати перевірку на будь-якому етапі процесу, швидко виявляти помилки або порушення процедур. Такий рівень контролю сприяє зменшенню ризиків шахрайства, несанкціонованих змін і втрати даних.

Важливим аспектом впровадження електронного документообігу є його роль у підвищенні ефективності управлінських рішень. Завдяки централізованому зберіганню та швидкому доступу до документів керівники підприємств можуть отримувати оперативну інформацію про фінансовий стан, обсяг зобов'язань та виконання внутрішніх процесів. Аналітичні інструменти систем ЕДО дозволяють автоматично формувати звіти, проводити порівняльний аналіз та прогнозувати фінансові показники, що сприяє своєчасному прийняттю стратегічних і тактичних рішень. Інтеграція ЕДО з ERP-системами та платформами управлінської аналітики забезпечує комплексний контроль над ресурсами підприємства, автоматизацію обліку грошових потоків, формування аналітичних звітів і підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах цифрової економіки.

Інтеграція ЕДО з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (IFRS) дозволяє підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або працюють із іноземними інвесторами, формувати фінансову звітність у форматі, який визнається на міжнародному рівні. Автоматизація процесу обробки документів і застосування

електронного підпису забезпечують достовірність і своєчасність подання даних, що підвищує прозорість фінансових потоків і сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень.

В умовах сучасної цифрової трансформації електронний документообіг стає не лише інструментом оптимізації бухгалтерського обліку, а й ключовим чинником розвитку корпоративної культури та цифрової відповідальності на підприємстві. У перспективі розвиток ЕДО в Україні сприятиме формуванню єдиного стандарту електронного обліку та інтеграції українських підприємств у світові цифрові економічні процеси.

Впровадження електронного документообігу має як переваги, так і певні обмеження. До беззаперечних переваг належать: суттєва економія робочого часу та витрат на обробку документів, оптимізація внутрішніх процесів, підвищення рівня безпеки даних і захисту від підробок, можливість дистанційної роботи з документами, зменшення обсягів архівного зберігання паперових носіїв. Важливою перевагою є і те, що система фіксує всі зміни в документах, що підвищує прозорість облікових процесів. В умовах воєнного стану та релокації бізнесу електронна форма документів дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність бухгалтерського обліку й швидкий обмін інформацією незалежно від фізичного розташування офісу.

Серед недоліків ЕДО варто відзначити високу вартість впровадження програмних рішень, потребу в підготовці персоналу та ризику кібератак. Однак сучасні системи, як от Megapolis.DocNet, мають вбудовані механізми антивірусного захисту, шифрування даних і автоматичного резервного копіювання, що суттєво знижує зазначені ризики. У довгостроковій перспективі економічний ефект від автоматизації документообігу, скорочення трудових

витрат і підвищення точності даних повністю компенсує початкові витрати на впровадження системи.

Таким чином, електронний документообіг виступає не лише сучасним інструментом управління інформаційними потоками, а й важливим чинником підвищення ефективності бухгалтерського обліку. Його розвиток сприяє інтеграції українських підприємств у європейський цифровий простір, формуванню прозорого бізнес-середовища та підвищенню рівня фінансової дисципліни. Широке використання електронних документів також відкриває можливості для застосування сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, автоматизована аналітика та штучний інтелект у бухгалтерському обліку. У перспективі можна очікувати поступового переходу більшості підприємств до повністю автоматизованих форм ведення обліку, коли кількість електронних документів остаточно переважить паперові аналоги.

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>. (дата звернення: 01.10.2025).
2. 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#Text>. (дата звернення: 01.10.2025).
3. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>. (дата звернення: 01.10.2025).
4. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>. (дата звернення: 01.10.2025).
5. Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх передавання на архівне зберігання : затв. наказом Міністерства юстиції від 11.11.2014 р. № 1886/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text>. (дата звернення: 01.10.2025).

Вінницька О. А., к.е.н., доцент (Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна)

ЦИФРОВИЙ АУДИТ І НОВІ ПІДХОДИ ДО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується масштабними процесами цифрової трансформації та адаптацією регуляторної інфраструктури України до стандартів Європейського Союзу. У цих умовах зростає роль цифрового аудиту як ключового інструменту забезпечення фінансової прозорості, підвищення довіри до бізнес-середовища та посилення контролю за фінансовими операціями. Впровадження інноваційних технологій – зокрема, штучного інтелекту, Big Data, технологій блокчейн та автоматизованих систем аналізу – змінює традиційні підходи до аудиторської діяльності, дозволяючи підвищити її ефективність, оперативність та точність.

Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції, модернізація системи контролю і аудиту є стратегічним завданням. Уніфікація стандартів аудиту з нормами ЄС, імплементація міжнародних стандартів фінансової звітності, розвиток електронного контролю та кібербезпекових механізмів сприяють формуванню конкурентоспроможного фінансового середовища та зміцненню інституційної спроможності держави. Водночас впровадження цифрового аудиту супроводжується низкою викликів – необхідністю підготовки кадрів, модернізації законодавства, забезпечення захисту даних та мінімізації технологічних ризиків.

Розвиток Smart Audit та впровадження інтелектуальних алгоритмів забезпечує перехід від

вибіркового контролю до системи постійного нагляду, що відповідає сучасним європейським стандартам прозорості та дотримання принципів належного врядування. Завдяки аналізу великих масивів даних у режимі реального часу цифровий аудит дозволяє своєчасно виявляти ризики, запобігати порушенням та підвищувати результативність контрольної діяльності.

Важливим напрямом модернізації є застосування предиктивної аналітики, що базується на технологіях машинного навчання. Прогнозні моделі дають змогу не лише виявляти факти порушень, а й передбачати їх імовірність, визначати пріоритетні об'єкти контролю, оцінювати потенційні фінансові втрати та формувати ризик-орієнтовані плани перевірок. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів контрольних органів і переходу до проактивної моделі аудиту.

Значна увага приділяється візуалізації даних та розробці інтерактивних аналітичних панелей (dashboards), що забезпечують наочність і доступність аудиторських висновків для широкого кола користувачів. Використання динамічних графіків, інтелектуальних карт та порівняльної аналітики зміцнює комунікацію з громадськістю та підвищує рівень прозорості контрольної діяльності [1].

Окремого значення набуває розвиток методології ІТ-аудиту, що включає стандарти перевірки інформаційних систем, оцінку достовірності електронних даних і перевірку кібербезпеки. Формування єдиних підходів та критеріїв оцінювання інформаційних систем сприятиме гармонізації українських контрольних практик із європейськими нормами та зміцненню довіри до результатів аудиту.

Впровадження технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) забезпечує оптимізацію рутинних та трудомістких операцій, таких як збір і первинна обробка інформації, формування звітності та

документальна перевірка. Це дозволяє сконцентрувати увагу аудитора на аналітичних і стратегічних аспектах діяльності, підвищуючи якість контрольних рішень і зменшуючи ймовірність людських помилок [2].

Подальший розвиток цифрового аудиту передбачає інтеграцію інтелектуальних платформ для автоматизованого збору, структурування та верифікації даних із різних інформаційних систем державних органів та суб'єктів господарювання. Це забезпечить формування єдиного цифрового інформаційного простору, що сприятиме оперативності, прозорості та якості контрольної діяльності відповідно до стандартів ЄС. В умовах євроінтеграції важливо забезпечити сумісність українських цифрових систем контролю з європейськими інформаційними платформами та регуляторними вимогами, зокрема у сфері GDPR та кібербезпеки.

Особливе значення має формування цифрових компетентностей аудиторів. Окрім класичних знань у сфері фінансового аналізу та контролю, сучасний фахівець повинен володіти навичками роботи з великими масивами даних, інструментами аналітики, хмарними платформами, методами кіберзахисту. Запровадження системи постійного професійного розвитку, тренінгових платформ та симуляційних кейсів сприятиме підвищенню професійної мобільності та адаптивності аудиторського персоналу до цифрових технологій.

Важливим аспектом є створення нормативного підґрунтя для застосування цифрових технологій в аудиті. Необхідно оновити законодавчі акти, розробити стандарти для дистанційного аудиту, цифрової ідентифікації, використання хмарних сервісів, а також регламентувати процедури збереження, передачі та автентифікації електронних доказів. Це дозволить забезпечити юридичну

силу результатів цифрового аудиту та зміцнити довіру до його висновків.

Перспективним напрямом є побудова екосистеми відкритих даних для аудиту (Audit Open Data Hub), що сприятиме розвитку незалежного громадського контролю, аналітичних досліджень та інноваційних рішень у сфері публічних фінансів. Поширення практик Data-driven governance та Open Government забезпечить посилення демократичних механізмів, підвищення прозорості діяльності державних органів та розширення можливостей для громадського моніторингу [3].

У комплексі зазначені технологічні рішення формують нову парадигму аудиту, орієнтовану на автоматизацію, ризик-орієнтований підхід, аналітичну прозорість та відповідність вимогам цифрової економіки ЄС. Їх системне впровадження є ключовою умовою зміцнення інституційної спроможності держави, посилення фінансової дисципліни та забезпечення стійкого розвитку в умовах євроінтеграційних процесів.

Водночас цифрова трансформація аудиту передбачає зміну методологічних підходів до організації контролю, оновлення нормативно-правової бази та гармонізацію стандартів із європейськими регуляціями. Запровадження інтегрованих платформ даних, використання інтелектуального аналізу інформації та автоматизованих систем моніторингу підвищує точність, оперативність та об'єктивність оцінки фінансових процесів. Це сприяє запобіганню фінансовим порушенням, мінімізації корупційних ризиків та формуванню довіри між державою, бізнесом і громадянами.

Важливою умовою успішного розвитку цифрового аудиту є підвищення цифрової грамотності та професійних компетентностей аудиторів, а також розвиток цифрової інфраструктури й кіберзахисту. У перспективі цифровізація

контрольних процесів стане фундаментом для формування інтегрованої європейської системи фінансового нагляду, де Україна зможе виступати повноправним учасником, забезпечуючи прозорість, відкритість і відповідальність у сфері управління державними фінансами.

Отже, цифровий аудит є невід'ємною складовою сучасної моделі державного контролю та одним із стратегічних напрямів трансформації фінансового сектору України на шляху до ЄС. Його подальший розвиток визначатиме ефективність фінансової системи, конкурентоспроможність національної економіки та стійкість держави у глобальному цифровому середовищі.

1. Безверхий К., Поддубна Н. Передумови впровадження е-аудиту в Україні. *Scientia fructuosa*. 2023. № 148, т. 2. С. 92–104. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(148\)09](https://doi.org/10.31617/1.2023(148)09) (дата звернення: 01.10.2025).
2. Пермінова Д. Напрями застосування цифрових технологій в діджитал аудиті. *Молодий вчений*. 2024. № 3 (127). С. 95–99. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-3-127-15> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Гевлич Л. Диджитал-аудит: світова та вітчизняна практика. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (грудень). С. 24–33. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.3> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Вінницька О. Цифровізація податкових відносин як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. *Економічні горизонти*. 2025. № 2 (31). С. 100–109. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330130](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330130) (дата звернення: 01.10.2025).

Волкошовець А. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМУ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Інституційні інвестори – це пенсійні фонди, страхові компанії, ендавменти, суверенні та інші фонди, які інвестують у прямі інвестиції та венчурний капітал через їхню стабільну здатність забезпечувати вищу довгострокову прибутковість та випереджати інші класи активів [1].

Серед тенденцій інституційного інвестування виділяють п'ять основних. По-перше, висока ринкова прибутковість призводить до зростання фінансового статусу. Накопичувальний статус найбільших корпоративних і державних пенсій зростав протягом усього 2024 року, а корпоративні пенсії досягли історичного максимуму в кінці 2024 року.

По-друге, збільшується розподіл фіксованого доходу. Вища дохідність призвела до збільшення цільових асигнувань на інвестиції з фіксованим доходом протягом останніх двох і десяти років. У довгостроковій перспективі установи надають перевагу приватним інвестиціям перед хедж-фондами, державними акціями та нерухомими активами.

По-третє, дохідність ПІІ демонструє меншу дисперсію. Уповільнення темпів виходу з фондів означає, що нещодавні показники дохідності більшою мірою базуються на оцінці, що підкреслює необхідність оцінювати ефективність за допомогою інших показників, крім

внутрішньої ставки дохідності та дохідності, зваженої в часі.

Також, з 2022 року зростання (так званих) «єдиногогорів» було набагато більш вимірюваним – трохи більше 1250 станом на кінець 2024 року. Сукупна оцінка зросла до \$4,4 трлн, з яких \$3,2 трлн припадає на США та Китай.

Останньою тенденцією є те, що прибутковість нерухомості відстає від коливань на ринку інвестиційних фондів нерухомості (REIT), і хоча нещодавній підйом на ринку REIT може обіцяти, що приватна нерухомість наздожене ринок у 2025 році, значна частина прибутковості була забезпечена «іншими» секторами, такими як охорона здоров'я та центри обробки даних [2].

З розвитком значення інституційного інвестування, деякі юрисдикції запровадили регуляторні вимоги щодо реалізації інституційними інвесторами своїх прав голосу. Наприклад, Швейцарія у 2014 році запровадила Постанову проти надмірної компенсації, згідно з якою пенсійні фонди зобов'язані голосувати в інтересах своїх застрахованих осіб [3, с. 11].

Також, після запровадження Директиви ЄС про права акціонерів значно збільшилась кількість юрисдикцій, які вимагають від інституційних інвесторів публікації оприлюднення політики голосування та їх результатів [4].

Більшість інституційні інвестори використовують рейтинги ESG (екологічні, соціальні та управлінські показники) для формування своїх стратегій взаємодії, прозорість процесів, методологій і джерел даних яких є ключовою для забезпечення неупередженості та надійності інформації. Насправді, регулятори останнім часом почали приділяти більше уваги постачальникам ESG-рейтингів, які відіграють все важливішу роль на ринках капіталу. У липні 2021 року IOSCO (Міжнародна організація комісій з цінних паперів) опублікувала консультаційний звіт щодо

провайдерів ESG-рейтингів, що містить пропозиції політичних рекомендацій. Деякі країни, зокрема Японія, вже почали обговорення щодо інтеграції цих рекомендацій у власні регуляторні рамки [3, с. 18].

Формування сприятливого інвестиційного середовища залишається одним із ключових викликів і водночас перспективних напрямів розвитку економіки України у найближче десятиліття. Іноземні інвестиції, які є джерелом не лише фінансових ресурсів, а й сучасних технологій, управлінських практик та інституційної культури, можуть стати каталізатором стійкого зростання української економіки. Водночас, на тлі воєнного конфлікту, геополітичної нестабільності та викликів інституційного характеру, залучення зовнішнього капіталу потребує глибокої трансформації політик, посилення гарантій безпеки та системних антикорупційних заходів. Для цього необхідний комплексний підхід, який включає посилення інституційної спроможності, підвищення прозорості та зниження інвестиційних ризиків. Втілення цих заходів створить конкурентний інвестиційний клімат, який стане потужним чинником економічного зростання.

1. Institutional Investors. BVCA. 2025. URL: <https://www.bvca.co.uk/our-industry/institutional-investors.html>. (дата звернення: 01.10.2025).
2. Five institutional investment trends. NATIXIS. 2025. URL: <https://www.im.natixis.com/en-gb/insights/portfolio-construction/2025/five-institutional-investment-trends-2024>. (дата звернення: 01.10.2025).
3. Institutional investors and stewardship. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/institutional-investors-and-stewardship_1ce75d38-en.html. (дата звернення: 01.10.2025).
4. Directiva (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the council. Official Journal of the European Union. 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017L0828&from=EN>. (дата звернення: 01.10.2025).

Воронцов М. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)

ВІСІМ DATA ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНТЕХ- КОМПАНІЙ

Індустрія фінансових технологій (FinTech) зазнає глибоких перетворень, зумовлених швидким впровадженням аналітики великих обсягів даних і пов'язаних з нею технологій. Ці досягнення змінюють підходи до надання фінансових послуг, дозволяючи установам досягати безпрецедентного рівня ефективності, покращувати процес прийняття рішень і надавати клієнтам високо персоналізований досвід. Окрім вдосконалення операційної діяльності, Big Data відіграють ключову роль у вирішенні давніх проблем у фінансовому секторі, включаючи виявлення шахрайства, динамічне управління ризиками та розширення доступу до фінансових послуг.

Big Data, часто характеризуються чотирма ключовими аспектами – обсягом, швидкістю, різноманітністю та достовірністю – це служить основою для всіх інновацій. У контексті фінтех-компаній технології Big Data охоплює різні набори даних, такі як дані про транзакції, ринкові тенденції, поведінка споживачів та фінансові показники. Ефективний аналіз цих даних дозволяє фінтех компаніям отримувати корисну інформацію, оптимізувати розподіл ресурсів і зберігати конкурентні переваги на ринку, що швидко розвивається [2]. Передові технології, такі як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, блокчейн та хмарні обчислення, ще більше розширили потенціал Big Data. Ці інструменти дозволяють обробляти дані в режимі реального часу; посилюють заходи безпеки і полегшують

прогнозну аналітику, яка дозволяє передбачити потреби клієнтів і зміни на ринку. Пропоную розібрати основні аспекти підвищення якості аналітичного забезпечення Big Data:

1. Швидке виявлення шахраїв. Машинне навчання, поряд з використанням Big Data, довело свою ефективність у виявленні підозрілих дій. Однак ці технології також стикаються з витонченими схемами шахрайства та складними спробами злому. Наприклад, Deutsche Bank використовує аналітику великих даних для виявлення методів, що використовуються при відмиванні грошей, зміцнення своїх протоколів «знай свого клієнта» і захисту від шахрайства з кредитними картками [3].

2. Аналіз поведінки споживачів для пропозиції нових послуг. Оскільки Big Data за минулі періоди дозволяють компаніям відстежувати зміни в поведінці клієнтів, фінтех компанії можуть розробляти продукти та послуги, які значно полегшують банківські операції. Наприклад, Закордонно-Китайська банківська корпорація (OCBC) розробляє високоефективну маркетингову стратегію, засновану на проведенні заходів, засновану на великому зборі історичних даних про клієнтів [4].

3. Кредитні рейтинги. Фінтех компанії можуть надавати точні кредитні рейтинги, засновані на таких важливих факторах, як частота пропущених або несвоєчасних платежів, загальна сума заборгованості клієнта і швидкість, з якою він здійснює платежі [5]. Такі детальні оцінки сприяють прийняттю більш обґрунтованих кредитних рішень.

4. Результати задоволеності клієнтів. Big Data дозволяють компаніям FinTech отримувати доступ до інформації в режимі реального часу, яка показує, як користувачі взаємодіють зі своїми продуктами, включаючи середній час, проведений на їх порталі, веб-сайті чи

мобільному додатку, і які функції використовуються найчастіше. Маючи такі дані, ці компанії можуть порівняти дві версії продукту, щоб визначити, яка з них пропонує найкращий дизайн інтерфейсу користувача. Цей аналіз також дозволяє глибше зрозуміти відмінності між продуктами та їх вплив на досвід клієнтів.

Цей огляд чітко показав, що інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій у фінтех-індустрію значно підвищує ефективність роботи – це сигналізує про фундаментальне переосмислення того, як практикуються фінанси, досвід та управління ними. Застосовуючи інтелектуальну аналітику, фінтех компанії можуть пропонувати більш персоналізовані та інклюзивні послуги, в той час як керівники організацій, які дотримуються цифрової трансформації, дозволяють своїм фірмам більш гнучко орієнтуватися в ринкових коливаннях і вимогах нормативних органів.

1. Accenture. AI in FinTech: The Power of Intelligent Automation. Електронний ресурс. 2023. URL: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 01.10.2025). 2. Трач С. І. Аналітичне забезпечення фінансової діяльності підприємств у цифровій економіці. Київ : КНЕУ, 2020. 3. Офіційний сайт Deutsche Bank. Financial Crime Prevention and Data Analytics. Електронний ресурс. 2024. URL: <https://www.db.com> (дата звернення: 01.10.2025). 4. Gai K., Qiu M., Sun X. A Survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*. 2018. № 103. С. 262–273. 5. Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Фінтех як драйвер трансформації фінансового ринку України. *Фінанси України*. 2021. № 7. С. 45–58.

Ганусич В. О., к.е.н., доцент (Закарпатський угорський університет ім. Ференца Ракоці II, м. Берегове, Україна)

МАНІПУЛЯТИВНІСТЬ ПРИБУТКОВОСТІ ТА ПЕРЕВАГА ВІЛЬНОГО ГРОШОВОГО ПОТОКУ ЯК ІНДИКАТОРА ЕФЕКТИВНОСТІ

Оцінка ефективності діяльності компаній є центральним елементом сучасного фінансового менеджменту та основою прийняття інвестиційних рішень. Упродовж десятиліть у ролі ключових індикаторів використовувались традиційні показники прибутковості: чистий прибуток (Net Income), прибуток на акцію (EPS), рентабельність власного капіталу (ROE) та ін. Вони тривалий час сприймалися як універсальна міра корпоративного успіху. Проте у добу цифрової аналітики та посилення регуляторних вимог зростає усвідомлення їхньої маніпулятивної вразливості.

Сучасні дослідження свідчать, що практика earnings management (штучного коригування фінансових результатів) набуває дедалі більшого поширення. За оцінками дослідників до 10% публічних компаній у світі застосовують методи завищення прибутку, використовуючи нарахування, резерви або відтермінування витрат [1]. Це означає, що облікові маніпуляції дедалі частіше затьмарюють реальну фінансову картину, підриваючи довіру інвесторів. На фоні маніпуляцій прибутком вільний грошовий потік (Free Cash Flow, FCF) виступає як більш об'єктивний та стійкий індикатор ефективності. Він фіксує реальні грошові надходження, а не лише облікові оцінки, і тому дає змогу точніше відобразити здатність бізнесу створювати економічну вартість.

Показники прибутковості формуються відповідно до принципів нарахування в обліку (accrual accounting), коли

доходи та витрати визнаються не в момент руху коштів, а при їхньому виникненні. Ця особливість створює простір для управлінських маніпуляцій, що спотворюють фінансові результати. Одним із найпоширеніших інструментів є передчасне визнання доходів (revenue recognition fraud), коли продажі фіксуються до фактичного надходження коштів. Інший механізм "big bath accounting" передбачають свідоме завищення витрат у збитковий період для створення резервів, які згодом покращують показники прибутковості. Такі дії особливо характерні для компаній, що зазнають фінансових труднощів, коли грошові потоки вже не покривають боргові зобов'язання, операційні витрати чи інвестиційні потреби [2].

На противагу показникам прибутковості, вільний грошовий потік (FCF) відображає реальні фінансові ресурси, що залишаються після покриття операційних витрат і капітальних інвестицій (1):

$$FCF = CFO - CapEx, \quad (1)$$

де CFO – операційний грошовий потік, а CapEx – капітальні витрати.

Оскільки FCF ґрунтується на фактичному русі коштів, він менш чутливий до бухгалтерських маніпуляцій і є показником, що відображає реальну стійкість бізнес-моделі. На відміну від net income, який включає не-грошові елементи (амортизацію, резерви, переоцінки), FCF демонструє здатність компанії забезпечувати виплати дивідендів, здійснювати buybacks (зворотній викуп акцій) або обслуговувати борги.

Емпіричні дослідження 2022–2025 років підтверджують, що кореляція між FCF і довгостроковою вартістю акцій перевищує 0,7, тоді як зв'язок із ROE або EPS є слабшим і менш стабільним. Особливо у періоди інфляційного тиску та зміни облікових стандартів саме FCF

зберігає аналітичну цілісність, тоді як прибутковість часто викривлюється через облікові оцінки [3].

Позитивний FCF свідчить про потенціал для розвитку, дивідендних виплат чи зменшення боргового навантаження, тоді як високий прибуток за відсутності позитивного грошового потоку є типовою ознакою фінансового маніпулювання або неефективності капіталовкладень.

Одним із найвідоміших інструментів аналітичної діагностики викривлень фінансової звітності є модель Beneish M-score, розроблена професором Мессодом Бенішем (Messod D. Beneish) у 1999 році. Вона належить до класу моделей виявлення earnings management і ґрунтується на багатофакторному дискримінантному аналізі, що дозволяє оцінити ймовірність маніпулювання прибутком на основі фінансових коефіцієнтів [4].

У поєднанні з аналізом вільного грошового потоку (Free Cash Flow, FCF) модель Beneish M-score набуває ще більшої аналітичної ваги. Якщо FCF відображає реальну ліквідність та здатність компанії генерувати кошти, то M-score фіксує імовірність викривлення цієї картини через бухгалтерські маніпуляції. Високе значення M-score у поєднанні з низьким або нестабільним FCF є чітким сигналом дисбалансу між обліковим і реальним фінансовим результатом. Саме така дивергенція свідчить про агресивну звітну політику, спрямовану на утримання позитивного іміджу компанії перед інвесторами.

З іншого боку, стабільний або зростаючий FCF при низькому M-score відображає високу якість прибутку (earnings quality), що свідчить про прозорість управлінських практик і стійкість бізнес-моделі. Таким чином, поєднане використання M-score та FCF створює інтегровану систему оцінки фінансової доброчесності, яка дозволяє не лише

виявляти потенційні викривлення у звітності, але й вимірювати реальну ефективність компаній у динаміці.

Маніпулятивна природа прибуткових показників зумовлює потребу у зміщенні акцентів фінансового аналізу з показників прибутковості на грошові потоки. Вільний грошовий потік є не лише протипагою до системи управління сфокусованої на прибутку (earnings management), але й ключовою складовою системи оцінювання вартості бізнесу. Він забезпечує аналітичну прозорість, знижує ризики хибних інвестиційних рішень і формує основу для довгострокової фінансової стійкості. Для економік, що розвиваються, зокрема України, використання FCF як пріоритетного критерію ефективності може сприяти зміцненню довіри інвесторів, розвитку культури корпоративної звітності та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу у глобальному середовищі.

1. Cade N. L., Gunn J. L., Vandenberg A. J. Measuring the prevalence of earnings manipulations: A novel approach. *Journal of Accounting Research*. 2025. Vol. 63, No. 1. P. 113–164. DOI: 10.1111/1475-679X.12578 (дата звернення: 01.10.2025).
2. Al-Haddad L., Gerged A. M., Saidat Z., Al Qudah A. Family ownership and real earnings manipulations in emerging economies: Evidence from Jordanian firms. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2025. DOI: 10.1108/JFRA-04-2025-0251 (дата звернення: 01.10.2025).
3. Hoti Arifaj A., Berisha V., Morina F., Avdyli E. Exploring the impact of cash flow, company size, and debt on financial performance in corporations. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. Vol. 20, No. 3. P. 264–272. DOI: 10.21511/imfi.20(3).2023.22 (дата звернення: 01.10.2025).
4. Ozkan S., Alfarhan L. Earnings manipulation and cash holdings: A Beneish M-score analysis in G7 nations. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, No. 1.

Гуменна-Дерій М. В., д.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ТА ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах війни будівельна галузь є однією із найвразливіших галузей економіки, оскільки житло належить до потреб першої необхідності, а ціна одного квадратного метра житла є дуже високою для середньостатистичного українця. Звідси, потрібні соціальні програми доступного житла, капітальні інвестиції від іноземного і національного інвестора, посилений облік грошових розрахунків та контроль зі сторони фінансового посередника.

Дані Державної служби статистики України за січень-червні 2025 р. щодо капітального інвестування в розрізі регіонів України засвідчують, що найвищий рівень капітальних інвестицій в Дніпропетровській, Київській, Львівській областях, а найнижчий – в Луганській, Донецькій та Херсонській областях [1].

Така ситуація чітко вказує на те, що війна має прямий вплив на процес інвестування в Україні і, зокрема, на будівельну галузь економіки. Розглянемо детальніше регіони із найвищим рівнем капітальних інвестицій на прикладі забудовників Києва, Львова та Дніпра (рис. 1).

На рисунку 1 відображені забудовники: Київміськбуд (м. Київ), Bud Capital (м. Київ), Ріел (м. Київ та м. Львів), UPD (м. Львів), Avalon (м. Львів), Greenville (м. Львів), Артпроектбуд (м. Дніпро), Alef Estate (м. Дніпро), Comfort City Group (м. Дніпро) за такими показниками як: кількість готових будинків та кількість будинків, що будуються.

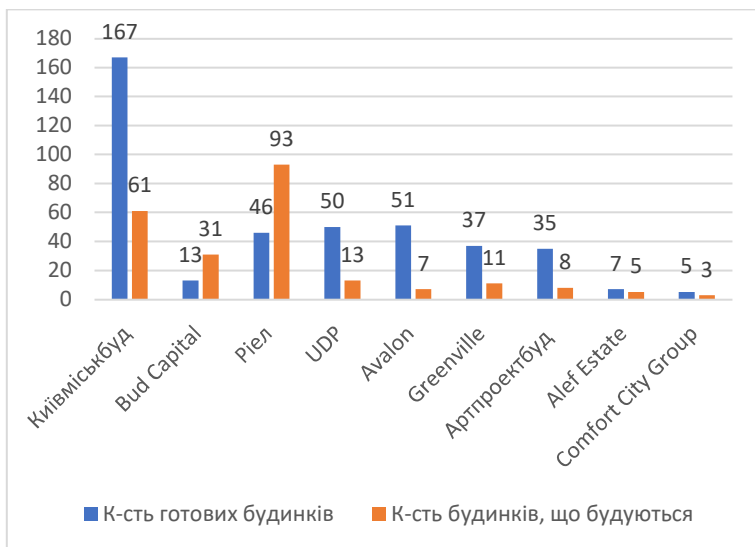


Рисунок. Забудовники України: рейтинг, характеристика
 Джерело: розроблено авторкою за даними [2]

За нашими підрахунками, питома вага кількості будинків, що будуються до загальної кількості будинків у сфері будівництва (кількість готових будинків плюс кількість будинків, що будуються) становлять від 12,07% до 70,45%. Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку будівельних підприємств, організований процес управління і своєчасну реалізацію будівельних проектів, хоча повномасштабна війна рф проти України ускладнює цей процес.

В умовах війни, крім спорудження нових об'єктів, виникає потреба у реконструкції та ремонті старих будівель. Л. Устіновічюс висловлює свою думку щодо класифікації інвестиційних проектів: «Ця класифікація включає: нове будівництво, реконструкцію, обслуговування існуючих будівель та споруд» [3, с. 28]. Погоджуємось із думкою вченого, що класифікація такого типу є

актуальною і впливає як на стратегію будівельного процесу, так і на специфіку документального оформлення господарських операцій та їх відображення на рахунках бухгалтерського обліку й у фінансовій звітності.

Отже, важливо врахувати усі важливі аспекти будівництва на соціальному, економічному, екологічному та обліковому рівнях. Кожен із яких має власні переваги, недоліки, ризики, проблеми і шляхи їх вирішення.

Економіко-облікові аспекти проявляються у плануванні та організації процесу будівництва, зокрема щодо: розподілу ресурсів; фіксації інформації про доходи, витрати і фінансові результати; документального оформлення процесів будівництва від первинної до звітної документації. Раціонально організована облікова політика, графіки документообігу, стратегія розвитку підприємства, якісно підібраний професійний склад працівників поліпшить поточну економічну діяльність будівельних підприємств.

Екологічні аспекти стосуються: зменшення рівня забруднення навколишнього середовища; формування нефінасової звітності із екологічними показниками; використання альтернативних джерел енергії; озеленення прибудинкової території. Всі ці екологічні аспекти є важливими, тому підприємству варто формувати звітність про сталий розвиток із включенням екологічних показників, адже це може сприяти залученню іноземних інвесторів та розвитку навколишнього середовища. Зокрема застосування в будівництві альтернативних джерел енергії змінює, з одного боку, вартість будівництва, але з іншого боку – формує енергетичну незалежність покупців в майбутньому.

Соціальні аспекти передбачають: застосування різних соціальних програм включно із зменшенням відсотків за кредитами на житло; захист соціально вразливих верств

населення; знижки на придбання житла працівникам підприємства; інші соціальні показники, що прописані у Звіті про сталий розвиток.

Такі особливості вимагають від будівельних підприємств нових підходів до організації їх обліку і звітності. Вирішення проблемних питань економічно-облікового та соціального характеру має здійснюватись за відповідними напрямками: необхідно, перш за все, сприяти поліпшенню внутрішньої звітності для посилення контролю за використанням грошових коштів індивідуальних замовників; другий напрямок поліпшення стосується нормативно-правової бази, тому вважаємо варто внести доповнення до П(С)БО 18 «Будівельні контракти» і прописати там будівельні ризики спричинені війною; третій напрямок стосується поліпшення системи кредитування й організації обліку в цій частині, щоб захистити права та обов'язки індивідуальних замовників.

Таким чином, соціальні, економічні й екологічні складові будівельних компаній мають суттєвий вплив на систему обліку, фінансової і внутрішньої звітності. Залучення іноземних капітальних інвестицій, зниження рівня будівельного ризику, застосування якісних автоматизованих продуктів, що дасть змогу поліпшити систему організації обліку та звітності будівельних підприємств.

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Забудовники України, рейтинг будівельних компаній 2025 р. URL: <https://bild.ua/uk/budivelni-kompaniyi-dnipra> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Ustinovichius L. Determination of efficiency of investments in construction. *International Journal of Strategic Property Management*. 2004. Vol. 8, Issue 1. P. 25–43.

Демчишак Н. Б., д.е.н., професор (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

НАУКОВІ ПАРКИ В УКРАЇНІ: ФІНАНСОВО-ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА КОНЦЕПТ SCIENCE CITY

Розвиток інноваційної інфраструктури у реаліях війни та враховуючи необхідність післявоєнного відновлення є одним із пріоритетів державної політики в Україні упродовж останніх років. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблематика співпраці освіти-науки-бізнесу, зокрема на платформі наукових парків для комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок.

Зауважимо, що наукові парки діють згідно Закону України “Про наукові парки” від 07.09.2021 р. [1]. Водночас проблемою є те, що із більш ніж 30 зареєстрованих в Україні за різними оцінками, утім числі МОН, лише орієнтовно 5 здійснюють господарську діяльність. Серед них, як приклад, Науковий парк Львівського університету «Інновації та підприємництво», який розпочав діяльність 1.08.2022 р. Науковий парк – це юридична особа, що створена з ініціативи Львівського національного університету імені Івана Франка з метою розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, ефективного та раціонального використання його інтелектуального потенціалу і матеріально-технічної бази для створення й комерціалізації результатів наукових досліджень і їхнього впровадження в Україні та за кордоном. Науковий парк позиціонується як інноваційний інтерфейс між власниками перспективних наукових розробок, фінансовими інституціями та реальним виробництвом, сприяючи інтеграції в межах тріади «освіта-наука-бізнес» [2].

Передбачені пріоритетні напрями роботи Наукового парку Львівського університету в умовах сучасних викликів

наступні: дослідження і розробки, зокрема орієнтовані на виробництво інноваційної продукції подвійного призначення; співпраця з ІТ-компаніями з метою реалізації спільних ініціатив, зокрема актуальних в умовах війни; участь у заходах та проєктах, спрямованих на підвищення інформаційної та кібербезпеки суспільства; експертиза та лабораторні дослідження; соціогуманітарні ініціативи; співпраця з сектором креативних індустрій та підтримка стартапів; розроблення і комерціалізація технологій виробництва інноваційної продукції; наукові і культурно-освітні заходи, орієнтовані на просування ініціатив наукового парку. Науковий парк активно працює над розвитком стартап-культури серед студентів та молоді Львівського університету та ЗВО всієї України, зокрема обсяги наданих грантів за спонсорської підтримки протягом 2023–2025 рр. сягнули майже 500 000 грн [2].

Враховуючи наведений приклад організації роботи, наявну нормативну базу, тренди прогресу наукових парків в Україні, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на проблемі їх фінансово-інституційної підтримки. У цьому контексті серед доречно виділити такі як неузгодженість нормативно-правової бази, як наслідок фактична відсутність реальних фінансових пільг для наукових парків та неможливість «скористатися» прописаними у згаданому вище законі положеннями, робота на загальній системі оподаткування, відтак суттєве податкове навантаження під час виконання договорів і роботи над дослідженнями і розробками, а також навантаження на фонд оплати праці. Ці та інші проблеми упродовж багатьох років залишаються невирішеними, як наслідок наукові парки не можуть повноцінно, на наше переконання, виконувати роль, яку, як очікувалось законодавцем, вони мали б виконати в інноваційній екосистемі України.

Своєчасною і цінною з прикладного погляду є нова візія трансформації ролі наукових парків та ідея впровадження реальних механізмів їхньої фінансово-інституційної підтримки від МОН, висловлена наприкінці 2024 – на початку 2025 р., яка передусім полягає в імплементації концепту Science City. Міністерство освіти і науки України спільно з Міністерством цифрової трансформації України розробляють новий правовий режим Science City, який має на меті трансформувати наукові парки в сучасні інноваційні центри, що є частиною Стратегії цифрового розвитку інновацій WINWIN 2030, яка повинна об'єднати науку, освіту та бізнес. Законопроект перебуває на етапі погодження, однак проводиться активна робота як з науковою, так і з бізнес-спільнотами, а також його обговорення. Science City – це комплексна реформа інституту наукових парків, яка має створити зручні та взаємовигідні умови для співпраці між науковими установами, університетами, бізнесом і державою. Ініціативу спрямовано на подолання бар'єрів, що гальмують інноваційну діяльність, серед яких і уже зазначені вище: податкове навантаження, складні процедури закупівель та бюрократизовані операційні процеси. Передбачено запровадження податкових пільг, створення умов для реалізації митних преференцій під час імпорту виробничого та науково-дослідного обладнання, надання переваг в оренді державного й комунального майна, а також можливість для наукових парків інтегруватися у правовий режим Дія.City на гнучких умовах. Це як очікується сприятиме прискореному розвитку сфери трансферу технологій в Україні [3]. Водночас необхідно акцентувати на конкретних ідеях щодо фінансового стимулювання, зокрема певних податкових преференціях.

Передбачається, що науковий парк може також отримати статус резидента Дія.City на пільгових умовах, для цього повинен відповідати мінімальним вимогам (9 працівників або гіг-спеціалістів, мінімальна заробітна плата

яких – від 600 євро). Щодо конкретних вигод, які може отримати науковий парк, то серед них: 1) податкові пільги – 0% ПДВ (для проєктів зі статусом державної підтримки); 2) митні пільги: звільнення від сплати мита при ввезенні дослідницького та виробничого обладнання; 3) пільгові умови вступу до Дія.City: 5% – становитиме ПДФО, 5% – військовий збір, ЄСВ – нараховуватиметься від мінімальної бази, втім при цьому середня заробітна плата має бути від 600 до 800 євро; 4) доступ до інфраструктури університетів, зокрема йдеться про лабораторії, дослідницьке обладнання, центри колективного користування науковим обладнанням, кампуси, оренда приміщень (остання була і залишається проблемою для роботи наукових парків); 5) можливість співпраці без тендерів та дебіюрократизація інших аспектів роботи; 6) залучення талантів, у тім числі молодих вчених і студентів до науково-дослідної роботи, а згодом її комерціалізації [3].

Враховуючи проаналізовані пропозиції, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на деяких аспектах, зокрема окремих викликах і слабинах викладених ідей: 1) частина із окреслених пропозицій уже прописана у різних нормативних документах, у тім числі базовому законі про наукові парки, втім досі не була імплементована через відсутність підзаконних актів тощо; 2) деякі митні та податкові пільги теж передбачені у чинному законодавстві, однак досі наукові парки реально не могли ними скористатися; 3) проблема оренди є особливо актуальною, оскільки наукові парки не можуть реально на пільгових умовах орендувати приміщення ЗВО, як це передбачалось, відповідно, з інших позицій, якщо оренда буде пільговою, відкритим питанням залишається чіткість процедур і прозорість; 4) щодо оплати праці, хоча пропонувані норми є прогресивними і справді можуть створити комфортні умови для роботи науковців, все ж відкритим питанням залишається можливість наукових парків у перспективі платити своїм працівникам заробітні плати

близько 800 євро, враховуючи українські реалії і фінансові можливості ймовірних замовників; 5) проблему формує регламентація процедур передачі майна, яке, скажімо буде поставлено на баланс під час розвитку лабораторій тощо, зокрема в частині його розподілу між університетом і іншими співзасновниками (у разі ліквідації наукового парку як юридичної особи).

Загалом вважаємо перспективними пропозиції МОН у напрямі формування реальних стимулів в частині інституційної і безпосередньо фінансової підтримки наукових парків в Україні. Водночас вони можуть мати ефект і стати дієвими лише у разі наявності комплексної нормативно-правової бази із врахуванням реального потенціалу і можливостей як вітчизняних ЗВО, що створюватимуть такі інноваційні структури, так і безпосередньо наукових парків, як суб'єктів господарювання та усіх інших стейкхолдерів.

1. Про наукові парки : Закон України від 07.09.2021 р. № 1714-IX (остання редакція). 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1714-20#Text> (дата звернення: 01.10.2025). 2. Офіційний сайт Наукового парку Львівського університету «Інновації та підприємництво». 2025. URL: <https://ihub.lnu.edu.ua> (дата звернення: 01.10.2025). 3. Офіційний сайт МОН України. Аналітика. 2025. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).

Дорошенко О. О., к.е.н., доцент, Пахут А. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОБЛКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ

Грантове фінансування є ключовим інструментом реалізації суспільно важливих ініціатив, спрямованих на розвиток освіти, соціальної сфери, культури та громадської активності. Для організацій громадянського суспільства (ОГС) гранти становлять основне джерело фінансової підтримки, однак їхнє використання потребує особливої уваги до питань прозорості, звітності та обліку.

Грантове фінансування є не лише механізмом підтримки, а й показником управлінської зрілості організації. Його ефективність залежить від дотримання фінансової дисципліни, якісного бухгалтерського супроводу та постійного моніторингу фінансових потоків.

Бухгалтерський облік грантів у неприбуткових організаціях має специфіку, обумовлену цільовим характером використання коштів та необхідністю звітування не лише перед державними органами, а й перед донорами. Основним завданням бухгалтера є забезпечення прозорості руху коштів, достовірності облікових даних та відповідності облікової політики умовам грантової угоди.

Облік грантів ведеться окремо для кожного проєкту. Це дозволяє простежити всі надходження та витрати в межах конкретної угоди. У бухгалтерському обліку грантові кошти визнаються цільовим фінансуванням і не включаються до доходів до моменту їх фактичного використання. Усі витрати, здійснені за рахунок гранту, повинні бути підтверджені первинними документами,

оформленими відповідно до вимог Податкового кодексу України (ПКУ) та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1; 2].

Бухгалтер зобов'язаний забезпечити наявність повного пакету підтверджувальних документів: договорів, рахунків, актів виконаних робіт, накладних, банківських виписок. Зберігання цих документів регламентується як законодавством, так і умовами грантових програм — зазвичай не менше трьох років після завершення проекту. Важливо також дотримуватись принципу зіставлення доходів і витрат, що дає змогу формувати об'єктивну фінансову звітність [4].

Типові проблеми, з якими стикаються бухгалтери ОГС, включають нестачу кваліфікованого персоналу, складність вимог донорів до форм звітності, різницю між міжнародними стандартами та українським законодавством. Крім того, у невеликих організацій відсутні автоматизовані системи обліку, що ускладнює контроль за цільовим використанням коштів [3].

Для ефективного адміністрування проєктів, дотримання вимог донорів і забезпечення прозорості фінансів українські ОГС активно впроваджують системи управління грантами (Grant Management Systems – GMS). Платформа управління грантами — це програмно-організаційне рішення, яке автоматизує і структуровано підтримує увесь цикл грантової діяльності: публікацію грантових конкурсів, подачу заявок, оцінювання, адміністрування договорів, моніторинг виконання, фінансову й програмну звітність, закриття проєктів і архівування [5].

Основна цінність такої платформи полягає в підвищенні ефективності процесів, забезпеченні прозорості розподілу ресурсів, стандартизації процедур, зменшенні

адміністративного навантаження та підвищенні підзвітності перед донорами.

Практика ведення бухгалтерського обліку грантових коштів є важливим елементом забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення довіри з боку донорів і громадськості. Досвід роботи ОГС демонструє, що при належній організації та дотриманні принципів прозорості та підзвітності можна ефективно реалізовувати проекти навіть за обмежених ресурсів. Однак, для подолання існуючих викликів необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу, спрощення процедур та покращення комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Тільки за таких умов можна забезпечити ефективне та прозоре використання грантових коштів, що сприятиме успішній реалізації проектів та досягненню поставлених цілей.

1. Верховна Рада України. Податковий кодекс України № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 01.10.2025).
3. UHY Prostir. Особливості обліку грантових коштів у НГО. URL: <https://www.uhy-prostir.com/blog/osoblivosti-obliku-grantovih-koshtiv-u-ngo/> (дата звернення: 01.10.2025).
4. CBA Ukraine. Як вести бухгалтерський облік грантів в Україні? URL: <https://cba.net.ua/yak-vesty-bukhhalterskyj-oblik-hrantiv-v-ukrajini/> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Kitsoft. Онлайн-платформа для прозорого проведення державних конкурсів та розподілу фінансування серед НГО. URL: <https://kitsoft.ua/ua/projects/yekonkursi> (дата звернення: 01.10.2025).

Дубініна М. В., д.е.н., професор (Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна)

АУТСОРСИНГ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ: БАЛАНС МІЖ ЕКОНОМІЧНИМ ЕФЕКТОМ І РИЗИКОМ ВТРАТИ ДОСТОВІРНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ

Зростання ролі аутсорсингу в системі управління обліковими процесами відображає трансформацію сучасних бізнес-моделей, орієнтованих на оптимізацію ресурсів і цифрову інтеграцію облікових функцій. Делегування бухгалтерських завдань зовнішнім виконавцям формує нові можливості для підвищення ефективності управління, але водночас створює ризики втрати контролю за достовірністю фінансових даних і захистом інформації. У сучасному економічному середовищі постає потреба в розробленні концептуальних підходів, що забезпечують гармонійне поєднання економічного ефекту аутсорсингу з надійністю управлінських рішень. Пошук рівноваги між ефективністю, прозорістю та безпекою інформаційних потоків стає визначальним чинником стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Метою дослідження є визначення умов, за яких використання аутсорсингу облікових процесів забезпечує економічну вигоду без втрати достовірності фінансової інформації. Основна увага приділяється пошуку балансу між ефективністю зовнішнього виконання облікових функцій і контролем за якістю облікових даних.

Дослідження спрямоване на виявлення ключових ризиків, пов'язаних із передаванням облікових завдань на аутсорсинг, та визначення механізмів їх мінімізації для підтримання надійності управлінських рішень і фінансової звітності підприємства.

Сучасні дослідження підтверджують, що аутсорсинг облікових процесів є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством і раціонального використання ресурсів [1; 2; 3]. Він сприяє оптимізації витрат і доступу до професійних компетенцій, проте потребує чіткої регламентації взаємовідносин між підприємством і виконавцем. Науковці відзначають, що ефективність аутсорсингової співпраці визначається довірою сторін, наявністю дієвої системи контролю та збереженням єдності методологічних підходів до ведення обліку [2; 4]. Водночас економічна вигода аутсорсингу часто супроводжується інформаційними та організаційними ризиками, які можуть впливати на достовірність фінансових даних і якість управлінських рішень [3; 5].

Аналіз наукових позицій свідчить, що аутсорсинг вимагає збалансованого підходу — поєднання економічної ефективності з надійними механізмами контролю [1; 4; 5]. Незважаючи на переваги, пов'язані з гнучкістю і технологічною модернізацією облікових процесів, основним викликом залишається ризик втрати достовірності інформації [2; 3]. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей управління аутсорсингом, які б забезпечували фінансову стабільність підприємств і підвищували довіру до результатів облікової діяльності [1; 5].

Аутсорсинг облікових процесів виступає важливим елементом трансформації системи управління підприємством у сучасних умовах цифровізації та глобалізації економіки. Передавання частини функцій зовнішнім виконавцям дозволяє підприємству зосередитися на стратегічних напрямках діяльності, скоротити витрати на утримання персоналу та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Разом із тим, така форма організації обліку потребує науково обґрунтованого підходу

до вибору виконавця, визначення обсягу переданих повноважень та контролю результатів роботи.

Одним із ключових критеріїв ефективності аутсорсингу є економічний ефект, який проявляється у зниженні витрат на бухгалтерське обслуговування, оптимізації використання ресурсів і підвищенні точності фінансових розрахунків. Проте цей ефект не може бути самоціллю, оскільки економія не повинна досягатися ціною втрати достовірності облікових даних. У процесі передавання облікових функцій важливо забезпечити збереження єдності методологічних підходів до оцінки активів, формування фінансової звітності та облікової політики підприємства.

Вибір моделі аутсорсингу залежить від стратегічних цілей підприємства, рівня розвитку його управлінської системи та ступеня готовності до взаємодії з зовнішнім середовищем. Для підприємств малого бізнесу доцільним є частковий аутсорсинг, що охоплює окремі облікові функції — наприклад, податковий облік чи розрахунок заробітної плати. Великі компанії, навпаки, дедалі частіше впроваджують комплексний аутсорсинг, інтегруючи його у систему корпоративного управління. Такий підхід вимагає створення чітких регламентів інформаційної взаємодії та контролю якості послуг.

Особливе значення має інформаційна безпека в умовах передавання облікових процесів на зовнішнє виконання. Дані бухгалтерського обліку містять комерційно важливу інформацію, витік якої може призвести до фінансових втрат та репутаційних ризиків. Тому одним із головних завдань є розроблення політики захисту даних, що передбачає використання сучасних технологій шифрування, обмеження доступу до облікових систем та проведення незалежного аудиту інформаційної безпеки. Не менш важливою складовою ефективного аутсорсингу є система

внутрішнього контролю, яка має забезпечувати перевірку достовірності даних, відповідність проведених операцій обліковій політиці та нормативним вимогам.

Аутсорсинг змінює не лише технологію ведення обліку, але й управлінську культуру підприємства. Замість традиційної вертикалі підпорядкування формується партнерська модель взаємодії, у якій виконавець виступає не лише технічним оператором, а й консультантом, що сприяє підвищенню якості облікової інформації. Такий підхід вимагає довіри, прозорих комунікацій і чіткого визначення меж відповідальності сторін.

Однак, навіть за умови якісного виконання, аутсорсинг не є універсальним рішенням. Для окремих підприємств з високим рівнем складності операцій чи специфічними вимогами до облікової політики доцільним залишається поєднання внутрішніх і зовнішніх облікових ресурсів. Ця змішана модель дає змогу зберегти стратегічний контроль над ключовими процесами, водночас користуючись перевагами зовнішнього професійного обслуговування.

Збалансування економічного ефекту та достовірності облікової інформації можливе лише за умови комплексного підходу, що охоплює економічну, організаційну та контрольну складові. Підприємства, які системно підходять до вибору аутсорсингового партнера, формують внутрішні стандарти оцінки якості послуг і застосовують інструменти контролінгу, досягають вищої фінансової стабільності та управлінської гнучкості.

Підсумовуючи, можна відзначити, що ефективність аутсорсингу облікових процесів визначається не лише економічними показниками, а й якістю управління ризиками, достовірністю даних і здатністю підприємства забезпечувати постійний контроль над переданими функціями. У цьому полягає сутність сучасного підходу до

використання аутсорсингу як інструменту стратегічного управління фінансовою інформацією.

1. Качан Я. В., Кравченко П. М. Проблеми використання аутсорсингових послуг в Україні та шляхи їх вирішення. *Vcheni zapysky Vcheni zapysky TNU імені В.І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. Том 34(73). С. 46–50. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/09> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Яремко І. Й., Гузандрова В. А. Аутсорсинг як інструмент ведення бухгалтерського обліку та його актуалізація в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 24–27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-6> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Гелич Н. В. Переваги та недоліки використання аутсорсингових послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2020. Т. 32, № 2. С. 28–33.
4. Давидюк Т. В., Легоцька Ю. І. Теоретичні засади розвитку аутсорсингу в управлінні підприємством. *Економічний форум*. 2020. № 2. С. 90–97.
5. Мірошниченко О. В., Черкасова С. О., Каторська І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2022. № 1. С. 22–30.

Єршова Н. Ю., д.е.н., професор (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна)

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ І ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Європейська інтеграція України відкриває нові можливості для розвитку бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту. Але успішність інтеграції залежить від ефективної трансформації економічних, правових та організаційних інститутів, зокрема у сферах фінансової звітності, бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту.

Цифровізація та глобальні стандарти – це універсальні тенденції, що пропонують нові моделі для професійної діяльності бухгалтерів. Під впливом глобалізації бухгалтерський сектор зазнає глибоких змін, включаючи інтернаціоналізацію фінансових ринків, зміни в регуляторному середовищі та зростання значення нефінансової інформації. У цьому контексті бухгалтери не лише впроваджують технології, а й виступають стратегічними партнерами для компаній, аналітиків та консультантів, забезпечуючи прозорість, довіру, контроль та аналітичну підтримку управлінських рішень. У розвинених ринкових економіках бухгалтери все частіше беруть на себе стратегічні ролі з акцентом на аналіз, консалтинг та управління ризиками. Роль бухгалтерів в Україні еволюціонує від традиційної бухгалтерської практики до комплексного інструменту управління, що відповідає міжнародним стандартам.

Поступальний розвиток бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту включає: 1) подальшу гармонізацію стандартів бухгалтерського обліку (покращення якості

фінансової інформації шляхом стандартизованих методів оцінки та розкриття інформації, а також навчання та сертифікацію фахівців відповідно до міжнародних вимог) [1]; 2) інтеграцію цифрових технологій в бухгалтерський облік та аудит шляхом автоматизації бухгалтерських завдань (ERP-системи, хмарні рішення) та аналізу та прогнозування на основі великих даних [2; 4]; 3) подальший розвиток внутрішнього аудиту (ризик-орієнтований підхід до аудиту, інтеграція внутрішнього аудиту в системи корпоративного управління, оцінка внутрішнього контролю за допомогою рамки COSO та покращення незалежності та професійної етики аудиторів) [3]; 4) інституційну підтримку та регуляторне середовище (співпраця з міжнародними організаціями та посилення ролі професійних асоціацій) [5].

1. Єршова Н. Ю. Бухгалтерський консалтинг як «м'яка технологія» підтримки розвитку малого та середнього бізнесу. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 385–396. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-385-396> (дата звернення: 01.10.2025). 2. Bondar M., Portna O., Iershova N. Strategic responses in corporate tax planning using opportunity areas. *Acta Innovation*. 2021. Vol. 40. P. 31–43. <https://doi.org/10.62441/actainnovations.v40i.265> (дата звернення: 01.10.2025). 3. Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік: ключові проблеми практичного використання на підприємствах в інноваційній економіці. *Науковий вісник ХДУ*. 2018. Вип. 32. С. 181–185. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/441> (дата звернення: 01.10.2025). 4. Safariah I., Zatinika Y. at all The Role of Accounting Information Systems in Improving the Accuracy of Budget Planning and Control in Government Agencies. *Journal of Economics and Management Scienties*. 2025. № 7(4). P. 558–563. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i4.186> (дата звернення: 01.10.2025). 5. Semenova C., Shapovalova A. Professional accounting and auditing organizations in Europe. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2021. Vol. 118. P. 93–107. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(118\)06](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(118)06). (дата звернення: 01.10.2025).

Задорожний З.-М. В., д.е.н, професор, Омецінська І. Я., к.е.н, доцент (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

БЮДЖЕТУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні складні умови функціонування підприємств вимагають від управлінського персоналу проведення дієвих заходів для підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат. Зростання вартості енергоресурсів, наявність логістичних проблем, обмеженість ресурсів, інфляційні процеси змушують підприємства шукати нові підходи до ефективного управління витратами, що забезпечило б стійкий розвиток суб'єктів господарювання та зменшення ризиків. В таких умовах особливого значення набуває система бюджетування, яка дозволить раціонально планувати та контролювати витрати, оперативно виявляти відхилення від запланованих показників та надавати інформацію власникам та менеджменту для прийняття ними дієвих управлінських рішень.

В системі планування як повної, так і обмеженої собівартості продукції важливе місце займає бюджетування матеріальних витрат. Саме такі витрати складають значну частку операційних витрат підприємств та відповідно суттєво впливають на їх прибутковість. За даними Державної служби статистики України [1] на вітчизняних підприємствах обсяг матеріальних витрат складає понад 70% в структурі операційних витрат.

Важливість обґрунтованого формування бюджету матеріальних витрат полягає й у тому, що він перебуває в тісному взаємозв'язку з цілим рядом інших бюджетів,

зокрема бюджетом постачання, бюджетом виробництва, бюджетом собівартості готової продукції, бюджетом продажу. Крім того, як вірно зазначають Н. Г. Ревенко та О. Е. Ломоносова, «при створенні вартісної системи витрат необхідно враховувати витрати матеріальних ресурсів на всьому виробничо-логістичному ланцюгу за окремими цехами, процесами, видами продукції і суб'єктами відповідальності» [2].

Так як матеріальні витрати займають значну частку у витратах підприємства, то їх величина суттєво вплине на обсяг і вартість закупівель матеріальних цінностей та відповідно розрахунків з постачальниками, собівартість виготовленої продукції, її ціну, яка є визначальним фактором при формуванні бюджету продажу. Лише чітка координація між зазначеними бюджетами дасть змогу досягти оптимального балансу між потребою у матеріалах, їх фактичною наявністю, обсягами закупівель, складськими витратами та зменшить ризики утворення надлишкових запасів або дефіциту ресурсів, що в результаті сприятиме оптимізації витрат, безперебійності виробництва й підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Отже, взаємозв'язок бюджету матеріальних витрат з іншими складовими бюджетної системи є необхідною умовою формування ефективної системи управління витратами, яка забезпечує збалансованість ресурсів та стабільність діяльності підприємства.

Суб'єкти господарювання, враховуючи організаційні, технологічні та галузеві особливості своєї діяльності, можуть формувати власну систему бюджетування, яка відповідає їх потребам. В умовах підвищеної невизначеності зростає роль динамічних та гнучких бюджетів, які, на відміну від статичних, дозволяють коригувати планові показники відповідно до змін

економічних умов і ринкової кон'юнктури. Актуальності також набуває розробка альтернативних сценаріїв бюджетування матеріальних витрат – песимістичного, ймовірного та оптимістичного. Це забезпечить можливість диференціювання варіантів господарської діяльності з урахуванням реалістичних прогнозів розвитку подій.

Раціонально побудоване бюджетування сприяє виявленню внутрішніх резервів зниження матеріальних витрат. Як зазначає К. Д. Салямон-Міхєєва, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів можливе за рахунок «повного й своєчасного забезпечення підприємства матеріальними ресурсами необхідної якості, зменшення витрат під час їх перевезення та зберігання, поліпшення їх використання; скорочення до мінімуму відходів; раціонального використання сировини, матеріалів, механізації й автоматизації виробничих процесів, підвищення кваліфікації працівників; своєчасного та повного використання резервів підприємства та ін.» [3, с. 83]. Системна інтеграція бюджетів та одночасний пошук шляхів оптимізації матеріальних витрат забезпечить узгодженість планових показників у фінансовій, виробничій та збутовій сферах діяльності підприємства та створить умови для комплексного та ефективного управління витратами підприємства.

Під час формування бюджету матеріальних витрат доцільно здійснювати деталізований їх розподіл за функціональним призначенням. Так, слід виокремлювати:

- **прямі матеріальні витрати**, які формують основу виробництва продукції;

- **матеріальні витрати загальновиробничого характеру**, що забезпечують функціонування виробничого процесу в цілому;

– **матеріальні витрати адміністративного характеру**, які пов'язані з управлінською функцією підприємства;

– **матеріальні витрати, пов'язані зі збутом продукції**, які виникають у процесі реалізації продукції (робіт, послуг);

– **матеріальні витрати, які є складовими інших операційних витрат (втрати від знецінення запасів, нестачі і втрати від псування цінностей, собівартість реалізованих виробничих запасів).**

Такий підхід дозволить забезпечити обґрунтоване планування матеріальних витрат з урахуванням порядку їх визнання в обліку. Додатковий поділ зазначених витрат на **змінні та постійні** сприятиме обґрунтованому формуванню гнучких бюджетів матеріальних витрат та оперативному їх коригуванню у процесі реалізації бюджетних показників.

Нині на практиці процес бюджетування супроводжується низкою проблем, які необхідно вирішувати для досягнення дієвості запланованих показників. Однією з основних особливостей обліку руху матеріальних ресурсів є часовий розрив між періодом витрачання коштів на їх придбання, моментом визнання матеріальних витрат та періодом отримання економічних вигід від їх використання як частини вартості реалізованої готової продукції. Рух матеріальних ресурсів можна відобразити у такій послідовності: **придбання виробничих запасів (їх визнання та сплата коштів) → зберігання (складські витрати) → виробництво → зберігання готової продукції (складські витрати) → реалізація (визнання доходу, надходження коштів)**. Правильне розуміння цієї послідовності дозволяє здійснювати професійне бюджетування матеріальних витрат та раціональне планування руху матеріальних і фінансових ресурсів.

Повномасштабна війна створила нові виклики для системи бюджетування. Найбільш суттєві труднощі спостерігаються у логістичних процесах, де можливі перебої у постачанні матеріальних ресурсів, зміна або припинення співпраці з постачальниками, а також втрати матеріальних активів унаслідок пошкодження інфраструктури. Крім того, значні **інфляційні процеси** можуть призвести до суттєвого підвищення рівня матеріальних витрат порівняно з запланованими показниками, що потребує регулярного перегляду бюджетних показників та застосування адаптивних підходів до їх формування.

На нашу думку, обґрунтоване бюджетування матеріальних витрат з урахуванням вищенаведених положень сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та створить передумови для своєчасного прийняття управлінських рішень і ефективної діяльності підприємства.

1. Державна служба статистики України. Економічна статистика. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Ревенко Н. Г., Ломоносова О. Е. Вартісне нормування витрат матеріальних ресурсів підприємств як чинник підвищення ефективності їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_40 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Салямон-Міхеєва К. Д. Особливості аудиту матеріальних витрат та собівартості продукції підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2021. № 5(1). С. 78–84.

Задорожний М. З., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

THE RELATIONSHIP BETWEEN DEPRECIATION AND AMORTIZATION IN CONSTRUCTION ACCOUNTING

Non-current assets of a construction enterprise are subject to both physical and moral (functional) depreciation as a result of the passage of time, intensive use, and the impact of an aggressive external environment. Physical and moral wear mutually reinforce each other during the operation of the enterprise's assets. The temporal factor in the aging of assets explains moral depreciation, which occurs due to the emergence of newer, more advanced assets that replace existing ones. Conversely, intensive use leads to more pronounced physical depreciation, manifested in the gradual aging or deterioration of assets. The effects of time and exploitation are further aggravated by adverse environmental influences such as corrosion, oxidation, vibration, noise, and weather conditions.

As a result, depreciation represents the process of physical and/or moral aging of tangible and intangible assets caused by the passage of time, utilization, and the influence of a hostile external environment, leading to a partial or complete loss of functionality and a reduction in the original consumer properties. In the economic activities of enterprises, depreciation requires economic interpretation. The economic expression of physical and moral depreciation is reflected in the concept of amortization. Amortization serves as the economic measurement of irreversible transformations affecting an enterprise's assets. It enables the monetary assessment of the portion of an asset's value that has been consumed through wear and tear. Although both non-current and current assets may depreciate, it is generally accepted that short-term assets are

disposed of before they undergo significant wear. Therefore, amortization, as an economic mechanism of accounting for depreciation and redistributing asset value, applies exclusively to non-current assets. The amortization process gives rise to a specific accounting and reporting object that gradually accumulates the value of a non-current asset lost due to depreciation. In other words, the value of a non-current asset is gradually transformed into amortization, which is reflected in the enterprise's balance.

Amortization plays an essential role not only at the enterprise level but also at the macroeconomic level, fulfilling recovery, reproduction, accumulation, fiscal, and distributional functions. From an accounting standpoint, amortization represents an expense of a construction enterprise that reduces profit derived from its activities. Since amortization reflects the loss of value of non-current assets due to wear and tear, amortization charges are classified as the enterprise's expenses. These charges are considered operating expenses but vary depending on the place of asset utilization (production, general production, administrative, distribution, or other operating costs).

It is important to note that the periodicity and proportionality of amortization expenses may not correspond to the actual physical or moral wear of assets. Thus, the amount of recorded amortization is a virtual value determined by the planned useful life and the chosen amortization method. The recognition of amortization expenses leads to a reduction in both profit and the taxable base of the construction enterprise. An effective amortization policy ensures the optimization of accrued tax liabilities. Consequently, amortization is often regarded as a legitimate instrument of accounting-based manipulation in tax calculations – a matter that warrants further scientific investigation.

Замула І. В., д.е.н., професор, Травін В. В., к.е.н., доцент
(Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Оцінювання інноваційної діяльності є важливою складовою системи управління сучасним підприємством, особливо у високотехнологічних секторах економіки, зокрема в біоенергетиці, де інновації визначають сталий розвиток, енергоефективність і конкурентоспроможність. Таке оцінювання дає змогу своєчасно виявляти критичні обмеження, ідентифікувати проблемні аспекти інноваційних процесів, визначати ефективність використаних ресурсів, оцінювати результативність проєктів і їхній вплив на діяльність підприємства.

В умовах трансформації економіки та зростання ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності, теоретико-методологічні основи аналізу інноваційної активності підприємств мають враховувати низку критичних факторів: технологічну складність виробництва, високу капіталомісткість інновацій, залежність від державної підтримки та пріоритетність принципів сталого розвитку, зокрема ESG-підходів. Для отримання системних результатів доцільно використовувати аналітичну модель, що поєднує кращі міжнародні практики з адаптованими національними підходами.

У цьому контексті розроблено методику, що передбачає послідовну логіку аналізу інноваційної діяльності – від стратегічних орієнтирів до оцінювання кінцевих результатів. Взаємопов'язані етапи формують

цілісну систему оцінювання інноваційної спроможності підприємства (таблиця).

Таблиця

Методика аналізу інноваційної діяльності підприємства

<i>Етап</i>	<i>Ключові напрями оцінювання</i>	<i>Методичні інструменти</i>
1. Стратегічна інноваційна орієнтація	Інтеграція інновацій у стратегію підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз інноваційної стратегії • Balanced Scorecard • Опитування / AIDA
2. Інноваційний потенціал	Оцінка ресурсного забезпечення інновацій	<ul style="list-style-type: none"> • Порівняльні коефіцієнти • Data Envelopment Analysis • Інтегральний індекс
3. Стадія технологічної готовності	Визначення рівня зрілості технологій	<ul style="list-style-type: none"> • Аналітичні матриці TRL • Експертні опитувальники • Technology Road Mapping
4. Ефективність інноваційного процесу	Процесно-етапний контроль реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Stage-Gate • Інтеграція з Agile & MVP-спринти • KPI для кожної фази
5. Результативність і комерційна ефективність	Фінансово-економічний результат інновацій	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансове моделювання • Проектна звітність • DEA (для бенчмаркінгу)
6. Екологічна та соціальна стійкість	Вплив інновацій на довкілля та громаду	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг викидів • LCA-ПЗ (SimaPro, GaBi) • Соціологічні опитування • ESG-рейтинги
7. Інноваційна гнучкість і здатність до розвитку	Динамічна спроможність генерувати й впроваджувати нове	<ul style="list-style-type: none"> • Системи управління ідеями • Business Model Canvas • KPI гнучкості • Креативні методики

Методика поєднує стратегічні, ресурсні, процесні та результативні підходи, забезпечуючи комплексну оцінку інноваційної діяльності. Використання інструментів, таких як SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, DEA, TRL-оцінка, Stage-Gate, LCA, TRIZ/SIT/AIDA, дозволяє інтегрувати кількісні й якісні методи та адаптувати модель до специфіки високотехнологічних галузей.

Ключовою перевагою є системність і циклічність: результати кожного етапу створюють інформаційну базу для наступного, формуючи замкнений аналітичний цикл із постійним моніторингом і корекцією управлінських рішень. Використання інтегральних індексів, аналітичних матриць та оптимізаційних моделей забезпечує об'єктивність оцінки й можливість бенчмаркінгу.

Урахування екологічних, соціальних і гнучкісних аспектів інновацій узгоджується з принципами циркулярної економіки та сталого розвитку, сприяючи підвищенню ефективності інноваційної діяльності, раціоналізації ресурсів і зміцненню конкурентних позицій підприємства у динамічному глобальному середовищі.

Захаров Д. М., Ph.D., доцент (Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)

РОЛЬ «BOUNDARY SPANNERS» У ФОРМУВАННІ МЕРЕЖЕВОГО ОБЛІКУ ТА ПІДЗВІТНОСТІ

Сучасні підходи до організації бізнесу часто характеризуються створенням мереж між суб'єктами господарювання різних рівнів та форм координації, які працюють як в межах, так і за межами однієї структури. Спільні підприємства, альянси, аутсорсингові партнерства та інші міжорганізаційні форми взаємозв'язків спонукають до зміни в підходах управління традиційного бізнесу. Таким чином, створюються мережі співпраці, де ресурси суб'єкта господарювання та його діяльність об'єднані між різними бізнесами з метою підвищення ефективності, швидкості та інновацій [3]. Перехід до мережових структур створює нові проблеми координації в управлінні, організації та веденні бухгалтерського обліку. Практика ведення бухгалтерського обліку історично була тісно пов'язана з класичними формами координації ієрархії (внутрішньофірмовий контроль) і ринку [3]. Однак, коли сучасні бізнеси вибудовують тісну співпрацю через довгострокові альянси чи мережі ланцюгів постачання, традиційних систем бухгалтерського обліку, розроблених для окремих суб'єктів, може бути недостатньо. Прийнято вважати, що вперше про розширення наукового поля проблематики бухгалтерського обліку за традиційні межі, як відповідь на виклики нових змін було описано в праці А. Хопвуд [4].

Історично бухгалтерський облік був чітко регламентований у жорстких організаційних структурах, слугуючи механізмом ієрархічного контролю та нагляду за транзакціями в межах окремих економічних суб'єктів. Однак, оскільки сучасне бізнес-середовище стає все більш

взаємозалежним, традиційні методи бухгалтерського обліку виявляються недостатніми для вирішення складних проблем мережевих організаційних структур.

У традиційній моделі обліку важливе місце займає категорія «підзвітність», оскільки саме на цьому будуються ієрархічні взаємовідносини. Категорію «підзвітність» розглядається як підзвітність менеджерів власникам чи контролюючим органам. Однак у мережевих структурах виникає множинна підзвітність – суб'єкти господарювання відповідають не лише перед акціонерами, а й перед партнерами, споживачами, регуляторами та суспільством загалом. А. Хопвуд наголошував, що класичні облікові інструменти є недостатніми для відображення складності сучасних економічних систем [4], а Р. Робертс розкрив ідею «соціальної підзвітності», яка виходить за межі фінансової звітності й охоплює ширший спектр очікувань суб'єктів різних рівнів [5]. У мережевому обліку підзвітність означає не лише фіксацію результатів, а й формування спільних правил прозорості, довіри та взаємного контролю.

У межах дослідження теорії мережевого обліку доцільно також розглянути концепт «boundary spanner», який набуває особливого значення в умовах зростання ролі міжорганізаційних зв'язків та посилення координаційних функцій бухгалтерів і аудиторів. Boundary spanner – це актор, що виконує функцію «мосту» між різними організаційними рівнями чи зовнішнім середовищем, забезпечуючи комунікацію, передачу знань та узгодження інтересів. У сфері обліку такі актори допомагають подолати інституційні, професійні та культурні бар'єри, що виникають між підрозділами або між суб'єктами у межах мережі.

Наукові дослідження підтверджують ключову роль «boundary spanners» у забезпеченні ефективної роботи облікових систем. Зокрема, у контексті аудиторського офшорингу М. Каннінг, Б. О'Дваєр, Р. Бумсма дослідили,

що без спеціалізованих індивідів, які перекладають стандарти та узгоджують вимоги між оншорними та офшорними командами, координація процесів стає майже неможливою [1]. Саме «boundary spanners» забезпечували не лише комунікацію, але й довіру між сторонами, адаптуючи контрольні практики до специфічних умов співпраці. У сфері управлінського обліку дослідження демонструють, що «boundary spanners» формують і змінюють облікові практики в міжорганізаційних взаємодіях. Вони сприяють виробленню спільних правил обліку витрат, бюджетування та ціноутворення, що є критичними для партнерських відносин [2]. Таким чином, концепт «boundary spanner» дозволяє краще зрозуміти, як у мережевому обліку долаються організаційні та інституційні межі. Актори в цих мережах стають ключовими агентами довіри, прозорості та адаптації, що робить їх невід'ємною складовою сучасних міжорганізаційних облікових практик.

В таблиці наведено виміри бухгалтерського обліку, які змінюються під впливом «boundary spanners».

Значення boundary spanners у мережевому обліку є багатовимірним і виходить далеко за межі технічного обміну інформацією. Вони одночасно виступають комунікаторами, які забезпечують циркуляцію фінансових даних між організаціями, соціальними агентами, що формують довіру та підтримують прозорість, а також координаторами, які узгоджують різні облікові практики й підходи до бюджетування. Крім того, boundary spanners відіграють інституційну роль, допомагаючи формувати правила підзвітності у мережах, та стають ключовими агентами цифрової трансформації, інтегруючи облік із новітніми технологіями. Саме завдяки їхній діяльності мережевий облік набуває гнучкості, здатності до адаптації та підвищеної релевантності для сучасних форм міжорганізаційної взаємодії.

Значення «boundary spanners» у мережевому обліку

Вимір значення	Сутність	Очікуваний результат
Комунікаційний	Boundary spanners забезпечують потік інформації між організаціями або підрозділами, «перекладаючи» облікові дані та стандарти	Зменшення інформаційної асиметрії, краща узгодженість даних
Соціальний	Виконують роль посередників, які будують та підтримують довіру у відносинах	Підвищення прозорості, готовність до обміну чутливою інформацією
Координаційний	Допомагають узгоджувати різні облікові практики та підходи до бюджетування	Стабільність міжорганізаційної взаємодії, ефективніше прийняття рішень
Інституційний	Забезпечують формування спільних правил підзвітності та адаптацію практик	Посилення підзвітності, узгодження інтересів зацікавлених сторін
Технологічний	Допомагають інтегрувати облікові процеси з новими цифровими інструментами	Адаптація традиційних моделей обліку до цифрового середовища

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, мережевий облік можна визначити як інструмент фінансової координації, що враховує спільні ресурси, ризики та відповідальність партнерів, виходячи за

межі однієї організаційної одиниці. Його становлення є частиною ширшої трансформації економічних систем, що орієнтовані на партнерство, інноваційність та колективне створення цінності.

1. Canning M., O'Dwyer B., Boomsma R. Managing the Offshoring of Audit Work: Spanning the Boundaries Between Onshore and Offshore Auditors. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*. 2022. Vol. 41 (2). Pp. 57–91. <https://doi.org/10.2308/AJPT-18-055>.
2. Guven-Uslu P., Blaber Z., Adhikari P. Boundary spanners and calculative practices. *Financial Accountability & Management*. 2020. Vol. 36, no. 4. P. 439–460. URL: <https://doi.org/10.1111/faam.12266>
3. Håkansson H., Lind J. Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*. 2004. Vol. 29, no. 1. P. 51–72. URL: [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(02\)00058-2](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(02)00058-2).
4. Hopwood A.G. Whither Accounting Research? *The Accounting Review*. Vol. 82, No. 5. 2007. Pp. 1365–1374. URL: <http://www.jstor.org/stable/30243502>.
5. Roberts R. The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*. 1991. Vol. 16, Issue 4. Pp. 355–368. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90027-C](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90027-C).

Зінкевич О. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ПЕРЕКЛАСИФІКАЦІЇ АКТИВІВ: ПЕРЕХІД ВІД ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ДО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ ТА НАВПАКИ

Методологічні підходи до обліку об'єктів інвестиційної нерухомості висвітлені у НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість». Однак актуальним є питання облікового відображення перекласифікації об'єктів нерухомості та їх переоцінка.

Основні проблеми питання:

1. Підстава для перекласифікації: необхідна зміна характеру використання активу, а не просто наміри керівництва (п. 24 НП(С)БО 32). Зміна характеру використання нерухомості засвідчується: початком використання її як операційної нерухомості; початком її підготовки з метою використання як операційної нерухомості з переведенням об'єкта з інвестиційної до операційної нерухомості; початком підготовки її до продажу з переведенням об'єкта з інвестиційної нерухомості до складу запасів; завершенням використання її як операційної нерухомості з переведенням до інвестиційної нерухомості; початком операційної оренди іншою стороною з переведенням об'єкта зі складу запасів до інвестиційної нерухомості [1].

а) Дата та вартість переоцінки. При переході основних засобів до інвестиційної нерухомості: якщо інвестиційна нерухомість обліковується за справедливою вартістю, на дату переведення актив переоцінюється. Різниці відображаються як дооцінка/уцінка основних засобів за правилами НП(С)БО 7 (п. 27 НП(С)БО 32). При

переході з інвестиційної нерухомості до основних засобів: балансова вартість інвестиційної нерухомості на дату переведення (якщо вона оцінювалася за справедливою вартістю) стає первісною вартістю основних засобів.

Основними проблемами, що виникають в результаті подій, що розглядаються, є:

1. Визначення справедливої вартості інвестиційної нерухомості: складність і суб'єктивність достовірного визначення справедливої вартості, особливо для унікальних об'єктів або в умовах економічної нестабільності (війни).

2. Документальне підтвердження: необхідність мати чітку докази зміни намірів використання для обґрунтування перекласифікації об'єктів нерухомості.

3. Облік капіталу в дооцінках: питання, чи переноситься капітал в дооцінках, сформований як дооцінка основних засобів, до нерозподіленого прибутку при переведенні об'єкта з операційної в інвестиційну нерухомість (за моделлю справедливої вартості), адже це не є вибуттям активу.

4. Податкові наслідки: врахування різниць між бухгалтерським та податковими розрахунками (особливо для платників податку на прибуток, які застосовують податкові різниці).

5. Вплив на фінансову звітність: значні коливання фінансового результату внаслідок переоцінки інвестиційної нерухомості (за моделлю справедливої вартості) через рахунки доходів/витрат, на відміну від переоцінки основних засобів (через рахунки капіталу).

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість»: наказ від 02.07.2007 № 779. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

Зінкевич О. В., к.е.н., доцент, Штаб Т. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ КОШТАМИ

Бюджетний кодекс України передбачає, що оцінка ефективності управління бюджетними коштами здійснюється на всіх стадіях бюджетного процесу [1, ст. 19, п. 2]. Оцінка ефективності здійснюється за даними моніторингу, аналізу результативних показників бюджетних програм, бюджетних запитів, кошторисів, паспортів бюджетних програм, звітів про виконання кошторисів та звітів про виконання паспортів бюджетних програм [1, ст. 20, п. 6].

Ефективне та результативне управління бюджетними коштами передбачає здійснення контролю за дотриманням законодавства на всіх стадіях бюджетного процесу, що забезпечує: оцінку управління бюджетними коштами; правильність ведення бухгалтерського обліку та достовірність показників фінансової та бюджетної звітності; економію бюджетних коштів та їх цільове використання; ефективність та результативність господарської діяльності шляхом прийняття дієвих управлінських рішень; аналіз фінансового стану розпорядників бюджетних коштів; уникнення порушень бюджетного законодавства та забезпечення інтересів держави у процесі управління об'єктами державної власності; обґрунтованість планування надходжень та витрат бюджету [2, с. 30–31].

Контроль та аудит бюджетних коштів проводиться організаціями, перелік яких наведено у Бюджетному

кодексі України та інших законодавчих актах (рисунок).

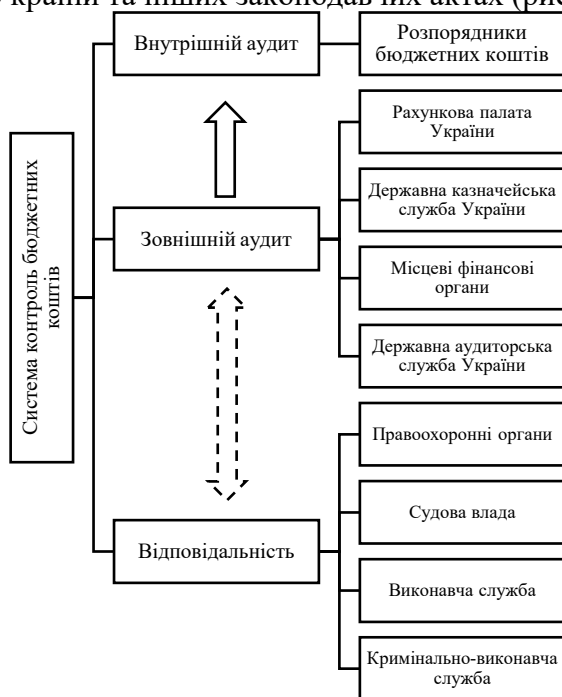


Рисунок. Система контролю за дотриманням бюджетного законодавства України в управлінні бюджетними коштами
Джерело: узагальнено авторами на основі [3]

Організаційно-методологічні аспекти оцінки ефективності бюджетних програм визначаються Міністерством фінансів України, яким затверджені Методичні рекомендації щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм [4].

Оцінка ефективності бюджетних програм (використання бюджетних коштів) передбачає:

- визначення рівня ефективності та результативності бюджетної програми шляхом встановлення взаємозв'язку між досягнутими результатами та використаним обсягом

бюджетних коштів;

- визначення ступеня досягнення запланованої мети, виконання завдань бюджетної програми шляхом аналізу виконання результативних показників;

- виявлення чинників, що перешкоджають виконанню бюджетних програм та досягненню запланованих результативних показників бюджетної програми;

- розробка пропозицій щодо підвищення ефективності використання бюджетних коштів;

- прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання бюджетних коштів [4].

Результати оцінки ефективності використання бюджетних коштів (виконання бюджетних програм) враховуються і Міністерством фінансів України, так і місцевим фінансовими органами при формуванні проєктів державного та місцевих бюджетів на наступні за плановим два бюджетні періоди з метою раціонального розподілу бюджетних коштів та при підготовці звіту про виконання бюджету [4].

1. Бюджетний кодекс України : Закон України № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2010, № 50–51, ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Крещенко І. Оцінка ефективності використання бюджетних коштів та контроль за дотриманням бюджетного законодавства. *Фінансовий контроль*. 2017. Вип. 11(142). С. 29–35.
3. Махнарилов Ю. В., Якубівський Б. А. Аудит використання бюджетних коштів. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/85.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм : наказ Міністерства фінансів України від 17 травня 2011. № 608. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11#top> (дата звернення: 27.10.2025).

Зубілевич С. Я., к.е.н, професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ МСФЗ 18 НА ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

З 1 січня 2027 року набирає чинності МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» [1]. Вплив його застосування на фінансову звітність за МСФЗ та систему стандартів узагальнений у таблиці.

Таблиця

Новації МСФЗ 18*

Вплив на систему МСФЗ	Короткий опис новацій	Компоненти фінансової звітності, на які вплинули зміни
Вилучення МСБО 1 «Подання фінансової звітності»	Перенесення частини вимог до МСФЗ 18 та МСБО 8, оновлення вимог до подання та розкриття інформації	Фінансові звіти та примітки
Зміна назви МСБО 8 «Облікові» політики, зміни в облікових оцінках та помилки» на «Основи підготовки фінансової звітності»	Перенесення вимог щодо: достовірного подання та дотримання МСФЗ; безперервності діяльності; нарахування; розкриття інформації про вибір та застосування облікової політики; розкриття джерел невизначеності оцінки	Фінансові звіти та примітки

продовження таблиці

<p>Запровадження нових термінів та уточнення попередньо застосованих</p>	<p>Агрегування, дезагрегування, класифікація, власники, МСФЗ, показники результату діяльності, примітки, операційний прибуток чи збиток, прибуток або збиток до фінансування та оподаткування, основні фінансові звіти, корисне структуроване зведення, суттєва інформація</p>	<p>Фінансові звіти та примітки</p>
<p>Уточнення загальних підходів до подання інформації у фінансовій звітності</p>	<p>Агрегування та дезагрегування інформації Обов'язкове розкриття складу статей під назвою «Інші»</p>	<p>Фінансові звіти та примітки</p>
<p>Подання інформації про прибутки та збитки</p>	<p>Два нових обов'язкових проміжних підсумки у Звіті про прибутки та збитки (операційний прибуток (або збиток), прибуток (або збиток) до фінансування та податку на прибуток) Подання показників результату діяльності, визначених управлінським персоналом (MPMs)</p>	<p>Звіт про сукупний дохід, примітки</p>

продовження таблиці

Структура доходів і витрат	Розподіл всіх доходів та витрат за трьома групами: операційні, інвестиційні та фінансові	Звіт про сукупний дохід
	Класифікація курсових різниць за тією групою доходів/витрат, що й доходи та витрати від статей, які призвели до курсових різниць	
Структура грошових потоків (МСБО 7 «Звіт про рух грошових коштів»)	Операційний прибуток як основа коригування на негрошові потоки при складанні звіту непрямым методом	Звіт про рух грошових коштів
	Усунення варіативності класифікації дивідендів та відсотків отриманих та сплачених	
МСБО 33 «Прибуток на акцію»	Розкриття у примітках додаткових сум на акцію, використовуючи інший показник результату діяльності як чисельник у розрахунку прибутку на акцію	
МСБО 34 «Проміжна фінансова звітність»	Застосування вимог МСФЗ 18 щодо агрегації та дезагрегації, а також МСБО 8 щодо достовірного подання та дотримання МСФЗ, безперервності діяльності та методу нарахування, розкриття інформації щодо показників ефективності діяльності	Проміжні фінансові звіти та примітки до них

Джерело: розроблено автором на основі [1–7]

В першу чергу описані новації вплинуть на зіставність фінансової звітності, що значно покращить комунікацію з інвесторами та власниками позикового капіталу щодо результатів суб'єкта звітування. Адже МСФЗ не встановлюють типових форм фінансових звітів та приміток, тому вони відрізняються за змістом та структурою. Застосування таксономії дещо гармонізувало назви статей, заголовків та підзаголовків у звітах, проте не усунуло розбіжності в поданні, які значно ускладнювали процес використання фінансової звітності для її інтерпретації. Окрім того, інвестори та позикодавці вважають показники, визначені керівництвом, корисними для аналізу результатів діяльності суб'єктів звітування, складання прогнозів щодо їх майбутніх значень. Однак це потребувало прозорості змісту показників і порядку їх розрахунку, адже підприємства визначали власні показники, що ускладнювало аналіз та порівняння показників діяльності різних суб'єктів звітування. Слід також пояснити, як ці показники результатів діяльності порівнюються з показниками, визначеними МСФЗ. Отже, вплив буде також на такі якісні характеристики фінансової інформації як зрозумілість та можливість перевірки інформації, наданої та розкритої у фінансовій звітності.

Хоча новації МСФЗ 18 не вплинуть на визнання чи оцінку статей фінансової звітності, кінцевий фінансовий результат (прибуток/збиток звітного періоду), проте для забезпечення виконання його вимог підприємствам слід переглянути свою облікову політику подання та групування статей у фінансових звітах, внутрішні системи для збору і розкриття інформації у примітках відповідно до вимог МСФЗ 18, ідентифікувати показники результатів діяльності. Додаткових зусиль потребуватиме проведення

аудиту фінансової звітності через розробку аудиторських процедур для нових вимог до розкриття інформації.

Зазначені зміни повинні бути негайно враховані під час підготовки фахівців за спеціальністю «Облік і оподаткування» шляхом уточнення як переліку компетентностей, так і програмних результатів навчання.

1. Міжнародний стандарт фінансової звітності 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» URL: surl.lu/jhpenf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Леженко Л. Міжнародний стандарт фінансової звітності (МСФЗ) 18: основні значення нововведення та причини виникнення. С. 56–61. URL: <https://url-shortener.me/8KW8> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Озеран А. Зміни у звіті про прибутки і збитки згідно з МСФЗ 18 та їх вплив на розвиток НП(С)БО. *Вісник економіки*. 2024. № 4. С. 77–89.
4. Парокінна А., Таран І. МСФЗ 18: нові вимоги до фінансової звітності. URL: surl.li/yphiky (дата звернення: 01.11.2025).
5. IFRS Accounting Standards in Practice. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements (Presentation in the Statement of Profit or Loss). 2024/2025. BDO. 108 p.
6. Applying IFRS. A closer look at IFRS 18 (Updated July 2025). 129 p.
7. Get ready for IFRS 18. Grant Thornton. 22 p.

Іванов В. Ю., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ВАЖЕЛІВ І СТИМУЛІВ ДПП У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації та прискореної трансформації економічних систем розвиток суб'єктів господарювання дедалі більше залежить від здатності держави ефективно поєднувати ресурси публічного та приватного секторів. ДПП виступає ключовим механізмом формування сприятливого інвестиційного середовища, стимулювання підприємницької активності та реалізації стратегічних проєктів розвитку економіки.

Традиційні підходи до державної підтримки бізнесу, які ґрунтуються на одноразових грантах або податкових пільгах, часто не забезпечують тривалого ефекту та достатньої додатковості приватних інвестицій. Водночас інноваційні важелі і стимули ДПП дозволяють комплексно поєднувати фінансові інструменти, такі як державні гранти, гарантії, кредитне покращення і змішане фінансування, з системами результат-орієнтованого контролю та моніторингу ефективності.

Особливе значення мають цифрові платформи управління ДПП-проєктами, інтегровані з реєстрами державної допомоги та панелями ключових показників ефективності, що забезпечують прозорість, підзвітність і можливість проведення регулярних ex-ante та ex-post оцінок. У поєднанні з адресними та цільовими стимулювальними заходами, орієнтованими на інноваційні і «зелені» проєкти, такі інструменти створюють умови для довгострокового розвитку суб'єктів господарювання та

формування конкурентних кластерів.

Однією з ключових інновацій у застосуванні важелів і стимулів ДПП для розвитку суб'єктів господарювання в сучасних умовах України, зумовлених воєнними викликами та перспективами поствоєнної відбудови, є впровадження результат-орієнтованих фінансових інструментів. Йдеться про комплексну модель, яка інтегрує державні гранти, гарантії, механізми кредитного покращення та інструменти змішаного фінансування, що забезпечує багаторівневий ефект для стимулювання інвестиційної активності.

Практика країн-членів ЄС демонструє, що подібні механізми дозволяють максимально поєднувати соціально-економічні пріоритети держави з бізнес-інтересами приватних інвесторів. Зокрема, державні гранти найчастіше спрямовуються на підготовчі стадії проєктів ДПП, включаючи проведення техніко-економічного обґрунтування, верифікацію відповідності екологічним стандартам, формування бізнес-моделей та зниження первинних ризиків. Гарантії держави та механізми кредитного покращення знижують ризик неплатоспроможності й підвищують кредитоспроможність проєктів ДПП, що стимулює банки та інституційних інвесторів надавати довгострокове фінансування. У свою чергу, змішане фінансування дозволяє ефективно поєднувати державні та приватні ресурси, формуючи синергію, яка збільшує мультиплікатор державної підтримки [1].

Для України, що перебуває у стані війни та готується до масштабної відбудови, впровадження результат-орієнтованих фінансових інструментів набуває стратегічного значення. По-перше, вони дають змогу мінімізувати фіскальні ризики шляхом поетапного використання бюджетних коштів залежно від досягнення конкретних цільових результатів. По-друге, ці інструменти

створюють умови для трансформації ролі держави – від прямого інвестора до каталізатора залучення приватного капіталу, що є критично важливим в умовах обмежених бюджетних ресурсів. По-третє, результат-орієнтовані фінансові механізми сприяють формуванню довіри міжнародних донорів та інституційних інвесторів, оскільки вони відповідають європейським практикам прозорості, підзвітності та управління ризиками.

Загалом у сучасних умовах розвитку України результат-орієнтовані фінансові засоби у рамках ДПП виступають важливим інноваційним механізмом, що поєднує державні та приватні ресурси, забезпечує більш ефективне використання обмежених бюджетних коштів і підвищує стійкість національної економіки. Використання досвіду країн-членів ЄС у цій сфері дозволяє адаптувати перевірені моделі до українських реалій, створюючи передумови для сталого розвитку суб'єктів господарювання як у воєнний, так і в поствоєнний період.

Одним із найбільш перспективних інноваційних напрямів у застосуванні важелів і стимулів ДПП для розвитку суб'єктів господарювання в Україні в умовах воєнної та поствоєнної трансформації економіки є використання цифрових платформ управління проєктами. Такі платформи створюють інтегроване середовище для всіх учасників ДПП – державних органів, інвесторів, приватних партнерів та громад, забезпечуючи прозорість, ефективність і оперативність взаємодії.

Застосування цифрових платформ у ДПП передбачає поєднання кількох функціональних блоків:

- електронної подачі заявок та відбору проєктів, що зменшує адміністративні бар'єри, пришвидшує процес ініціювання проєктів і забезпечує відкритий доступ до інформації про можливості співпраці;

- модулів адміністрування фінансування, які

дозволяють інтегрувати різні інструменти підтримки – гранти, державні гарантії, кредитне покращення та змішане фінансування, що особливо важливо для малих і середніх підприємств, які не мають значного досвіду роботи з інституційними інвесторами;

– панелей моніторингу та оцінювання, що відображають ключові показники ефективності у режимі реального часу, дозволяючи державним органам і приватним партнерам оперативно реагувати на ризики та коригувати управлінські рішення;

– системи контролю відповідності ESG-стандартам, що забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у процес реалізації проєктів. Це підвищує довіру інвесторів та відкриває доступ до «зелених» і «сталіх» фінансових інструментів, які сьогодні активно застосовуються в ЄС.

Досвід країн-членів ЄС демонструє, що цифровізація управління ДПП є не лише технічним удосконаленням, а й системною реформою, спрямованою на підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків. Наприклад, у Німеччині та Естонії функціонують інтегровані онлайн-платформи для подачі заявок та управління інфраструктурними проєктами, які дозволяють зменшити часові витрати на їх підготовку та узгодження. У Франції та Нідерландах активно застосовуються цифрові модулі моніторингу ESG-показників у рамках ДПП, що стимулює інвесторів спрямовувати капітал у більш стійкі та соціально значущі проєкти [2].

Для України впровадження подібних цифрових рішень має стратегічне значення. По-перше, воно створює сприятливе середовище для залучення міжнародних фінансових інституцій і приватних інвесторів у відбудову критичної та соціальної інфраструктури. По-друге, забезпечує можливість суб'єктам господарювання брати

участь у проектах ДПП на конкурентних умовах, отримуючи доступ до комбінованих фінансових ресурсів. По-третє, у воєнних і поствоєнних умовах такі платформи стають запорукою швидкого відновлення економіки через підвищення прозорості, ефективності й інвестиційної привабливості партнерських ініціатив.

У цілому цифрові платформи управління проектами ДПП становлять інноваційний засіб, який поєднує технологічні можливості та європейський досвід із завданнями модернізації української економіки, створюючи нові стимули для розвитку бізнесу й залучення довгострокового капіталу.

Важливою інновацією у розвитку державно-приватного партнерства в Україні у сучасних умовах, що визначаються впливом воєнних викликів та необхідністю швидкого відновлення економіки у поствоєнний період, є впровадження цільових та адресних стимулів для суб'єктів господарювання. Ці стимули передбачають надання державної підтримки лише тим підприємствам, які реалізують проекти у форматі ДПП з доведеним високим потенціалом економічної та соціальної віддачі. Такий підхід спрямований на оптимізацію використання обмежених бюджетних ресурсів і забезпечення максимального мультиплікативного ефекту для економіки та суспільства.

Європейська практика демонструє, що цільова підтримка є одним із ключових механізмів у системі стимулювання інвестиційно привабливих проектів. Зокрема, у Німеччині, Франції та Нідерландах широко застосовується принцип селективного фінансування, за яким державні гранти, податкові пільги або кредитні гарантії спрямовуються виключно на ті проекти, що відповідають стратегічним пріоритетам розвитку (енергетична трансформація, цифровізація, сталий транспорт, інноваційні виробництва). Подібний підхід дозволяє поєднати інтереси

держави та бізнесу, а також стимулює залучення приватних інвестицій у ті сектори, що формують основу довгострокової конкурентоспроможності [3].

Для України в умовах війни та післявоєнної відбудови застосування цільових та адресних стимулів набуває особливої актуальності. По-перше, дефіцит фінансових ресурсів вимагає їх спрямування на найбільш ефективні та суспільно значущі проєкти, такі як відновлення критичної інфраструктури, розвиток енергетичної безпеки, створення індустріальних парків та інноваційних кластерів. По-друге, механізм селективної підтримки сприяє відновленню довіри інвесторів, оскільки забезпечує прозорість і передбачуваність державної політики. По-третє, надання адресних стимулів для проєктів з високим потенціалом економічної віддачі дозволяє забезпечити стійке зростання суб'єктів господарювання, їхню здатність інтегруватися у європейські виробничі ланцюги та зміцнювати конкурентні позиції на внутрішньому й міжнародному ринках.

Впровадження цього підходу в Україні може бути реалізоване через низку інструментів: цільові грантові програми для фінансування підготовчих робіт та інноваційних проєктів; податкові пільги для підприємств, що беруть участь у пріоритетних ДПП; державні гарантії та механізми кредитного покращення, спрямовані на стратегічні галузі; систему незалежної оцінки проєктів, яка забезпечує об'єктивність у визначенні пріоритетів.

Очікуваним результатом запровадження такої інновації стане підвищення ефективності використання державних і донорських ресурсів, залучення додаткових приватних інвестицій, стимулювання інноваційності бізнесу та прискорення відновлення економіки. Для суб'єктів господарювання, які беруть участь у ДПП, це означатиме зменшення фінансових ризиків, доступ до дешевших ресурсів, підвищення кредитоспроможності та

зміцнення позицій у стратегічно важливих секторах економіки.

Таким чином, інноваційне застосування важелів і стимулів ДПП стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання в Україні в умовах воєнних викликів та поствоєнної відбудови. Сучасні фінансові засоби – результат-орієнтовані інструменти, змішане фінансування, державні гарантії, цифрові платформи управління проектами та система цільових стимулів – створюють нову архітектоніку взаємодії держави й бізнесу, що поєднує принципи ефективності, прозорості та відповідальності. У контексті європейської інтеграції зазначені засоби набувають особливої ваги, адже сприяють гармонізації національної політики з практиками країн-членів ЄС, розширюють можливості залучення інституційних інвесторів і донорських коштів, а також формують підґрунтя для розвитку інноваційних кластерів та «зеленої» економіки. Відтак модернізація стимулів і важелів ДПП є не лише засобом економічного відновлення, а й стратегічним напрямом формування конкурентоспроможної, стійкої та інвестиційно привабливої економіки України.

1. Fara G., Hai Di, Obermayr T., Grassi E., Herics O., Latopoulou Chr., Hristov S., Puricella P. Public Private Partnerships in the EU: Wide spread short comings and limited benefits : Special Report no.09. Luxembourg: European Court of Auditors. URL: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR18_09/SR_PPP_E_N.pdf (дата звернення: 01.11.2025). 2. Nosratabadi S., Atobishi T., Hegedus S. Social Sustainability of Digital Transformation: Empirical Evidence from EU-27 Countries. *Administrative Sciences*. № 13. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/126>. (дата звернення: 01.11.2025). 3. Alecke B., Mitze T. Institutional reforms and the employment effects of spatially targeted investment grants: The case of Germany's GRW. URL: <https://arxiv.org/pdf/2302.11376> (дата звернення: 01.11.2025).

Камінська С. М., викладач вищої категорії (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

РИТЕЙЛ У СТРУКТУРІ ВВП: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

У сучасних умовах глобалізації та лібералізації зовнішньої торгівлі сектор ритейлу позиціонується не лише як пріоритетний елемент внутрішнього споживчого ринку, але і як ключова складова формування валового внутрішнього продукту (ВВП). Розвиток торгівлі товарами відображає рівень інтегрованості країни у світові економічні процеси, ілюструє конкурентоспроможність її бізнес-середовища, а також визначає ступінь відкритості національної економіки.

Одним із показників, що дає змогу оцінити масштаби торговельної активності загалом, є такий індикатор Світового банку, як «Merchandise trade (% of GDP)» [1]. Саме він уособлює частку сукупного експорту та імпорту товарів у структурі ВВП будь-якої країни і обчислюється шляхом ділення загальної суми експорту та імпорту товарів на величину ВВП. Порівняння динаміки заявленого показника в європейських країнах забезпечує можливість виявлення відмінностей у моделі функціонування ритейлу в цілому, вказує на рівень залежності економіки від зовнішньої торгівлі, а також уможлиблює визначення потенційних ризиків і окреслення стратегічних орієнтирів розвитку.

Динаміку частки торгівлі товарами в структурі ВВП окремих країн Європи за 2019–2024 рр. представлено в таблиці, за даними якої можна констатувати різновекторні тенденції, обумовлені впливом пандемії COVID-19, енергетичної та геополітичної кризи, а також структурними зрушеннями в економіці.

Таблиця

Динаміка частки торгівлі товарами в структурі ВВП окремих країн Європи за 2019–2024 рр. (% від ВВП)

№ з/п	Країни	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.	ЄС	71,9	68,6	75,1	86,2	76,7	72,2
2.	<i>Україна</i>	72,0	66,1	70,5	61,4	54,9	58,0
3.	Польща	89,2	89,3	100,5	106,6	92,5	83,0
4.	Литва	125,8	116,2	128,3	143,0	114,6	99,5
5.	Латвія	100,9	100,5	114,0	141,0	117,5	101,5
6.	Естонія	107,1	105,8	121,4	129,3	102,9	96,3
7.	Бельгія	163,2	154,6	180,1	208,9	174,3	157,8
8.	Данія	60,6	58,1	60,3	64,9	61,6	59,4
9.	Румунія	68,9	64,6	71,0	77,3	66,3	61,9
10.	Молдова	73,5	68,4	75,4	93,3	76,1	69,3
11.	Болгарія	103,5	95,0	103,5	119,2	99,2	89,3
12.	Велико-британія	40,6	38,5	37,1	44,0	39,1	36,5
13.	Чехія	147,3	144,6	150,7	158,6	142,0	143,5
14.	Словаччина	169,6	158,8	172,4	190,6	172,5	161,8
15.	Греція	48,4	47,6	57,0	72,1	59,6	56,6
16.	Угорщина	148,2	149,4	155,4	178,5	148,5	137,4
17.	Італія	50,1	48,6	54,3	64,3	57,1	54,4
18.	Австрія	82,0	78,7	87,9	94,4	88,0	81,5
19.	Німеччина	68,8	64,8	69,9	78,3	70,0	66,7
20.	Франція	45,0	40,4	43,8	51,6	47,2	44,0

Джерело: складено за даними Світового банку [1].

У країнах з високим рівнем зовнішньоторговельної орієнтації (Чехія, Словаччина) показник здебільшого складає понад 140% ВВП. Це підтверджує перманентну залежність їх економік від експортно-імпортних операцій. Балтійським країнам притаманні коливання в межах 100–140%, що відображає перерозподіл торговельних потоків після початку війни в Україні та зміни логістичних маршрутів у ЄС. У державах Західної Європи (Франція, Італія) значення індикатора залишається дещо нижчим (38–

57%), що свідчить про домінування внутрішнього ринку. Для ЄС загалом спостерігається нестійка динаміка: зниження у 2020 р. до 68,6%, відновлення у 2022 р. до 86,2% та подальше зниження до 72,2% у 2024 р., що корелює з глобальними торговельними трендами. У 2019–2024 рр. частка торгівлі товарами у ВВП України знизилася з 72,0% до 58,0%. На відміну від інших країн Європи, де коливання мають циклічний характер, для України динаміка індикатора є структурно-кризовою і відображає трансформацію економіки в умовах воєнної економіки.

В окремих країнах частка торгівлі товарами в структурі ВВП перевищує 100%, що свідчить про надвисоку інтенсивність зовнішньоторговельних операцій (2024 р.: Словаччина – 161,8%, Чехія – 143,5%, Бельгія – 157,8%). Це означає, що сукупний обсяг експорту та імпорту товарів є більшим за їхній річний ВВП, що є характерною ознакою економік із високою долученістю до глобальних виробничих ланцюгів. На відміну від попередніх років, у 2024 р. низка країн, які раніше демонстрували показники понад 100% (Польща, Литва, Естонія), знизили їх до нижчого рівня, що може свідчити про часткову переорієнтацію на внутрішній ринок, а також перегрупування логістичних потоків після 2022 р.

Отже, у 2024 р. найбільшу торговельну відкритість демонструють Словаччина, Чехія, Бельгія, де обсяги експорту та імпорту перевищують розмір ВВП, що свідчить про їх залежність від зовнішніх ринків. Натомість Україна характеризується стійким зниженням значення показника, що зумовлено воєнними втратами та істотним порушенням логістики.

1. World Bank. *Merchandise trade (% of GDP)* [Data set]. The World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TG.VAL.TOTL.GD.ZS>. (дата звернення: 01.11.2025).

Крупка М. І., д.е.н., професор, Андрушак Г. С., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

ФІНАНСОВО-ЛОГІСТИЧНИЙ КОМПЛАЄНС В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ

Сучасні реалії розвитку фінансових систем вимагають врахування глобальних фінансових ризиків, гібридної агресії недружніх країн та представників підприємницького середовища, розширення впливу санкційних інструментів на фінансову результативність суб'єктів господарювання, загострення конкуренції. Адже новітні безпекові ризики створюють кумулятивний деструктивний ефект для суб'єктів підприємництва, впливають на їх операційну стійкість, доступ до фінансових ресурсів, ділову репутацію та життєвий цикл підприємницьких проектів. Як наслідок, в осяжній перспективі, макрофінансовий рівень економіки може зазнавати згубного впливу, який доцільно, на наше глибоке переконання, нівелювати за допомогою постійного моніторингу бізнес-процесів на мезо- та мікрорівні. Актуалізуємо фінансовий та логістичний комплаєнс [1, с. 622] як сучасні інструменти системного управління на усіх рівнях економіки країни. Необхідно наголосити, що імплементація актуальних стандартів в механізм управління фінансовою системою, та її окремих складових зокрема, дозволить реалізовувати ефективну комплаєнс політику в довготерміновій перспективі. На нашу думку, доцільно впроваджувати принципи комплаєнсу в інфраструктуру фінансової системи [2, с. 67] на інституційному рівні, що дасть можливість організувати дієві вмонтовані імпліцитні захисні фінансові механізми при реалізації фінансових

відносин у суспільстві. Особливо актуальним є акцент на імпорتنих операціях, які сприяють, з одного боку, вирівнюванню дисбалансу в науково-технічному прогресі у конкурентів, а з іншого, створюють передумови для притоку фінансового капіталу, покращують сальдо платіжного балансу країни, підвищують економічну спроможність та конкурентоздатність суверенного суспільства [3].

Організаційна фінансова інфраструктура суб'єктів підприємництва, як невід'ємних учасників фінансової системи, являє собою сукупність відповідних організаційних структур, що забезпечують функціонування фінансів як в окремих сегментах зазначеної системи, так і поза нею. У свою чергу вона включає три складові: управлінську, інституційну та обслуговуючу [4, с. 59]. Зазначена інфраструктура безпосередньо залежить від логістичного комплаєнсу, який визначає, з правової позиції, факт реалізації фінансових відносин між суб'єктами економіки, державою та фізичними особами, формує передумови для ідентифікації грошових потоків та вибору інструментів фінансового комплаєнсу. Логістичні потоки безпосередньо свідчать про ефективність функціонування економічної системи країни та надають релевантну інформацію про потенціал фінансової системи. Отже, зазначені інструменти управління стратегічно важливі для трансформації фінансового середовища суспільства та створення передумов для економічного зростання в країні.

Вважаємо, що ключовими засадами імплементації фінансово-логістичного комплаєнсу на макрофінансовому рівні мають бути такі основні принципи, як: 1) превентивність, при здійсненні фінансово-господарських операцій; 2) декомпозиція, при прийнятті рішень для отримання релевантної інформації; 3) інтегрованість, для оперативного та своєчасного прийняття управлінських рішень; 4) страхування ризиків та фінансової

відповідальності, для захисту центрів фінансової відповідальності й зон найбільшої вразливості; 5) цифровізації, для ефективної оптимізації бізнес-процесів і гармонізації відносин між суб'єктами фінансової системи; 6) міжнародної адаптивності, для орієнтації на стандарти Європейського союзу та США як найбільших товарних і фінансових ринків; 7) соціальної відповідальності, для створення й підтримання позитивного національного та міжнародного іміджу; 8) політичної синергії, для врахування гібридних політик, наявного санкційного комплаєнсу, що дозволить уникнути руйнації фінансово-логістичних шляхів та зниження фінансової результативності для підприємств та економіки країни в цілому.

1. Ревак І., Підхомний О. Санкційний комплаєнс у системі управління безпекою логістичних підприємств: сучасні виклики та інноваційні можливості. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 621–627. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-55-84.
2. Бодаковський В. Ю. Концептуалізація інфраструктури фінансової системи на основі її динамічних і статичних ознак. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 65–70. DOI: 10.32782/СМІ/2024-9-13.
3. Yemelyanov O., Petrushka T., Lesyk L., Navryliak A., Yanevych N., Kurylo O., Bodakovskyy V., Skoropad I., Danylovych T., Petrushka K. Assessing the sustainability of the consumption of agricultural products with regard to a possible reduction in its imports: The case of countries that import corn and wheat. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Art. 9761.
4. Бодаковський В. Ю. Теоретико-концептуальні засади формування фінансової інституційної інфраструктури підприємств. *Формування ринкової економіки України*. 2016. Вип. 35. Т. 1. С. 57–63.

Крупка М. І., д.е.н., професор (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна),
Бричка Б. Б., к.е.н., доцент (Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна)

СУТНІСТЬ ТА ВИМІРЮВАННЯ СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГРОШОВОЇ ОДИНИЦІ

Одне з основних завдань центрального банку кожної держави полягає у підтриманні стабільності грошової одиниці, адже її значні коливання призводять до зростання цін і посилення ризиків при ухваленні економічних рішень.

Дослідження стабільності грошової одиниці знайшло відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Бабійчук Т. П. [1], Белінська Я. В. [2], Гриценко А. А., Гудзовата О. О., Міщенко С. В., Мороз А. М., Савлук М. І., Черкашина К. Ф., Біні-Смагхі Л. [5], Мізес Л. Ф., Ротбард М. Н., Хюльсман Й. Г. та інші.

Стабільність, у широкому сенсі, відображає здатність системи функціонувати без змін у своїй структурі, не зважаючи на значні коливання чинників впливу на неї. З точки зору загальнометодологічного аналізу системних характеристик, стабільність грошової системи проявляється в її здатності виконувати всі функції навіть в умовах економічних криз чи несприятливих обставин, зберігаючи при цьому свою роль в економіці.

Узагальнюючи думки науковців щодо поняття «стабільність грошової одиниці», можна зробити висновок, що ця стабільність є відносною та динамічною характеристикою, оскільки абсолютна стабільність у цьому контексті неможлива.

Оскільки гроші дають змогу придбавати товари, послуги, іноземну валюту чи отримувати позики, можна

визначити ключові аспекти стабільності грошової одиниці, які будуть розглянуті далі:

- цінова стабільність;
- стабільність цін на позикові ресурси;
- стабільність курсу національної валюти щодо іноземних валют.

На сучасному етапі розвитку української економіки, з урахуванням визначень поданих різними вченими, можна сформулювати авторське тлумачення стабільності грошової одиниці так: стабільність грошової одиниці є динамічним станом її купівельної спроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що забезпечує відносну сталість вартості, високий ступінь довіри та ефективне здійснення покладених на неї функцій в умовах постійних змін макроекономічного середовища та факторів зміни грошової системи.

З урахуванням результатів аналізу причин та наслідків дестабілізації грошової одиниці, а також цілей і практичних аспектів монетарної політики центральних банків, доцільно виділити такі індикатори (у відсотковому вираженні) для оцінки стабільності національної валюти: узагальнений показник стабільності/нестабільності грошової одиниці; індекс споживчих цін; індекс цін виробників; базова інфляція за споживчими цінами; дефлятор ВВП; рівень монетизації ВВП; співвідношення зовнішнього боргу до ВВП; співвідношення сальдо поточного рахунку платіжного балансу до ВВП; рівень фінансової доларизації (визначений як частка кредитів в іноземній валюті до монетарного агрегату М3); темпи відтоку депозитів із банківської системи тощо.

Результати досліджень науковців дають можливість визначати показник загальної нестабільності грошової одиниці, який можна подати у такому вигляді [3, с. 13]:

$$IN = \left(\frac{\frac{i_t - i_{t-1} \times W + \frac{e_t - e_{t-1} \times IM + \frac{r_t - r_{t-1} \times K}{r_{t-1}}}{e_{t-1}}}{W + IM + K}} \right) * 100, \quad (1)$$

де i_t – темп зростання ІСЦ у поточному періоді; i_{t-1} – темп зростання ІСЦ у попередньому періоді; e_t – офіційний обмінний курс у поточному періоді; e_{t-1} – офіційний обмінний курс у попередньому періоді; r_t – середня процентна ставка за кредитами у поточному періоді; r_{t-1} – середня процентна ставка за кредитами у минулому періоді; W – загальна вартість товарів і послуг, вироблених впродовж року; IM – обсяг імпорту країни в поточному періоді; K – обсяг наданих кредитів.

На нашу думку, стабільність грошової одиниці доречно оцінювати через призму збереження її вартості та купівельної здатності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, а її забезпечення є важливим завданням центральних банків в умовах сучасних викликів й загроз.

1. Бабійчук Т. П. Проблеми стабільності національної грошової одиниці України в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.16. С. 182–187.
2. Белінська Я., Биховченко В. Інфляційні тенденції та стабільність національної грошової одиниці України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 8. С. 12–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_8_5. (дата звернення: 01.11.2025).
3. Бричка Б. Б. Грошово-кредитна політика НБУ у забезпеченні стабільності національної грошової одиниці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020.
4. Крупка М. І., Кульчицький М. І., Жмурко Н. В., Ванькович Д. В. Валютно-курсова політика України : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 366 с.
5. Bini-Smaghi L. Monetary stability: pre-condition for monetary stability in the European Union. *Revue ECU/EURO*. 1994. No. 26.

Лазаришина І. Д, д.е.н., професор, Музиченко А. О., к.е.н., доцент (Національний університет біоресурсів і природокористування, м. Київ, України)

АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМАТИКА ДЕФІНІЦІЇ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОКРЕСЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ

Аграрний сектор традиційно вважається стратегічною рушійною силою розвитку України, посідаючи провідне місце в національній економіці, стимулюючи промислове зростання, гарантуючи продовольчу, екологічну, економічну та соціальну безпеку держави, формуючи значну частку експортного потенціалу, слугуючи основою для розвитку сільських громад, забезпечуючи населення сільських територій робочими місцями та роблячи вагомий внесок у досягнення цілей сталого розвитку. Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» визначає необхідність дотримання ключових орієнтирів сталого розвитку[1]. Провідна роль у реалізації цих завдань належить саме аграрному сектору, рівень конкурентоспроможності та ефективності якого безпосередньо впливає на добробут населення, показники здоров'я і продуктивність праці.

Власне поняття «аграрний сектор» у науковій літературі інтерпретується по-різному. Серед дослідників немає єдиного підходу до його визначення, окреслене поняття трактується як: «...галузь національної економіки» [2, с. 3; 2, с. 42]; «...особлива галузь в системі національної цілісної економіки України» [4, с. 10; 5, с. 7]; «...соціально значуща галузь» [4, с. 10]; «...сукупність галузей» [6]; «..ВВП-формуюча галузь» [7, с. 145] та ін.

Не поділяючи підходу, за яким аграрний сектор ототожнюється з окремою галуззю, зауважимо, що у Загальному класифікаторі «Галузі народного господарства України» (нині втратив чинність) [8], серед галузей матеріального виробництва була виділена галузь 20000 «Сільське господарство», однак термін «аграрний сектор» там не використовувався. У чинному ж Національному класифікаторі України «КВЕД ДК 009:2010», затвердженому наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457, передбачено вид економічної діяльності «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» зі структурним поділом [9], проте у документі власне «аграрний сектор» не визначено.

Відтак, з огляду на те, що документами, які використовувалися раніше, і тими, які нині застосовуються для означення галузей народного господарства й видів економічної діяльності, зокрема ЗКГНГ, який діяв більше 15 років і «КВЕД ДК 009:2010» (чинний нині), поняття «аграрний сектор» не ідентифіковано, можна впевнено констатувати, що аграрний сектор не є а ні галуззю (різноманіттям галузей, їх комплексом чи єдністю), про що йдеться в працях: [2, с. 3; 3, с. 42], а ні видом економічної діяльності, на чому наголошено в дослідженні [4, с. 5].

У низці нормативно-правових актів України відсутні визначення поняття аграрного сектору. Лише у Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 р. № 806-р від 17 жовтня 2013 р., зазначено, що «...аграрний сектор України, базовою складовою якого є сільське господарство, є системоутворювальним у національній економіці, формує засади збереження суверенності держави – продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та формує соціально-економічні основи розвитку сільських

територій» [10]. Як видно, аграрний сектор не ідентифіковано з використанням іменника як частини мови, проте визначено його як «...системоутворювальний» з сільським господарством в основі. Досить слушним є твердження І. Г. Сурай, котрий констатує, що до складу аграрного сектору економіки належать всі підприємства, які «...забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції й продукти її первинної переробки, та пов'язані з ними обслуговуючі підприємства, а також організації, які здійснюють реалізацію державної аграрної політики» [11].

П.П. Несененко, розвиваючи змістове наповнення сутності поняття «аграрний сектор» у дисертації, узгоджує його з п'ятисекторальною моделлю національної економіки, у якій до класичних трьох секторів додано ще два шляхом розділення третього сектору «сфера послуг» на окремі позиції [12, с. 36]. Примітно, що до первинного сектора економіки за обидвома гіпотезами належить сільське господарство, а не аграрний сектор в цілому.

Отже, під аграрним сектором не слід розміти комплекс певних структур тому, що в такому разі йтиметься винятково про сукупність предметів і явищ, які становлять єдине ціле без акцентування уваги на існуванні між ними певних взаємозв'язків. За доцільне вважаємо трактувати аграрний комплекс як складну систему, до якої залучені суб'єкти господарювання різних видів економічної діяльності, які займаються виробництвом, переробкою і доведенням до споживача сільськогосподарської продукції.

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Зеленський А. В. Фінансове регулювання аграрного сектору економіки України : дис. ... канд. екон. наук. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2016. 3. Калашникова Г. О.

Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору України : дис. ... д-ра філософії. Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2023.

4. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017.

5. Ключник А. В., Слюсаренко А. В. Особливості державного регулювання економічного розвитку аграрного сектору. *Науковий вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського*. 2014. № 5.2(101). С. 7–16.

6. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005.

7. Новіков Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу в умовах продовольчої кризи : дис. ... д-ра філософії. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2023.

8. Загальний класифікатор «Галузі народного господарства України» : наказ Міністерства статистики України від 24.01.1994 № 21. URL: https://gov.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=513523&base=1 (дата звернення: 01.11.2025).

9. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

10. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 № 806-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

11. Сурай І. Поняття державного управління аграрним сектором економіки України. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2003. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. Вип. 2. С. 259–270.

12. Несененко П. П. Регулювання стратегічного розвитку аграрного сектору в контексті економічної політики держави : дис. ... д-ра екон. наук. Рівне : Національний університет водного господарства та природокористування, 2023.

Левицька С. О., д.е.н., професор, Максимчук Т. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РИЗИКО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємницький ризик – це потенційна небезпека втрати ресурсів або недоотримання доходу внаслідок невизначеності результату господарської діяльності, яка може призвести до несприятливих наслідків. Сьогодні для вітчизняного виробника ризик актуалізується як зовнішніми, так і внутрішніми факторами невизначеності ринку в умовах воєнного стану.

В контексті бізнесу ризик означає потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та його фінансовий стан. Управління цими ризиками є ключовим фактором успіху підприємства.

В економічній літературі, присвяченій проблемам підприємництва, немає стрункої системи класифікації підприємницьких ризиків. Альтернативно можна виділити для підприємства: операційні ризики, фінансові ризики, юридичні ризики, репутаційні ризики, політичні та технологічні ризики.

Повномасштабне вторгнення росії вплинуло на розвиток як видів ризиків, так і методів їх оцінювання.

Вітчизняні підприємства сьогодні, додатково до вище зазначених, приділяють увагу міжнародній практиці ідентифікації ризиків, зокрема: стратегічним ризикам (strategic risks); ризикам відповідності (compliance risks); конкурентним ризикам (competitive risks); глобальним ризикам (global risks) [1; 2].

Останні роки вчені актуалізували вивчення міжнародних практик управління таких ризиків, як:

- кібератака або витік даних (Cyber Attack or Data Breach);

- ризик цін на сировинні товари або дефіцит матеріалів (Commodity Price Risk or Scarcity of Materials);

- переривання бізнесу (Business Interruption);

- економічне уповільнення або повільне відновлення (Economic Slowdown or Slow Recovery);

- невдача в залученні або утриманні найкращих талантів (Failure to Attract or Retain Top Talent);

- зміни в нормативних актах або законодавстві (Regulatory or Legislative Changes) [3].

Більшість сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців розглядають дві групи прийомів оцінки (аналізу) ризиків: кількісні (математичні, статистичні та ймовірнісні, аналітичні); якісні (моделювання, оптимізація та теорія гри, методи стохастичного програмування, аналогів).

Найпоширенішим методом, який використовується в процесі якісного аналізу, є метод експертних оцінок, що дає змогу визначити ступінь ризику у випадках відсутності повної й вірогідної інформації, достатньої для застосування статистичних методів. Основа методу – результати оброблення думок досвідчених підприємців та фахівців.

На практиці застосовуються індивідуальні та групові (колективні) експертні оцінки. Методи кількісної оцінки дають змогу виявити чисельне визначення розмірів окремих ризиків і ризику конкретного виду діяльності в цілому. При кількісній оцінці ризиків підприємства застосовують різноманітні методи, що залежать від виду і джерел ризику, характеристик сфери і виду діяльності, фінансового стану тощо.

Динамічний розвиток технологій обумовив сьогодні імплементацію більш складних, але достатньо ефективних

методів оцінювання ризиків: аналіз сценаріїв, стрес-тестування, порівняльна оцінка ризиків, гібридний метод оцінки ризиків та ін.

Кожен з ризиків – це певний сценарій боротьби за сталий бізнес, застосування сучасних інструментів оцінювання та моделювання показників.

Непередбачливість зовнішньо-економічних факторів впливу на розвиток бізнесу спонукає як управлінців, так і обліково-економічних фахівців забезпечувати процеси ризико-орієнтованого менеджменту ефективною аналітичною інформацією на етапах вибору шляхів зниження ризиків підприємницької діяльності. Враховуючи сьогоднішню варіативність видів ризику, найбільш дієвими методами зниження підприємницьких ризиків вважаються: метод розподілу ризику між учасниками, метод страхування підприємницького ризику; метод резервування коштів, які є необхідними для покриття непередбачуваних витрат; метод зниження ризиків за рахунок їх фінансування та ін.

Ризико-орієнтований менеджмент передбачає індивідуальний (в контексті певної ситуації) вибір методів боротьби з ризиками, обґрунтування ефективності заходів управління ризиками та мінімізацію їх наслідків.

1. Ешлі Воттерс (Ashley Watters) *7 Types of Business Risk* (in English). URL: <https://gtia.org/blog/7-types-of-business-risk> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Metricstream. *What Are Risk Categories? (Types and Ways to Determine Them)* (in English). URL: <https://www.metricstream.com/learn/what-are-risk-categories.html> (дата звернення: 01.11.2025). 3. AON. *Top Risks Facing Organizations in Europe* (in English). URL: <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey/top-risks-facing-organizations-in-europe> (дата звернення: 01.11.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Пахут А. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДІЯЛЬНІСТЬ БУХГАЛТЕРІВ-ПІДПРИЄМЦІВ У СИСТЕМІ ПЕРВИННОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

Діяльність бухгалтерів-підприємців у сфері первинного фінансового моніторингу набуває все більшого значення у сучасному фінансовому середовищі України. З огляду на зростаючі ризики відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та інших протиправних фінансових операцій, роль бухгалтерів-підприємців стає критичною для забезпечення прозорості, надійності та стабільності фінансових процесів [1; 2].

Сучасна економіка України активно інтегрується у світовий фінансовий простір, що супроводжується посиленням міжнародних стандартів фінансового контролю, зокрема вимог FATF Recommendations (2021), які встановлюють ризик-орієнтований підхід до моніторингу фінансових операцій [4]. Впровадження цих стандартів в національне законодавство створює додаткові виклики для бухгалтерів-підприємців, які покликані імплементувати законодавчі норми в практичну реалізацію контролю за фінансовими потоками.

Основним нормативним документом, що регулює функціональну відповідальність бухгалтерів-підприємців у сфері первинного фінансового моніторингу, є Закон України № 361-ІХ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [1]. Закон

встановлює ключові обов'язки для суб'єктів первинного фінансового моніторингу, включаючи ідентифікацію клієнтів за ознаками порогових та підозрілих фінансових операцій, моніторинг фінансових операцій, оцінку підозрілих транзакцій та повідомлення про них компетентним органам.

Доповненням до закону є Положення про здійснення фінансового моніторингу суб'єктами первинного фінансового моніторингу, державне регулювання і нагляд за діяльністю яких здійснює Міністерство фінансів України, яке регулює порядок ведення внутрішніх процедур контролю та визначає стандарти управління ризиками [2]. Цей документ визначає структуру внутрішніх політик, характер процедур моніторингу, а також обов'язки відповідальних осіб і механізми перевірки ефективності внутрішніх систем контролю суб'єктів, з якими працює бухгалтер-підприємець.

Дослідження Внукової Н. підкреслює необхідність упровадження ризик-орієнтованого підходу до контролю, що який дозволяє адаптувати методи моніторингу до конкретних особливостей бізнесу та фінансового середовища, а також оцінювати потенційні ризики зазначених операцій [3]. Це передбачає не лише виконання формальних вимог законодавства, але й аналітичну оцінку операцій клієнтів з урахуванням потенційних ризиків, спільну з управлінським персоналом підприємства розробку та функціональне забезпечення заходів менеджменту.

Практична діяльність бухгалтерів-підприємців у сфері фінансового моніторингу охоплює широкий спектр завдань, зокрема: ведення точних та актуальних фінансових записів, фінансово-управлінський аналіз грошових потоків, забезпечення прозорості операцій та підтримки внутрішньої звітності [1; 2; 3]. Така діяльність включає

оцінку кредитного ризику, перевірку джерел доходів клієнтів, аналіз складних фінансових схем та виявлення потенційних ризиків відмивання доходів.

Завдяки цифровим технологіям та автоматизованим системам бухгалтер-підприємець отримує можливість швидко аналізувати великі масиви даних, виявляти аномалії та підозрілі операції. Використання штучного інтелекту дозволяє прогнозувати потенційні ризики та автоматизувати процеси моніторингу, що значно зменшує людський фактор і підвищує ефективність контролю [5; 6].

Ключовим аспектом є інтеграція міжнародних стандартів у внутрішні процеси організації. FATF Recommendations надають універсальні принципи і практичні рекомендації, які дозволяють адаптувати систему моніторингу до глобальних викликів та мінімізувати ризики міжнародних фінансових операцій [4]. Недотримання цих обов'язків може призвести до юридичних наслідків, включаючи адміністративні та кримінальні санкції, а також втрату довіри клієнтів та партнерів.

Для забезпечення ефективної діяльності в сфері фінансового моніторингу бухгалтерам-підприємцям рекомендується: постійно оновлювати знання щодо змін законодавства та міжнародних стандартів; використовувати сучасні програмні засоби автоматизації моніторингу; розробляти внутрішні політики контролю, а також стратегію та процедури управління ризиками; проводити регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу; забезпечувати активну взаємодію з органами фінансового моніторингу та іншими учасниками ринку [7]. В умовах глобалізації та цифрової трансформації України діяльність бухгалтерів-підприємців стає стратегічно важливою для забезпечення фінансової прозорості, надійності та стабільності економіки.

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20>. (дата звернення: 01.11.2025). 2. Положення про здійснення фінансового моніторингу суб'єктами первинного фінансового моніторингу, державне регулювання і нагляд за діяльністю яких здійснює Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1071-24#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Внукова Н. М. Впровадження ризик орієнтованого підходу в системі фінансового моніторингу за міжнародними стандартами. Сєверодонецьк : СУНУ ім. В. Даля, 2020. С. 158–162. 4. FATF Recommendations. Financial Action Task Force. 2021. URL: <https://www.fatf-gafi.org>. (дата звернення: 01.11.2025). 5. Кулініч Т., Стернюк О. Аналіз використання штучного інтелекту в цифровому фінансовому середовищі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-22> (дата звернення: 01.11.2025). 6. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-veresen-2023> (дата звернення: 01.11.2025). 7. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/vCtfACbXokFnRhX> (дата звернення: 01.11.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Приходько Д. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Розвиток міжнародних економічних відносин та інтеграція України у світову фінансову систему зумовлюють необхідність гармонізації податкового законодавства з міжнародними стандартами, зокрема, у сфері трансфертного ціноутворення (далі – ТЦ). Поняття трансфертного ціноутворення визначене у ст. 39 Податкового кодексу України як «система визначення цін у контрольованих операціях, що базується на принципі «втягнутої руки» (arm's length principle) [1].

Основна мета запровадження ТЦ – запобігти виведенню прибутків у юрисдикції з низьким оподаткуванням, забезпечивши справедливе оподаткування в країні-виробника, де створюється додана вартість. Під час воєнного стану вітчизняні підприємства стикаються з нестабільністю цін, ускладненням ринкових умов, а отже – актуальною є потреба в ефективному регуляторному менеджменті на етапах імплементації нових вимог Державної податкової служби України.

Зауважимо, що сьогодні в нашій державі можна стверджувати про відсутність активного ринку, відповідно цей метод в питаннях його результативності є досить неоднозначним.

Дискусійним питанням сьогодні для вітчизняних підприємств в процесах трансфертного ціноутворення залишається вибір оптимального методу визначення ринкової ціни. Для цього ПКУ передбачає п'ять методів:

метод порівняльної неконтрольованої ціни, метод ціни перепродажу, метод «витрати плюс», метод чистого прибутку, метод розподілення прибутку. Зауважимо: методика дослідження аналогічних продажів на світових ринках практично не може бути в основі перевірки вітчизняним суб'єктом правильності формування реалізаційної ціни: фактори негативного впливу на бізнес повномасштабного вторгнення росії не потребують підтвердження. Це ж можна сказати стосовно пошуку цінових пропозицій для розкриття справедливої вартості товару, що є трансфертним [1, ст. 39].

Варто зазначити, що результати перевірок податковими органами підприємств, що здійснюють трансфертні операції, свідчать про недостатню регламентацію такими підприємствами аналітичного обліку операцій, які впливають на оцінку рентабельності трансфертних операцій, відтак – не захищають вітчизняного споживача аналогічних товарів на вітчизняних ринках.

Операції ЗЕД (в т.ч., реалізація трансфертної продукції (товарів) в Україні мають позитивну динаміку, що є хорошим симптомом відновлення торговельних ринків. Запровадження воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на внесення низки нормативних змін в рамках регулювання досліджуваних операцій. Серед основних «маркерів» специфіки проведення трансфертних операцій, їх відображення наступні:

- Через коливання валютного курсу, зростання вартості логістики, блокування портів та руйнування підприємств, порівняння з попередніми періодами стало складним. Це ускладнює застосування методу аналогів продажу.

- Наказом Міністерства фінансів України № 225 від 29.07.2022 р. передбачено можливість відтермінування

подання звітів про контрольовані операції у разі об'єктивної неможливості їх подати через воєнні дії [2].

- Компанії вимушено переорієнтували експортні потоки, що призвело до появи нових контрагентів і потреби у переоцінці співставності.

- ДПС України у своїх листах зазначає, що під час перевірок враховуються форс-мажорні обставини, які могли вплинути на ринковість цін.

- Воєнний стан зумовив зростання собівартості продукції та зменшення прибутковості, що також впливає на результати порівняльного аналізу [3; 4].

Найближчим часом урядом анонсовано подальше впровадження автоматичного обміну податковою інформацією; цифровізація процесу подання звітності; розширення баз даних для аналізу співставності та посилення відповідальності за маніпулювання цінами. Це сприятиме тому, що у перспективі трансфертне ціноутворення стане одним із ключових інструментів надходження іноземної валюти на засадах податкової справедливості та фіскальної стабільності.

1. Податковий кодекс України (стаття 39). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Про особливості подання звітності у період воєнного стану : наказ Міністерства фінансів України від 29.07.2022 р. №225. URL: <https://mof.gov.ua/uk/normativna-baza> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Височан О. Трансфертне ціноутворення: практика застосування та виклики сьогодення. *Економічний вісник*. 2024. № 2. URL: <https://ev.nusta.edu.ua/article/view/transfer-pricing-2024> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Гуменюк В. Особливості трансфертного ціноутворення у період воєнного стану. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 5. URL: <https://boa.nuft.edu.ua/article/view/tp-during-war> (дата звернення: 01.11.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Савонік А. Р., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Сьогоднішній день потребує від керівників суб'єктів господарювання швидкої реакції у відповідь на зовнішні зміни своєї операційної діяльності: практично щодня з'являються нові інноваційні підходи та інструменти управління, обумовлюючи потребу в дієвому ризико – орієнтованому контролі за виконанням показників сталого розвитку бізнесу.

В процесі управління підприємством важливе місце посідає управлінський (внутрішньогосподарський) облік. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (від 16 липня 1999 року № 996-XIV): «внутрішньогосподарський (управлінський) облік - система збору, обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством» [1]. Основна функція управлінського обліку – надання інформації для управлінців (власників, учасників) підприємства: дані управлінського обліку є цільового характеру, тому покликані стати надійною інформаційною базою для прийняття управлінських рішень.

Динаміка оточення підприємства надзвичайно мобільна, формує особливий конкурентний простір. Процеси розвитку будуються на розумінні фактичного стану підприємницької діяльності, її критичної оцінки з урахуванням оптимізації ресурсного забезпечення.

Взаємозв'язок цих станів з точки зору їх формування та змін відображається у вигляді проектів і програм розвитку.

Із виникненням та активним запровадженням проектів у діяльність підприємств виникає такий термін як проектно-орієнтоване управління. За твердженням вітчизняних науковців проектно-орієнтоване управління – це, насамперед, «управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, що вирішуються в рамках діяльності організації (підприємства, фірми), розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами» [2].

Суть механізму управління проектами полягає в управлінні цілями підприємства, що сприяє результативному досягненню успіху в конкурентній боротьбі, ефективному реагуванню на зовнішні та внутрішні зміни, економії часу та виробничих ресурсів. З цією метою керівник постійно контролює три фактори, які можна об'єднати в множину складових проектного менеджменту: час, бюджет і якість роботи [3].

Поняття проектно-орієнтованого підприємства на сьогоднішній день може вмещувати цілий ряд особливостей, серед яких можна виділити наступні: це – підприємство, що включає, поряд з широким використанням методів проектного управління; організацію ведення бізнесу на основі інноваційних розробок; наукоємні підприємства, такі, що навчаються (креативні) тощо. Відмінною ознакою таких підприємств є більш інтенсивне використання знань як джерела конкурентних переваг [4].

Основні риси проектної діяльності включають: цільове спрямування – проектна діяльність має чітко сформульовану ціль на яку спрямована реалізація проекту; обмежений час та ресурси – проекти реалізуються за обмежених ресурсів; організаційний підхід – передбачає необхідність організації робіт та бізнес процесів у логічній

послідовності для досягнення цілей проекту; унікальність – кожен проєкт унікальний, адже має власну ціль, обсяг, ресурси та визначені умови його реалізації; керованість – проєктна діяльність передбачає управління всіма аспектами (складовими) проєкту, від планування до виконання та завершення [5].

Отже, у сучасних умовах вітчизняного бізнесу інтеграція принципів проєктного менеджменту в систему управлінського обліку стає логічним кроком у розвитку управлінських технологій на етапах активного входження підприємства та світові ринки, оскільки дозволяє забезпечити раціональне планування витрат, об'єктивну оцінку ефективності окремих проєктів, ризико – орієнтований контроль за використанням ресурсів.

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> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Сумець О. М. Проєктно-орієнтоване управління організацією : навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2022. 167 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/64> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Вербіцька І. І., Бучинська Т. В. Проєктний менеджмент – інструмент реалізації бізнес-пріоритетів міжнародних компаній. 2023. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.19.
5. Корбут Д., Рудніченко Є., Власюк І., Каплична А. Методологія управління проєктною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 113–118. DOI: 10.31891/dsim-2024-6(16).

Ляхович О. О., к.е.н., доцент, Кречко М. Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

DATA-DRIVEN АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА РОЗРОБЛЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю через економічні коливання, технологічні зміни, геополітичні та воєнні ризики, що робить традиційні методи фінансового аналізу і планування недостатніми, оскільки вони не враховують швидких змін зовнішніх факторів і високого рівня ризиків. Тому актуальним стає застосування data-driven (дані-орієнтованого) підходу до аналізу фінансового стану підприємства, який дозволяє розробляти адаптивні стратегії розвитку на основі об'єктивної аналітики, прогнозів і сценарного моделювання.

Дані-орієнтований аналіз фінансового стану підприємства – це система збору, обробки, аналізу та інтерпретації великих обсягів інформації, що дозволяє не лише оцінювати поточний стан, а й прогнозувати майбутні зміни в діяльності підприємства. На відміну від традиційного аналізу, який спирається лише на бухгалтерську звітність, data-driven підхід охоплює як внутрішні фінансові показники (ліквідність, рентабельність, платоспроможність, структура капіталу та ін), так і зовнішні дані – ринкові, макроекономічні, соціальні, конкурентні. Використання інструментів аналітики, машинного навчання та моделювання дозволяє формувати різні сценарії розвитку підприємства й

адаптувати фінансову стратегію залежно від зміни зовнішніх умов [6; 9].

Адаптивна стратегія розвитку підприємства ґрунтується на принципах гнучкості, швидкої реакції на зміни та здатності до самокорекції. Вона передбачає постійне оновлення фінансових планів і корекцію управлінських рішень відповідно до результатів аналізу даних. Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, змінами в структурі попиту, цінах на ресурси чи валютних курсах [8].

Запровадження data-driven підходу передбачає кілька етапів: 1) збір і систематизація даних із внутрішніх і зовнішніх джерел; 2) проведення діагностики фінансового стану підприємства з використанням як класичних коефіцієнтів, так і аналітичних моделей ризику; 3) побудова прогнозів і сценаріїв розвитку з використанням інструментів машинного навчання, статистичного аналізу, прогнозних моделей часових рядів; 4) формування адаптивної фінансової стратегії, яка передбачає наявність кількох варіантів дій (планів «А», «Б» і «В») залежно від сценаріїв розвитку подій. Важливим є моніторинг результатів та адаптація стратегії залежно від показників ефективності та змін зовнішнього середовища [5; 6; 9].

Сучасні дослідження переконливо демонструють зростаючу важливість data-driven підходів у фінансовому управлінні. У роботі «Study of the Impact of the Big Data Era on Accounting and Auditing» (2024) [6] автори показують, що великі дані підсилюють точність фінансового контролю, дозволяють швидко виявляти аномалії та підвищують прозорість звітності, хоча й створюють нові ризики у сфері конфіденційності та кібербезпеки.

У звіті KPMG «Чемпіони диджиталізації 2024» [7] було опитано 203 українські компанії, з яких 94% сервісних

підприємств зазначили, що вже активно використовують Big Data у своїй діяльності.

На міжнародному рівні «Опитування керівників у сфері даних і штучного інтелекту 2025 року» [2], що охопило 125 провідних компаній, включаючи корпорації рівня Fortune 1000 показало, що 98% учасників збільшують інвестиції у дані й ШІ, 91% визначають ці напрями як стратегічно ключові, а 24% уже інтегрували генеративний ШІ у свої операційні процеси.

Галузеві прогнози також свідчать про стале зростання інвестицій у дані. За даними Reuters [1], світовий ринок Big Data та аналітики досяг \$225,3 млрд у 2023 році й може зрости до \$665,7 млрд до 2033 року. Gartner [3] прогнозує збільшення млн витрат на інфраструктуру центрів обробки даних до 582,4 млн дол. США у 2026 році, що на 19% більше, ніж у 2025 році (489,5 млн дол США). McKinsey [4] додає, що в Європі до 2030 року необхідними будуть сотні мільярдів інвестицій у розширення дата-центрів через стрімке зростання попиту на обчислювальні потужності.

Реалізація data-driven підходів супроводжується низкою викликів. Серед них – побудова якісної та безпечної бази даних, дефіцит фахівців, здатних працювати з аналітичними інструментами, а також проблема узгодження стратегічних цілей підприємства з відповідними аналітичними індикаторами. У воєнних умовах в Україні до цього додається ще й підвищена мінливість зовнішнього середовища, що ускладнює довгострокове прогнозування та підвищує роль адаптивних сценарних моделей.

Узагальнюючи, data-driven аналіз фінансового стану підприємства виступає не лише технічним інструментом, а й стратегічною передумовою формування гнучких і стійких моделей розвитку. Поєднання кількісного аналізу, цифрових технологій та здатності організації швидко коригувати дії відповідно до нових даних створює основу

для ефективного управління у турбулентному середовищі. Адаптивність у сучасній економіці – це не лише реакція на зміни, а й уміння передбачати їх, навчатися та своєчасно змінювати траєкторію розвитку підприємства.

1. AI analytics firm Pyramid Analytics secures \$50 mln from BlackRock. *Reuters*. 2024. URL: <https://lnk.ua/QV0k3mQeg> (дата звернення: 01.11.2025).
2. AI & Data Leadership Executive Benchmark Survey 2025. Leadership, Transformation, and Innovation in an AI Future. URL: <https://lnk.ua/Men0jaZNg> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.8% in 2026, Exceeding \$6 Trillion For the First Time. 2025. URL: <https://lnk.ua/x4LXMPB4n> (дата звернення: 01.11.2025).
4. McKinsey Technology Trends Outlook 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech/> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Sudhakar R., Radhakrishnan G. Rethinking Risk Management: The Role of AI and Big Data in Financial Forecasting. *ACR Journal*. 2025. URL: <https://lnk.ua/x4LXMPB4n> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Yuxiang Sun, Jingyi Li. Study of the Impact of the Big Data Era on Accounting and Auditing. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 13. No. 3. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.07180?> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Чемпіони диджиталізації 2024 : дослідження. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 01.11.2025).
8. Рудевська В., Іванець І., Вакуленко Є. Фінансові стратегії підприємства в умовах воєнної невизначеності. *Економіка та управління бізнесом*. 2025. Вип. 16(1). С. 198–213. URL: <https://doi.org/10.31548/economics/1.2025.198> (дата звернення: 01.11.2025).
9. Федірець О. В., Нечипоренко В. В. Сутність «data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Т. 2 (283/2). С. 35–51.

Міщенко В. І., д.е.н., професор (ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна)

ПРОМИСЛОВО-ЦИФРОВИЙ УКЛАД ЯК СИСТЕМНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація економіки стала ключовим чинником формування промислово-цифрового технологічного укладу як соціотехнічної системи, що поєднує когнітивні алгоритми, сенсорні технології, хмарну інфраструктуру, платформні архітектури та реєстрові технології. У межах цієї концепції відбувається перехід від людино-машинної кооперації до систем делегованої взаємодії, в яких автономні цифрові агенти координують виробничі процеси на основі протоколів довіри, інтерфейсів участі та інтелектуальних контрактів [1, с. 32].

Ядром функціональної структури промислово-цифрового технологічного укладу є базові технологічні опори: штучний інтелект; інтернет речей; хмарні технології; платформні архітектури; реєстрові технології [2]. Ці технології формують опорну матрицю нового укладу, яка забезпечує його системну цілісність, нормативну узгодженість та етичну взаємодію. Кожна із технологій виконує свою специфічну функцію в межах загальної архітектури, а їхня інтегрована взаємодія генерує системні та синергетичні ефекти, що сприяють розширенню функціональних можливостей укладу.

Системна та узгоджена взаємодія базових опор промислово-цифрового укладу створює новий рівень організації продуктивних сил і трансформує структуру економічних відносин, що змінює характер виробництва, розподілу, обміну та споживання, які набувають цифрових форм і координуються через інтелектуальні платформи та інноваційні інструменти, які забезпечують децентралізацію

управління, персоналізацію економічних сервісів. Ці ознаки є визначальними характеристиками промислово-цифрового укладу як форми сучасної економічної організації [3, с. 9].

У межах опорної матриці кожна базова технологія виконує специфічну функцію, активуючи окремі напрями соціально-економічних трансформацій. Водночас всі технологічні опори перебувають у взаємозв'язку, формуючи цілісну систему, здатну до взаємодії та узгодженого функціонування. Їхня синергія забезпечує формування нових механізмів координації між економічними агентами, що базуються на принципах багаторівневої взаємодії, когнітивної адаптації та інтеграції цифрових процесів [4, с. 76].

На етапі становлення промислово-цифрового укладу технологічні опори відіграють не лише функціональну, а й архітектурну роль. Їхній вплив охоплює всі сфери економічної діяльності, забезпечуючи перехід до децентралізованих моделей управління, адаптивної логіки та персоналізованої участі. Така трансформація свідчить про те, що базові цифрові технології виступають агентами інтелектуалізації, координації та автономного розвитку економічних процесів.

З огляду на стратегічні завдання національного цифрового розвитку, особливого значення набуває інтеграція базових технологічних опор у цілісну рамку промислово-цифрового укладу, який має стати фундаментом нової концепції економічного розвитку. Така концепція повинна бути орієнтована на інноваційність, стійкість та етико-правову справедливість.

Стратегічні напрями інтеграції мають передбачати сценарії інституційних трансформацій, що визначають ключові вектори цифрового розвитку, інструменти реалізації, механізми досягнення поставлених цілей та очікувані результати на основі нормативної гармонізації,

управлінської координації, інституційної адаптації та етико-правової стандартизації як основи довіри, легітимності та стійкості цифрових рішень [5, с. 78].

Таким чином, промислово-цифровий уклад необхідно розглядати не лише як технологічну основу, а насамперед як системну концепцію економічної трансформації. Його становлення та розвиток потребують узгодженої державної політики і комплексної інституційної підтримки. У цьому контексті базові структуроутворюючі технологічні опори виступають агентами інтелектуалізації, координації та цифрової автономії, формуючи фундамент трансформаційної моделі цифрової економіки. Визначальним завданням стає розроблення адаптивної національної моделі, здатної забезпечити стійку економічну трансформацію та цифровий суверенітет як стратегічну передумову інноваційного розвитку.

1. Міщенко В. І. Промислово-цифровий розвиток як структуроутворюючий чинник формування сучасного технологічного укладу. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 23–44.
2. European Commission. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Тіщенко Є. О., Міщенко В. І. Роль промислово-цифрового розвитку в трансформації системи економічних відносин. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Економіка*. 2025. Вип. 36(64). С. 4–14.
4. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 71–80.
5. Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko I., Mishchenko V. Government support for addressing energy poverty in the context of low-carbon transition. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 64–82.

Мельник К. П., д.е.н., професор (Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

ІННОВАЦІЙНІСТЬ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У реформі децентралізації в умовах сталого розвитку регіонів має бути закладений зворотній зв'язок з суб'єктами аудиторської діяльності, оскільки саме через надання аудиторських послуг об'єкти аудиту отримують нову програму дій та розвитку, що вирішує конкретні завдання актуалізації господарської діяльності щодо дотримання економічних інтересів, забезпечення запитів соціальних груп та виконання концепції екоїзму. Це процес перерозподілу професійних компетенцій з перенесенням акценту аудиторської діяльності на виконання ідеї зміцнення економічних процедур, захисту прав людини та розвитку добробуту населення, збереження навколишнього середовища в умовах реформування діяльності органів місцевої влади з перенесенням повноважень на місця. Концепція сталого розвитку та політика децентралізації є підґрунтям для створення нової системи аудиторської діяльності, впровадження нової стратегії надання консультаційних послуг, розширення професійних пропозицій, спрямованих на підтримку розвитку регіонів та країни в цілому.

Ефективність розвитку центральної політики базується на цільовому поєднанні всіх множини компонентів соціальної, екологічної та економічної політики в аспекті реформування місцевого самоврядування та нерозривній єдності з трендом ініціативності в усіх аспектах цифрового розвитку. З такого ракурсу аудиторська діяльність набуває нових рис і характеристик, що наближує її до загальної політики

суспільно-економічного розвитку відповідно до тренду інноваційних трансформацій (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційні характеристика сучасної аудиторської діяльності

Характеристика	Опис
Реактивність розвитку	Інтенсивність змін факторів діяльності з використанням агрегованого підходу до формування стратегії розвитку аудиторської діяльності
Інтенсивність перетворень	Адаптивні технології узгодження аудиторської діяльності з процесами децентралізації та політикою сталого розвитку, що реалізується у експертній діяльності із надання професійних консультацій
Безперервність змін	Постійне наближення до цільових орієнтирів збалансованого розвитку суспільних, економічних та екологічних векторів сукупно з врахуванням реформи адміністративно-територіального устрою, здійснюючи постійні трансформації в організації контрольної, консультативної та експертної складових аудиторської діяльності
Сценарний підхід	Організація розвитку аудиторської діяльності на основі програми заходів, об'єднаних в сценарій, що передбачає своєчасність реагування на точки біфуркації у державній економічній політиці з урахуванням посилення інтенсивності впливу на соціальні, екологічні та економічні процеси
Контекст сталості	Стимулювання модернізації інформаційних процесів, технологій, методології з освоєнням нових напрямів реалізації професійних компетенцій, що покладено в основу нових стандартів діяльності, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку

* Розроблено автором.

Урахування характеристик концепції сталого розвитку та процесу децентралізації дає можливість розкрити зміст аудиторської діяльності в тренді економіко-просторового розвитку, що супроводжується розвитком соціальної діяльності та динамікою економічних відносин, підвищуючи рівень інноваційності систем екологічної безпеки, керуючись принципом субсидіарності, який максимально наближує політику соціально-економічного розвитку до реалій сьогодення (рис. 1).

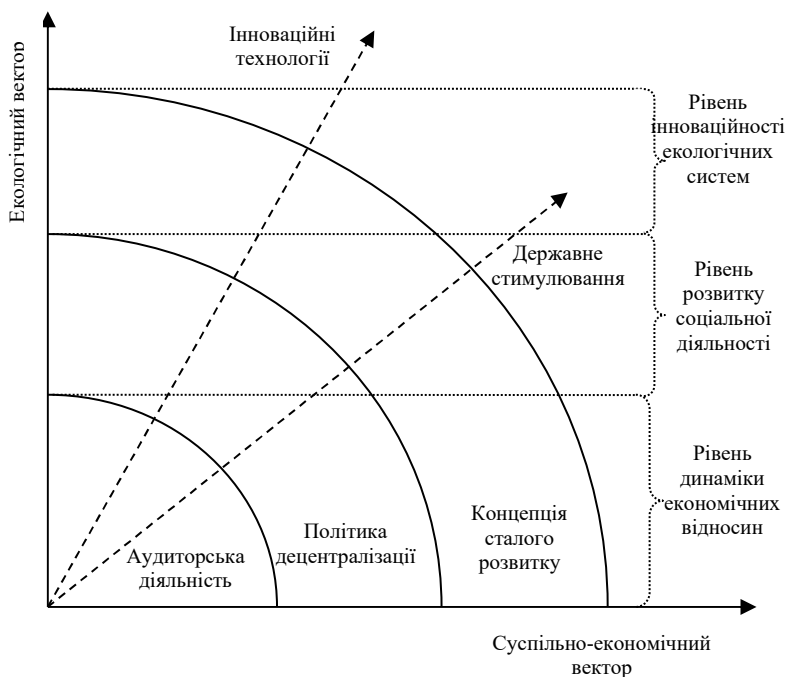


Рис. 1. Аудиторська компонента в тренді економіко-просторового розвитку*

* Розроблено автором.

Отже, реформування аудиторської діяльності має бути частиною загальної політики суспільно-економічного розвитку, що сприяє актуалізації професійного партнерства, інформаційних відносин, консультаційної діяльності, з урахуванням пріоритету повноважень місцевих органів, які виступають посередником та сполучною ланкою між центральною владою та політикою розвитку на місцях.

У такій комплексній політиці розвитку закладено ідею підвищення ефективності у бізнесовій екосистемі з дотриманням вимоги екологічної безпеки та забезпечення високого рівня життя населення, що дозволяє вирішити питання щодо забезпечення якості консультаційних послуг, які є основою для розробки дорожньої карти розвитку для об'єктів аудиту. Зважаючи на комплексність та синергетичність державної економічної політики, підкреслюємо важливість досягнення балансу децентралізації й сталого розвитку з виділенням аудиторської компоненти як ефективної послуги, що задовольняє перспективи територіального розвитку.

1. Інформація про стан аудиторської діяльності в Україні у 2023 році. URL: <https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/06/Інформація-про-стан-аудиторської-діяльності-за-2023-рік.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

Мельник Л. М., к.е.н., доцент, Гребень Н. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ ГРОМАД

Місцеві податки і збори є невід’ємною складовою доходної частини місцевих бюджетів та виступають одним із ключових чинників формування фінансової бази органів місцевого самоврядування. Відповідно до Податкового кодексу України [1], місцеві податки належать до власних доходів місцевих бюджетів і забезпечують фінансову самостійність територіальних громад. Їх роль полягає не лише у наповненні бюджету, а й у створенні умов для реалізації економічної політики на місцях. Завдяки місцевим податкам громади отримують можливість фінансувати соціально-культурні заходи, утримувати та розвивати комунальну інфраструктуру, покращувати якість надання адміністративних та публічних послуг населенню. Особливого значення місцеві податки набувають у сучасних умовах бюджетної децентралізації, адже вони визначають рівень фінансової незалежності громади від державного бюджету. Водночас ефективність адміністрування та рівень надходжень від цих податків суттєво впливають на можливості органів місцевого самоврядування у вирішенні поточних і стратегічних завдань розвитку територій.

Податковим кодексом України (ст. 10) [1] визначено, що до місцевих податків належать:

- податок на майно (який складається із плати за землю, податку на нерухоме майно, відмінного від земельної ділянки, транспортного податку);
- єдиний податок.

До місцевих зборів належать:

- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- туристичний збір.

Зарахування місцевих податків та зборів до бюджетів місцевого самоврядування здійснюється відповідно до статті 64 Бюджетного кодексу України [2].

Проведений аналіз динаміки місцевих податків і зборів протягом 2022–2024 років свідчить про зростання їх обсягів (таблиця), незважаючи на складні соціально-економічні умови, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Так, за аналізований період, обсяг місцевих податків і зборів зріс із 84,3 млрд грн до 119,8 млрд грн, приріст становить 35,5 млрд грн або на 42%. Темпи зростання показують, що у 2023 році відносно 2022 року вони збільшилися на 18,6%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – ще на 19,8%. Це свідчить про поступове посилення фіскальної ролі місцевих податків у дохідній базі територіальних громад. Як бачимо, місцеві податки і збори складають близько чверті у доходах місцевих бюджетів України, водночас частка місцевих податків у зведеному бюджеті залишається низькою, що свідчить про необхідність подальшого розширення податкової бази на місцевому рівні, передачі громадам додаткових джерел доходів і посилення децентралізаційних процесів.

Україні доцільно враховувати позитивний досвід європейських країн, де розвиток місцевого самоврядування та ефективне адміністрування місцевих податків стали важливою основою для сталого економічного розвитку та підвищення добробуту громад. Зростання значення місцевих податків і зборів та збільшення їхньої частки у структурі власних доходів місцевих бюджетів є одним із ключових напрямів діяльності органів місцевого самоврядування. Це сприяє зміцненню фінансової незалежності та стабільності місцевих бюджетів, підвищує ефективність використання

наявного фіскального потенціалу територіальних громад і, як результат, забезпечує покращення якості та рівня послуг, що надаються населенню.

Таблиця
Динаміка надходжень місцевих податків і зборів до бюджетів
за 2022–2024 рр. (млн грн)

Показник	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Місцеві податки і збори	84305,0	100008,8	119814,3	118,6	119,8
Доходи місцевих бюджетів (без трансфертів)	398100,0	441875,0	450998,9	111,0	102,1
% у доходах місцевих бюдж.	21,2	22,6	26,6	106,9	117,4
Зведений бюджет України	2196273,3	3104306,5	3587789,5	141,3	115,6
% у зведеному бюджеті України	3,8	3,2	3,3	83,9	103,7

Джерело: розраховано автором на основі [3].

Отже, місцеві бюджети України продемонстрували стійкість і адаптивність у надзвичайно складних умовах війни, проте система потребує подальшого розвитку фіскальної децентралізації, розширення податкової бази громад і підвищення їх фінансової спроможності.

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 17.10.2025 р.). 2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n3743> (дата звернення: 17.10.2025 р.). 3. Державний вебпортал бюджету для громадян (за даними Міністерства фінансів України) URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 07.06.2025 р.).

**Миронець М. А., Близик В. П., здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня (Національний
університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне, Україна)**

ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна економічна наука розглядає лісове господарство не лише як сферу природокористування, а і як багатофункціональну систему, що забезпечує економічну стабільність, екологічну рівновагу та соціальний добробут суспільства [1]. В умовах воєнного стану та структурної перебудови національної економіки особливої актуальності набуває проблема формування та реалізації підприємницького потенціалу лісового господарства як одного з ключових чинників сталого розвитку. Водночас розвиток цього потенціалу має розглядатися як важливий елемент економічного миробудівництва, оскільки саме відновлення продуктивних сил, розбудова підприємництва та екологічна збалансованість є основою стійкого миру й післявоєнного відновлення держави [2].

Підприємницький потенціал лісового господарства доцільно тлумачити як інтегровану систему ресурсних, інтелектуальних, інноваційних, організаційно-управлінських і інституційних можливостей, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств, ефективне використання природних ресурсів і розвиток нових форм господарювання [3]. У світовій практиці наявні різні моделі управління підприємницьким потенціалом лісового господарства, що залежать від рівня участі держави, структури власності на ліси та організації управлінських функцій [4] (таблиця) [1; 3–4].

Таблиця 1

Класифікація моделей управління підприємницьким потенціалом лісового господарства в умовах сталого розвитку

Класифікаційна ознака	Види моделей управління	Характеристика
Рівень залучення приватних організацій	Централізовано-державна	Держава виконує всі функції (заготівля, відновлення, контроль).
	Державна з приватним контрактингом	Держава керує та контролює, приватні – займаються заготівлею.
	Ринкова з держрегулюванням	Держава ухвалює рішення та контролює, приватні – ведуть лісгосподарські роботи.
	Ринкова (комерційна)	Приватний сектор виконує основні функції, держава контролює.
Розподіл функцій управління	Комплексна	Одна структура виконує і господарювання, і контроль.
	Роздільна	Різні органи: одні господарюють, інші контролюють.
	Орендно-концесійна	Господарює приватний сектор, контроль – за державою.
Форма власності на ліси	Централізовано-планована (державна)	Державна власність і фінансування, повний контроль держави.
	Ринкова з приватною власністю	Приватний сектор відтворює ліси, держава – контролює та консультує.
	Ринкова змішаною	Поєднання приватної та державної форм власності на ліси, за умови значної участі держави у фінансуванні та розвитку лісового господарства.

Централізовано-державна модель передбачає домінування державного сектора у плануванні, фінансуванні й контролі, що забезпечує стабільність, проте знижує гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку. Ринкові моделі, поширені у США, Фінляндії чи Бразилії, забезпечують високу динаміку розвитку, але вимагають дієвих механізмів правового регулювання та контролю за

екологічними стандартами. Змішані або орендно-концесійні моделі, характерні для Канади, Німеччини, Польщі, поєднують державне регулювання з приватною ініціативою, створюючи ефективний баланс між економічною вигодою і соціально-екологічною відповідальністю.

Порівняльний аналіз довів, що найбільш результативними є ті системи управління, де забезпечено взаємодію державних інституцій, приватного бізнесу та місцевих громад. Вони ґрунтуються на трьох базових принципах: інституційній стабільності, інноваційності та партнерстві. Держава формує стратегічні орієнтири, розробляє нормативно-правову базу та системи сертифікації, бізнес реалізує виробничо-господарські процеси, а громади виступають гарантами соціальної та екологічної збалансованості [1]. Така триєдина модель сприяє підвищенню ефективності використання підприємницького потенціалу, зміцненню довіри та формуванню довгострокових стратегій розвитку галузі.

Досвід провідних країн світу підтверджує, що важливою умовою сталого управління є впровадження інноваційних технологій у сфері лісокористування. Використання супутникових систем моніторингу, безпілотних технологій, геоінформаційних баз даних, цифрових кадастрів та автоматизованих систем управління дозволяє підвищити прозорість, знизити транзакційні витрати й запобігти незаконним вирубкам. Економічний аналіз свідчить, що для України лісове господарство має значний потенціал розвитку, але потребує структурної модернізації. Частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП країни у 2024 р. становила понад 7%, що вказує на вагомість природно-ресурсного чинника. Водночас така частка засвідчує недостатню диверсифікацію економічної структури. Тому пріоритетом стає перехід від

сировинної моделі до інноваційно-відтворювальної, у якій економічний результат вимірюється не лише обсягом заготовленої деревини, а й ефективністю відновлення ресурсів, рівнем екологічної безпеки та соціальними ефектами [2].

Інституційно-економічний механізм розвитку підприємницького потенціалу лісового господарства має включати 3 взаємопов'язані рівні управління: стратегічний, тактичний та операційний. На стратегічному рівні ключову роль відіграє держава, яка забезпечує формування правового середовища, стандартизацію процедур, контроль і координацію політики сталого розвитку. На тактичному рівні важливими стають механізми публічно-приватного партнерства, концесій, орендних угод і стимулювання інвестицій у відновлення лісів. На операційному рівні – запровадження систем управління якістю, внутрішнього контролю, індикаторів економічної та екологічної ефективності. Водночас значущим чинником підвищення підприємницького потенціалу є розвиток людського капіталу. Підготовка управлінських кадрів нової генерації, які володіють знаннями у сферах економіки, екології та цифрових технологій, створює основу для інституційного оновлення галузі [3]. Підвищення кваліфікації працівників, міжсекторальна співпраця, формування екологічної культури та науковий супровід управлінських процесів виступають фундаментом стійкої модернізації лісового господарства.

Отже, підвищення рівня використання підприємницького потенціалу лісового господарства є стратегічним напрямом соціально-економічного відновлення України. Формування сучасної системи управління, заснованої на інституційній узгодженості, цифровій трансформації та екологічній відповідальності,

забезпечить перехід галузі на новий рівень розвитку та сприятиме інтеграції у європейський економічний простір.

1. Лесюк Г. М. Інституційні засади удосконалення системи управління лісовим господарством України : дис. ... д-ра філософії. Львів : ДВНЗ «Національний лісотехнічний університет України», 2021. 256 с. 2. Dewees P. Forest institutions in transition: *Experiences and lessons from Eastern Europe*. *SSRN Electronic Journal*. 2005. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1296163 (дата звернення: 01.11.2025). 3. Полякова Л. В. Моделі управління державними лісами. *Лісовий і мисливський журнал*. 2016. № 3. С. 6–12.

Михасюк К. В., к.пед.н., заступник директора з навчальної роботи, Власюк Ю. І., викладач-методист (Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський економіко-технологічний фаховий коледж» НУВГП, м. Рівне, Україна)

ДИНАМІКА СТВОРЕННЯ ВАЛОВОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

Аграрний сектор традиційно посідає ключове місце в національній економіці України, формуючи продовольчу безпеку держави та визначаючи її позиції на світових ринках. Саме ця галузь не лише забезпечує населення необхідними продуктами харчування, але й слугує одним із основних джерел експортних надходжень, підтримуючи макроекономічну стабільність країни. Завдяки родючим ґрунтам, сприятливим кліматичним умовам та розвинутій системі агровиробництва, Україна має досить вагомий потенціал для подальшого зміцнення своїх конкурентних переваг у світовій продовольчій системі.

Різні напрями розвитку аграрного сектору та сільськогосподарського виробництва в Україні перебувають у фокусі досліджень вітчизняних учених. Водночас варто підкреслити, що запроваджений у країні воєнний стан та відсутність єдиної загальнодержавної стратегії формують певну невизначеність щодо подальшого розвитку галузі. Проте потенціал аграрного сектору у вирішенні глобальної продовольчої проблеми, його вагомий внесок у національну економіку, провідні позиції України на світовому ринку за експортом важливих сільськогосподарських культур, сприятливі природно-кліматичні умови, наявність кваліфікованих фахівців та сучасних технологічних можливостей зумовлюють потребу в аналізі окремих показників

Соціально-економічний результат аграрної діяльності, як справедливо відмічає С. Урба, ілюструє показник обсягу створеної валової доданої вартості (ВДВ), характеризуючи при цьому загалом рівень функціонування аграрного сектора економіки [1]. Питому вагу ВДВ, створеної у сільському господарстві країн Європи, наведено в таблиці (у відсотках до ВВП) [2].

Таблиця
Динаміка частки ВДВ, створеної у сільському господарстві країн Європи у 2020–2024 рр.

№ з/п	Країни	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Україна	9,31	10,89	8,57	7,55	7,11
2.	Польща	2,57	2,25	2,81	2,77	2,60
3.	Литва	3,53	3,40	3,93	2,72	2,57
4.	Латвія	4,08	4,21	5,08	3,91	4,10
5.	Естонія	1,93	1,92	2,44	1,93	1,91
6.	Болгарія	3,43	4,33	3,71	2,52	2,07
7.	Німеччина	0,73	0,74	1,00	0,84	0,83
8.	Франція	1,46	1,46	1,76	1,74	1,43
9.	Англія	0,67	0,71	0,66	0,58	0,56
10.	ЄС	1,59	1,57	1,68	1,63	1,59
11.	Фінляндія	2,24	2,16	2,24	2,31	2,46
12.	Чехія	1,94	1,76	2,08	1,73	1,50
13.	Румунія	4,06	4,61	3,81	3,88	3,28
14.	Швеція	1,20	1,11	1,04	0,99	1,15
15.	Нідерланди	1,74	1,65	1,64	1,72	1,68
16.	Греція	3,92	3,53	3,75	3,34	3,32

Дані табл. 1 дають підстави стверджувати, що Україна має найбільшу частку ВДВ, створеної у сільському господарстві, серед заявлених країн, що підтверджує її високий рівень аграрної спеціалізації та залежності економіки від аграрного виробництва. До такого ж висновку доходить П. Несененко [3]. Проте у 2020–2024 рр. спостерігається стабільне зниження показника (з 9,31% до

7,11%), що може бути наслідком воєнних дій та логістичних втрат.

Для більшості країн ЄС характерний низький рівень аграрної частки у ВДВ (переважно 1–3%), що свідчить про домінування переробної, промислової та сервісної економіки. Лише окремі країни (Латвія, Румунія, Болгарія) мають вищі значення, що відображає їхній регіональний аграрний профіль. Загальноєвропейська тенденція – незначні зміни показника, що свідчить про стабільність аграрного сектору в країнах ЄС. Середній показник по ЄС майже не змінюється (1,59% у 2020 р. і 1,59% у 2024 р.).

У ряді країн спостерігається поступове скорочення частки аграрного сектору у ВДВ (Польща, Литва, Болгарія), що може бути індикатором технологічного оновлення та зміщення економічних пріоритетів до інших секторів. У деяких країнах, навпаки, простежується відновлювальна або зростаюча динаміка (Фінляндія, Латвія у 2024 р., частково Нідерланди), що є результатом політики зеленої трансформації, стимулювання органічного виробництва чи розвитку аграрного експорту.

Контраст між Україною та ЄС є суттєвим: частка аграрного сектору в економіці України у 4–6 разів перевищує середні значення по Європі, що підкреслює її незбалансовану економічну структуру та високу вразливість до зовнішніх шоків. Для України зниження частки ВДВ у 2020–2024 рр. слід розглядати не лише як кризовий ефект війни, але й як індикатор можливого переходу від сировинної моделі до більшої переробки та диверсифікації економіки, якщо ці процеси набудуть системного характеру.

Отже, аграрний сектор України зберігає статус однієї з ключових складових національної економіки, що суттєво відрізняє її від країн ЄС за структурою створення ВДВ. Частка ВДВ, сформованої в сільському господарстві, у 4–6

разів перевищує середньоєвропейські значення, що одночасно відображає як стратегічне значення аграрної галузі, так і надмірну ресурсну залежність економіки від аграрного виробництва. За період 2020–2024 рр. для України простежується тенденція до поступового скорочення частки ВДВ у сільському господарстві, що є наслідком не лише воєнних деструкцій і порушення логістичних зв'язків, але й початку глибинних структурних змін, які можуть свідчити про перехід до більш технологічної та переробної моделі розвитку галузі. На відміну від України, європейські держави демонструють стабільність або помірні коливання показника, що засвідчує високий ступінь усталеності аграрної політики та результативність економічної диверсифікації.

За таких умов формування довгострокової державної стратегії розвитку аграрного сектору України повинно ґрунтуватися на поєднанні післявоєнного відновлення виробничої бази, стимулювання експорту з доданою вартістю, інтеграції до європейських стандартів продовольчої політики та впровадженні інноваційних технологій сільськогосподарського виробництва.

1. Урба С. І. Пріоритети та інструменти розвитку аграрного сектору в системі забезпечення економічної безпеки України : дис. ... д-ра екон. наук. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2019. 2. World Bank. Agriculture, forestry, and fishing value added (% of GDP). The World Bank Group. 2024. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Несененко П. П. Регулювання стратегічного розвитку аграрного сектору в контексті економічної політики держави : дис. ... д-ра екон. наук. Рівне : Національний університет водного господарства та природокористування, 2023.

Муравський В. В., д.е.н., професор (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВИТРАТ ЕНЕРГОРЕСУСІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЇ ІоТ

Прискорений розвиток глобальної економіки потребує використання перманентно зростаючого обсягу енергоресурсів. В економії енергоресурсів зацікавлені урядові інституції у рамках забезпечення національної енергетичної та економічної безпеки. Енергетична сфера стає важливим елементом гібридного впливу та прямих військових дій з боку країн, що є лідерами у продукуванні та споживанні енергоресурсів. Невідновлювальні та рідкісні енергетичні ресурси стають об'єктом глобальної уваги у контексті їх економічного використання. Інформація про запаси та господарське споживання енергоресурсів містить комерційну таємницю, на яку націлені численні кіберзагрози. Забезпечення безпекових процесів покладається на системи обліку і контролю споживання енергоресурсів, які зазнають трансформаційних змін в умовах цифрової економіки. Значного поширення набувають розумні лічильники енергоресурсів з використанням технології Інтернет речей (ІоТ), які прийшли на заміну традиційним вимірювальним приладам спожитих комунальних послуг. Використання розумних лічильників з технологією Інтернет речей формує передумови для цифровізації обліку і безпекового контролю енергоресурсів.

Сучасні розумні лічильники з використанням технології Інтернет речей (ІоТ) мають значні переваги у порівнянні з традиційними вимірювальними приладами використання електроенергії, природного газу та води у контексті автоматичного формування повної, достовірної та

різноманітної інформації для цілей обліку та управління функціонуванням підприємств.

Для цілей ефективного обліку та управління доцільно встановлювати розумні лічильники енергоресурсів з використанням технології Інтернет речей у всіх приміщеннях та просторових зонах підприємства залежно від їх функціонального призначення. Враховуючи місце, обсяг та час споживання, можливість самостійного генерування і використання енергоресурсів, доцільно динамічно визначати вартість отриманих комунальних послуг з автоматичним відображенням у системі обліку.

На основі інформації з розумних лічильників з використанням технології Інтернет речей можна здійснювати облік: виробничих і загальновиробничих витрат з включенням їх до собівартості готової продукції; адміністративних, збутових та інших витрат з відображенням у складі фінансових результатів функціонування підприємства. При самостійному генеруванні енергоресурсів їх собівартість доцільно позиціонувати як витрати підприємства, а ціну реалізації в єдиній енергосистемі чи стороннім покупцям – як доходи.

Окрім менеджменту підприємства, у контролі за постачанням та споживанням енергоресурсів можуть бути зацікавлені: покупці, державний регулятор, муніципальні інституції, податкова служба та банківські установи. Для безпекового моніторингу енергетичної сфери економіки різними стейкхолдерами доцільно сформувати інтегроване інформаційне середовище на основі інформації з розумних лічильників з використанням технології Інтернет речей.

Єдиний інформаційний простір поєднує усіх учасників ринку комунальних послуг для забезпечення їх інформаційних пріоритетів в обліку та безпековому контролі, що буде предметом майбутніх наукових пошуків.

Муравський В. В., викладач (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасні підприємства стикаються з необхідністю точного, оперативного та комплексного обліку ресурсів і просторових процесів. Зростаючі обсяги виробничих та інфраструктурних операцій, складність управління активами та матеріалами обумовлюють потребу у цифрових технологіях, які забезпечують інтеграцію обліку і просторової інформації. Геоінформаційні технології (ГІС) стають важливим інструментом цифровізації облікових процесів, оскільки дозволяють зв'язати дані про об'єкти обліку з їх географічним розташуванням і просторовими характеристиками, створюючи єдине інформаційне середовище для управління ресурсами.

Використання ГІС у системах обліку забезпечує автоматизацію збору та обробки даних щодо місця розташування, стану і руху матеріальних об'єктів, будівельної техніки, енергетичних мереж та інженерної інфраструктури. Це дозволяє створювати інтерактивні карти, моделі територій і виробничих майданчиків, що використовуються для планування витрат, оцінки ефективності використання активів і контролю над просторовим розподілом ресурсів. Інтеграція геоданих у облікові системи сприяє підвищенню достовірності інформації, зменшенню помилок та оптимізації управлінських рішень.

Геоінформаційні технології дозволяють поєднувати фінансові, виробничі та просторові показники, що відкриває можливості для комплексного аналізу та прогнозування. Наприклад, за допомогою ГІС можна

оцінити витрати на транспортування матеріалів до будівельних об'єктів, оптимізувати маршрути логістики, планувати ремонтні роботи та облік основних засобів з урахуванням їхнього місцезнаходження. Це підвищує ефективність ресурсного використання, дозволяє прогнозувати потенційні ризики та здійснювати стратегічне планування на основі просторових даних.

Крім того, застосування ГІС у цифровому обліку створює передумови для інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства, включаючи фінансовий і управлінський облік, системи контролю і безпеки. Завдяки цьому забезпечується комплексний контроль над використанням ресурсів і активів, а також підвищується точність внутрішньої та зовнішньої звітності. Важливим наслідком використання геоінформаційних технологій у цифровому обліку є можливість створення аналітичних моделей для прогнозування витрат, планування економії ресурсів і оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Інтеграція просторових даних з фінансовими та виробничими показниками сприяє більш точному і науково обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та оптимізувати свої ресурси.

Таким чином, цифровізація обліку з використанням геоінформаційних технологій забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами та активами підприємства, поєднуючи автоматизацію збору даних, підвищення точності обліку, аналітичне планування та безпеку інформації. Впровадження ГІС створює передумови для подальшої цифрової трансформації управлінських, фінансових і виробничих процесів, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств у сучасній цифровій економіці..

Осадча О. О., д.е.н., професор, Неделько Д. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНО-ОСВІТНІ ПРАКТИКИ ТА ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Креативні індустрії поступово стають одним із ключових чинників економічного зростання та інноваційної динаміки в Україні. Попри воєнні та економічні виклики, їх внесок у валову додану вартість залишається відчутним (2,4% ВВП у 2023 р.) і має значний нереалізований потенціал [1]. Водночас фіскальна підтримка цього сектору переважно зосереджена в ІТ-галузі, що породжує дисбаланс між різними напрямками креативної економіки.

Необхідність інтеграції фінансових та освітніх механізмів стимулювання креативності обумовлює потребу у системному переосмисленні фіскальної політики та державних інструментів підтримки.

Встановлено, що у 2024–2025 рр. ключовими фіскальними інструментами підтримки креативних індустрій залишаються зниження ставок ПДВ для окремих видів культурної, мистецької та аудіовізуальної діяльності, тимчасове звільнення національних фільмів від оподаткування відповідно до пунктів 12 та 13² підрозділу 2 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України [2], а також спеціальний правовий режим «Дія.City», який забезпечує пільгові умови оподаткування для ІТ- та техно-креативного бізнесу й формує інституційно стабільне середовище для залучення інвестицій і

висококваліфікованих кадрів. Завдяки цим механізмам креативний сектор поступово інтегрується у ширшу модель цифрової економіки, отримуючи змогу поєднувати фінансову гнучкість малого бізнесу з юридичними гарантіями резидентства.

Поряд із податковими інструментами розвиваються також грантові, кредитні та партнерські механізми підтримки, які формують альтернативну (неподаткову) систему стимулів. Зокрема, державна програма «Create Ukraine», міжнародні ініціативи Creative Europe (2021–2027) та House of Europe забезпечують фінансування стартапів, освітніх резиденцій, культурних і технологічних хабів, сприяючи комерціалізації творчих продуктів та виходу українських митців на європейські ринки. Ефективність таких програм зумовлена поєднанням грантової підтримки з розвитком підприємницьких компетентностей і міжнародної мобільності фахівців.

Водночас вагомим чинником розвитку креативної економіки стає освітньо-інституційний компонент, який поступово перетворюється на структурну основу формування людського капіталу нового типу. В закладах вищої освіти України активно розвиваються міждисциплінарні програми на перетині економіки, менеджменту, дизайну, ІТ та комунікацій; створюються лабораторії креативних технологій, бізнес-інкубатори й навчально-наукові кластери («креативні кампуси»).

Для систематизації результатів дослідження та узагальнення основних напрямів державної підтримки креативного сектору доцільно виокремити ключові фіскальні та фінансові інструменти, що діють в Україні у 2024–2025 рр. і спрямовані на відновлення, розвиток та інституційну стабілізацію креативних індустрій (таблиця).

**Фіскальні та фінансові інструменти стимулювання
креативних індустрій в Україні**

Інструмент	Форма підтримки	Короткий опис та очікуваний ефект
1	2	3
Знижена ставка ПДВ (7%)	Податкова пільга	Для театрів, музеїв, концертної, виставкової, кінематографічної діяльності; зменшує фінансове навантаження та стимулює відновлення культурного сектору
Звільнення від ПДВ національних фільмів	Податкове звільнення до кінця воєнного стану	Підтримує вітчизняне кіновиробництво, дублювання українською мовою та інклюзивні адаптації фільмів для осіб із порушенням зору чи слуху
Режим «Дія.City»	Спеціальний правовий та податковий режим	Ставка ПДФО 5% + 5% військовий збір; податкові переваги для гіг-контрактів та ІТ-компаній; створення понад 1400 резидентів і 104 тис. робочих місць
Грантова програма «Create Ukraine»	Державні та міжнародні гранти	Фінансує інноваційні та соціальні креативні проекти; розширює експортний потенціал та підтримує культурне підприємництво
Програма «Creative Europe 2021–2027»	Європейське фінансування (€ 2,44 млрд)	Підтримує цифрові та «зелені» культурні ініціативи, сприяє євроінтеграції українських митців та організацій
House of Europe	Грантова та освітня підтримка	Фінансує міжнародні обміни й професійний розвиток креативних фахівців, сприяє інтеграції освіти, культури та підприємництва

Фіскальна підтримка креативних індустрій в Україні набуває рис системності завдяки поєднанню податкових пільг і грантових механізмів. Проте переважна орієнтація на IT-сектор створює ризик інституційної диспропорції. Для збалансування необхідно розширити пільгове оподаткування на інші сфери креативної економіки – дизайн, медіа, аудіовізуальне мистецтво, а також інтенсифікувати державно-приватні партнерства у сфері освіти та культурного підприємництва.

Інтеграція освітніх та фінансових механізмів стимулювання креативності дозволить посилити інноваційний потенціал національної економіки, підвищити експорт інтелектуальних продуктів та створити стійкі умови для відтворення людського капіталу нового типу.

1. Державна служба статистики України. Економічна статистика. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 01.11.2025).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (у редакції станом на 05.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Осадча О. О., Неделько Д. В. Сприяння розвитку креативних індустрій в Україні: аналіз існуючих фіскальних механізмів підтримки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 124–131.
4. Безугла Л., Лазакович І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-30.

Павелко О. В., д.е.н., професор, Капітула О. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТЕОРЕТИЧІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

Дебіторська заборгованість є важливою складовою оборотних активів, що визначає рівень ліквідності й обумовлює платоспроможність підприємства. Зростання обсягів простроченої дебіторської заборгованості, що виникає внаслідок непроведення своєчасних розрахунків, негативно впливає на грошові потоки та фінансові результати, відтак, якісна організація обліку й аналізу є ключовою умовою стабільної і безперервної роботи підприємства [1 с. 392].

Визнання заборгованості здійснюється відповідно до НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» та вимог IFRS 9. Активом визнається лише та заборгованість, щодо якої існують підтверджені юридичні документи та висока ймовірність погашення. Оцінка дебіторської заборгованості проводиться за чистою реалізаційною вартістю, тобто з урахуванням резерву сумнівних боргів. Міжнародна практика базується на моделі очікуваних кредитних збитків, що враховує фінансовий стан покупців і ризик неповернення коштів. Формування резерву запобігає завищенню активів та недостовірності фінансових результатів.

Бухгалтерський облік дебіторської заборгованості ґрунтується на принципі нарахування, згідно з яким дохід визнається в момент переходу права власності на товар або надання послуг, незалежно від фактичного отримання коштів. Основними документами, що підтверджують

виникнення права вимоги до покупця, є договори, видаткові накладні, акти виконаних робіт та рахунки-фактури. Для обліку розрахунків використовується рахунок 36 «Розрахунки з покупцями і замовниками», а у разі сумнівної заборгованості застосовується рахунок 38 «Резерв сумнівних боргів».

Аналітичний облік дебіторської заборгованості ведеться у розрізі контрагентів, договорів та строків погашення, що дає можливість контролювати своєчасність розрахунків. У фінансовій звітності дебіторська заборгованість оцінюється за чистою реалізаційною вартістю, враховуючи резерв сумнівних боргів, щоб уникнути завищення активів [2 с. 355–358].

Серед типових бухгалтерських проведення виокремлюються наступні: Дт 361 Кт 701 – нарахування доходу від реалізації; Дт 311 Кт 361 – отримання коштів від покупців; Дт 944 Кт 38 – формування резерву сумнівних боргів; Дт 38 Кт 361 – списання безнадійної заборгованості. Такий підхід сприяє забезпеченню достовірності фінансової звітності та реалістичному відображенню фінансових результатів [3 с. 96–99].

Для аналізу традиційно використовуються такі показники, як:

- коефіцієнт оборотності;
- період погашення боргу;
- частка простроченої заборгованості.

Середній строк погашення визначається за формулою (1):

$$D = \frac{360}{K_{об}}, \quad (1)$$

де D – середній період погашення,

$K_{об}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Таблиця

Показники оцінки дебіторської заборгованості

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Економічна характеристика
1.	Коефіцієнт оборотності (Коб)	Чистий дохід / Середня ДЗ	Визначає швидкість надходження коштів
2.	Період погашення боргу	360 / Коб	Відображає середній строк погашення
3.	Частка простроченої ДЗ	Прострочена ДЗ / Загальна ДЗ	Показує рівень ризикової заборгованості

Використання автоматизованих систем обліку при фіксації операцій, пов'язаних із виникненням та погашенням дебіторської заборгованості, забезпечує оперативний контроль, формування резервів, аналіз та прогнозування платежів. Отже, ефективна організація бухгалтерського обліку та аналізу дебіторської заборгованості підвищує ліквідність, мінімізує ризики втрати коштів, забезпечує можливість проведення своєчасних розрахунків, сприяє збереженню фінансової стійкості, стабільності грошового обороту та посиленню конкурентоспроможності підприємства навіть за умов економічної нестабільності та воєнного стану.

1. Давидюк Т. В., Манойленко О. В., Ломаченко Т. І., Резніченко А. В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Харків : Видавничий дім «Гельветика», 2016. 392 с. 2. Кадацька А. М. Облік формування та використання резерву сумнівних боргів. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 355–358. 3. Шип В. Ю. Дебіторська заборгованість: сутність та класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Економіка*. 2010. № 2. Т. 9. С. 96–99.

Павелко О. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Случак Н. А., к.е.н., методист** (ВСП «Березнівський лісотехнічний фаховий коледж НУВГП», м. Березне)

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ СПРАВЛЯННЯ ПДВ В УКРАЇНІ: ФІСКАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

У сучасних умовах трансформації національної економіки та посилення глобальних викликів проблематика удосконалення податкової системи України набуває особливої актуальності. Одним із ключових інструментів фіскальної політики, що забезпечує значну частку бюджетних надходжень і водночас впливає на ціноутворення, інвестиційну активність та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, є податок на додану вартість (ПДВ). Реформування механізму справляння ПДВ вимагає врахування сучасних економічних реалій, зокрема наслідків запровадженого в Україні з лютого 2022 року воєнного стану, цифровізації облікових процесів, розширення електронної комерції та активної інтеграції у європейський податковий простір. Незважаючи на проведення низки структурних змін, система адміністрування ПДВ в Україні продовжує характеризуватися низкою проблем (масштабною тінізацією, податковими шахрайствами, блокуванням податкових накладних та ін). Вищезазначене свідчить про актуальність дослідження.

У структурі доходів бюджету станом на 01 жовтня 2025 р. за питомою вагою ПДВ посідає перше місце, що підтверджує його стратегічне фіскальне значення для

держави. Сукупні надходження від ПДВ становлять 22,93% від загального обсягу доходів бюджету (ПДВ з імпортованих товарів – 14,39%, ПДВ з операцій у межах України забезпечує 8,54%) [1].

У розділі 5 Податкового кодексу України [2] означено усі важливі аспекти в частині оподаткування ПДВ, зокрема визначено і ставки:

- 20% – загальна (базова) ставка;
- 14% – для деяких видів сільськогосподарської продукції за кодами УКТ ЗЕД 1001, 1003, 1005, 1201, 1205, 1206 00 (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соєві боби, ріпак, соняшник та ін.);
- 7% – для лікарських засобів, виробів медичного призначення, екскурсійних послуг відвідувачам музеїв, показу оригінальних творів, адаптованих фільмів та ін.;
- 0% – щодо операцій із вивезення товарів за межі митної території України та ін.

Численні дискусії викликає механізм блокування податкових накладних. Постановою КМУ від 26.08.2025 р. № 1048, яка набрала чинності з 27.09.25 р. [3], внесено зміни до Порядку зупинення реєстрації ПН/РК в ЄРПН від 11.12.2019 р. № 1165 [3].

Основні зміни є такими:

- збільшено ліміти для безумовної реєстрації податкових накладних: граничний обсяг постачання – до 1 млн грн, а на одного контрагента – до 100 тис. грн; кількості платників податку, на яких керівник обіймає аналогічну посаду, із трьох до п'яти;
- підвищено межі для операцій з невеликими сумами: з 5 до 10 тис. грн за однією накладною; загальний обсяг у місяць – з 500 тис. грн до 3 млн грн;
- спрощено ознаки безумовної реєстрації податкових накладних за експортними операціями для підприємств, які

працюють на територіях із загрозами ведення бойових дій, але де активних боїв наразі немає;

- удосконалено автоматичну реєстрацію податкових накладних – у разі виключення з переліку ризикових для платника податку будуть враховуватися показники позитивної податкової історії; у разі врахування таблиці даних платника така реєстрація буде здійснюватися у тому числі і в результаті автоматичного її врахування;

- удосконалено механізм автоматичного врахування таблиць даних платника ПДВ;

- змінено окремі показники позитивної податкової історії, зокрема збільшено ліміти обсягу операцій – з 1 млн грн до 3 млн грн, на 1 контрагента – з 100 тис. грн до 500 тис. грн; кількість платників податку, на яких керівник обіймає аналогічну посаду, з трьох до п'яти та ін. [4].

Мета таких змін полягає в удосконаленні механізму зупинення реєстрації ПН та РК в ЄРПН. Це дасть змогу забезпечити ефективний автоматизований моніторинг та оптимізувати процедуру реєстрації для сумлінних платників ПДВ, зменшити ризиковість операцій та підвищити прозорість і автоматизацію процесів для бізнесу.

Примітно, що Державна податкова служба України активно продовжує цифровізацію процесів звітності. Про це повідомив Голова Податкового комітету ВРУ Д. Гетманцев [4]. У 2023–2024 рр. вже запрацювали сервіси передзаповнення декларації про майновий стан і доходи та декларацій платника єдиного податку для ФОП 1–3 груп. Наступний етап – запровадження сервісу передзаповнення декларації з ПДВ, що є доречним, адже інформацію за цим податком вже максимально автоматизовано. В електронній базі податкових органів наявні дані для формування попереднього розрахунку показників декларації. «Платник має бачити свої дані ще до подання декларації – усі розбіжності та потенційні ризики. Це дозволить виправляти

помилки одразу, без зайвих листів і затягування часу», – зазначив Д. Гетманцев [4]. Передзаповнення декларації – це не просто технологічна зручність. Забезпечуватиметься прозора аналітика і миттєвий зворотний зв'язок. Для бізнесу йтиметься про меншу кількість перевірок і помилок, для держави – про підвищення рівня добровільного декларування. Запровадження передзаповнення декларації з ПДВ очікується до кінця 2025 р.

Отже, ПДВ продовжує залишатися ключовим джерелом наповнення державного бюджету України, формуючи майже четверту частину загальних надходжень, що підтверджує його стратегічний фіскальний статус. Попри реформування нормативної бази та поступову цифровізацію адміністрування, система справляння ПДВ зберігає значні проблемні аспекти – від блокування податкових накладних до ризиковості операцій та проявів податкових маніпуляцій. Останні зміни законодавства спрямовані на полегшення податкового адміністрування для сумлінних платників, зниження корупційних ризиків та підвищення рівня прозорості.

1. Міністерство фінансів України. Доходи державного бюджету України за статтями доходів у 2025 р. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Порядок зупинення реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування в ЄРПН : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 р. № 1165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 4. Бухгалтер911. Гетманцев анонсував зміни у поданні ПДВ-декларацій. 2025. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1091910.html> (дата звернення: 01.11.2025).

Павелко О. В., д.е.н., професор, Боровець А. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

Основною метою діяльності суб'єктів господарювання є отримання максимального прибутку, який безпосередньо залежить від рівня одержаних доходів і здійснених витрат. Доходи відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства незалежно від його організаційно-правової форми, галузевої належності чи масштабів ведення господарської діяльності [1].

У бухгалтерському аспекті дохід визначається як «...збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, яке призводить до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків власників)» [2].

В загальноекономічному аспекті дохід доцільно тлумачити як «надходження економічних вигод під час здійснення господарської діяльності за визначений період часу на встановленому сегменті ринку у вигляді виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та майна, а також коштів від позареалізаційних операцій, які отримані у результаті використання існуючого підприємницького потенціалу за наявності ризиків та конкурентних переваг» [3].

Оскільки доходи формуються у результаті певних видів діяльності, їх класифікація здебільшого здійснюється відповідно до джерел їх виникнення – операційної,

інвестиційної та фінансової діяльності. Проте науковці виокремлюють різні ознаки класифікації доходів (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація доходів за різними науковцями

Науковці	Класифікація
Р. Ф. Бруханський [4]	<ul style="list-style-type: none"> • Доходи і витрати операційної діяльності • доходи і витрати фінансової діяльності • інші доходи і витрати.
Н. В. Гуріна [5]	<ul style="list-style-type: none"> • за формою отримання доходів (матеріальні, нематеріальні (немонетарні)) • за визнанням (планові, отримані) • за періодичністю (поточні, майбутніх періодів) • за ступенем суттєвості (суттєві, несуттєві). • за центрами доходів («Основне виробництво», «Допоміжне виробництво») • за географічним сегментом • з огляду на об'єкт реалізації (реалізовані, виготовлені)
Л. І. Пославська [6]	<ul style="list-style-type: none"> • за видом діяльності • ступенем контролюваності • структурою доходу за будівельним контрактом • відношенням до бюджетних показників • видом виробництва

Аналіз доходів підприємства є важливою складовою системи економічного аналізу загалом, адже спрямований на всебічну оцінку кінцевих результатів господарської діяльності, виявлення тенденцій зміни обсягів доходів у динаміці, визначення чинників їх формування. На основі результатів аналізу формуються рекомендації щодо підвищення ефективності господарської діяльності та зростання прибутковості [1].

Для досягнення зазначеної мети доцільно послідовно здійснювати певні етапи, узагальнені в табл. 2 [1].

Таблиця 2

Основні етапи аналізу доходів підприємства

Етапи	Назва етапу	Очікуваний результат
1.	Збір і перевірка інформації про доходи	Формування бази даних для аналізу
2.	Горизонтальний і вертикальний аналіз	Виявлення тенденцій та структури доходів
3.	Факторний аналіз	Визначення впливу основних чинників
4.	Формування висновків	Обґрунтування напрямів підвищення дохідності

Динаміку та структуру доходів ТОВ «Вейп Хаб» згідно з даними фінансової звітності відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «Вейп Хаб» за 2022–2024 рр.

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022
	тис. грн	ПВ, %	тис. грн	ПВ, %	тис. грн	ПВ, %	
Дохід від реалізації продукції	340	100,0	2988,6	34,5	19885,4	95,6	19545,4
Інші доходи	0	0	5674,3	65,5	912,4	4,4	912,4
Разом	340	100,0	8662,9	100,0	20797,8	100,0	20457,8

ТОВ «Вейп Хаб» характеризується суттєвим зростанням обсягів доходів, що свідчить про розширення масштабів діяльності, ефективне використання підприємницького потенціалу і нарощування конкурентоспроможності. Основну частку доходів становить дохід від реалізації продукції. Значення інших доходів зросло до 912,4 тис. грн, що свідчить про їх незначний вплив на загальну величину доходів підприємства.

В сучасних умовах господарювання аналіз доходів є не лише інструментом контролю, але й основою стратегічного управління фінансовими результатами. Комплексний аналіз доходів виступає важливою складовою системи управління підприємством, що поєднує контроль, оцінку та прогнозування фінансових результатів. Апробація результатів аналізу в управлінську практику та їх врахування при розробленні стратегічних планів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

1. Волошина О. А., Кордзаія І. А. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7119> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Доходи і витрати основної діяльності будівельних підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 236 с.
4. Бруханський Р. Ф. Бухгалтерський облік: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 480 с.
5. Гуріна Н. В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12, ч. 1. С. 203–205.
6. Пославська Л. І. Облік доходів за сферами відповідальності у будівництві. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Т. 24. С. 114–122.

Павелко О. В., д.е.н., професор, Приходько Д. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВЕДЕННІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

В сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки особливої актуальності набуває питання модернізації бухгалтерського обліку. Зростаючий обсяг інформації, перманентні зміни в законодавстві, підвищення вимог до оперативності та достовірності фінансової звітності зумовлюють потребу у використанні новітніх технологій, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект (ШІ), що є одним із найбільш перспективних інструментів автоматизації та інтелектуалізації облікових процесів [1].

ШІ здатен не лише зменшувати навантаження на бухгалтерів за рахунок автоматизації рутинних операцій, але й підвищувати якість управлінських рішень завдяки розширеній аналітиці та прогнозуванню. Тому вивчення особливостей і перспектив його використання у бухгалтерському обліку має як наукове, так і практичне значення [2].

Традиційно бухгалтерський облік характеризується значним обсягом рутинних операцій: введення первинних документів, формування бухгалтерських проведення та ін. Використання ШІ дозволяє мінімізувати долученість людини до цих процесів. До прикладу, сучасні інтелектуальні системи здатні за допомогою технологій OCR автоматично зчитувати дані з рахунків, накладних, актів виконаних робіт, здійснювати їх класифікацію та вводити у систему, що не лише прискорює роботу, а й

суттєво зменшує ймовірність настання технічних помилок [3]. За даними міжнародних досліджень у 2024 р. близько 58% фінансових підрозділів компаній у світі вже застосовували технології ШІ, що на 21% більше, ніж у 2023 р. [1]. Така динаміка підтверджує стрімку інтеграцію інтелектуальних технологій у фінансово-облікову сферу.

Важливою сферою застосування ШІ є фінансовий контроль і аудит. Традиційні методи перевірки бухгалтерських операцій потребують значних трудових ресурсів, тоді як інтелектуальні алгоритми здатні виявляти підозрілі операції у режимі реального часу. Згідно зі звітом KPMG 71% організацій у світі вже використовують ШІ у фінансових операціях, причому у 41% компаній такі технології застосовуються у значній або помірній мірі. Це свідчить про зростаючу довіру до інтелектуальних інструментів як до засобу забезпечення фінансової безпеки та підвищення надійності облікових даних [4].

Сучасний бухгалтерський облік виконує й аналітичну функцію. Використання ШІ розширює можливості фінансової аналітики, оскільки інтелектуальні системи здатні прогнозувати рух грошових потоків, аналізувати платоспроможність підприємства, оцінювати рівень фінансових ризиків та формувати сценарії розвитку бізнесу за різних умов. Дані опитувань свідчать, що більшість вітчизняних працівників також активно інтегрують інтелектуальні інструменти в свою діяльність: понад 55% спеціалістів в Україні регулярно використовують ШІ у роботі [5].

В умовах цифровізації зростає потреба у швидкій обробці та збереженні великих обсягів даних. Використання ШІ у поєднанні з електронними системами документообігу дозволяє систематизувати документи, забезпечувати їх пошук та доступність, контролювати строки виконання завдань. За результатами соціологічного дослідження GEM

Ukraine APS-2024 близько 22,4% українських компаній уже застосовують інструменти ШІ для оптимізації бізнес-процесів, в т.ч. облікових. Це підтверджує, що національний бізнес поступово інтегрує інтелектуальні технології в бухгалтерію [5].

Незважаючи на значний потенціал, використання ШІ у бухгалтерському обліку супроводжується низкою труднощів (потреба у фахівцях, здатних працювати на перетині бухгалтерії та інформаційних технологій; ризики, пов'язані із захистом конфіденційної інформації). В Україні ці виклики є ще більш відчутними через обмежені фінансові ресурси малого та середнього бізнесу.

Використання штучного інтелекту у бухгалтерському обліку є ключовим чинником трансформації облікових процесів в умовах цифрової економіки. Інтеграція інтелектуальних систем сприяє автоматизації рутинних операцій, підвищенню точності фінансових даних, оперативності їх обробки та якості управлінських рішень. Розширення аналітичних можливостей ШІ змінює функціональну роль бухгалтера, але не замінює бухгалтерську професію, а сприяє її модернізації та переходу до інтелектуалізованої моделі обліку.

1. Gartner. Gartner Survey Shows 58% of Finance Functions Using AI in 2024. 2024. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 01.11.2025).
2. MIT Sloan. How Generative AI Can Make Accountants More Productive. 2024. URL: <https://mitsloan.mit.edu> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Artificial Intelligence in Accounting: Opportunities and Challenges. 2024. ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net> (дата звернення: 01.11.2025).
4. KPMG. AI Adoption Across Finance Functions Achieves Standout Levels of ROI. 2024. URL: <https://kpmg.com> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Mastercard. 21% українських підприємців використовують функціонал ШІ у бізнесі. 2024. URL: <https://www.mastercard.com> (дата звернення: 01.11.2025).

Плиса З. П., к.е.н., доцент, Плиса М. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВОГО СУПРОВОДУ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У МІКРОЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах воєнного стану в Україні, не викликає сумнівів той факт, що організація ефективного облікового супроводу логістичних витрат (витрат, пов'язаних з виконанням логістичних операцій) протягом всього логістичного ланцюга є актуальною проблемою, оскільки «відбулося зміщення пріоритетів між різними видами господарської діяльності на користь посилення значимості діяльності з управління матеріальним потоком» [3, с. 81].

Не викликає сумнівів й той факт, що налагодження ефективної моделі бухгалтерського обліку логістичних витрат на організацію та управління виробництвом «в обліково-аналітичному забезпеченні мікрологістичної системи (застосовуючи сукупність прийомів, за допомогою яких ідентифікують об'єкт обліку: документування, оцінювання, рахунок, подвійне (балансове) узагальнення, подвійне відображення логістичних операцій у системі рахунків, індивідуалізація та персоніфікація, прийом історизму, періодизація, повнота та ін. [1]) дасть змогу інтегрувати отримані потоки інформації (результати облікових реєстрацій) у єдину інформаційну базу керування виробничо-збутовою системою, що в свою чергу підвищить

її ефективність та рівень безпеки» [2, с. 48].

Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [4] передбачено синтетичний рахунок 91 «Загальновиробничі витрати», на якому підприємства ведуть «облік виробничих накладних витрат на організацію виробництва та управління цехами, дільницями, відділеннями, бригадами та іншими підрозділами основного й допоміжного виробництва» [4], а також обліковують «витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування» [4], у тому числі узагальнюють інформацію про логістичні витрати на організацію та управління виробництвом. Однак для аналітичних цілей узагальнення інформації про логістичні витрати на організацію та управління виробництвом в одному синтетичному рахунку погіршує оперативність реагування у системі керування цими логістичними витратами (інформація є узагальненою, для її деталізації потрібен час і зусилля). З метою підвищити рівень оперативності реагування на поведінку логістичних витрат пов'язаних з організацією та управлінням виробництвом пропонуємо до синтетичного рахунка 91 «Загальновиробничі витрати» запровадити сім аналітичних рахунків («Логістичні витрати на організацію технологічного супроводу виробничого процесу», «Логістичні витрати на обслуговування устаткування», «Логістичні витрати на заміщення устаткування», «Логістичні витрати на технічне забезпечення якості продукції (робіт, послуг)», «Логістичні витрати на складання графіків виробництва», «Логістичні витрати на внутрішньовиробниче переміщення», «Логістичні витрати на утилізацію відходів виробництва»), які згрупувати в окремий субрахунок 911 «Логістичні витрати на організацію та управління виробництвом».

Інформаційний масив акумульований на семи

аналітичних рахунках, які згруповані в окремий субрахунок 911 «Логістичні витрати на організацію та управління виробництвом» стане інформаційним джерелом оперативного аналізу логістичних витрат на організацію та управління виробництвом в обліково-аналітичному забезпеченні мікрологістичної системи, що в свою чергу покращить керованість потоками в логістичному ланцюгу.

Досліджуючи сутність та проблеми бухгалтерського обліку логістичних витрат на організацію та управління виробництвом в умовах повоєнного відновлення економіки України, потрібно розробити методика оцінки ефективності та виробити конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування виробничо-збутової системи підприємства на основі потоків інформації (результатів облікових реєстрацій і аналітичних інтерпретацій) генерованих цією системою.

1. Плиса В. Й., Плиса З. П., Плиса М. Й. Бухгалтерський облік логістичних витрат на постачання у системі обліково-аналітичного забезпечення логістики підприємства. *Вісник Львівського університету. Сер. Економічна*. 2022. Вип. 62. С. 157–165. 2. Плиса В. Й., Плиса З. П., Рудніцькі Я. Бухгалтерський облік логістичних витрат на організацію виробництва та управління ним в обліково-аналітичному забезпеченні мікрологістичної системи. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві (Socio-Economic Relations in the Digital Society)*. 2022. № 3(45). С. 41–51. 3. Плиса В. Й., Плиса З. П. Формування підсистеми облікового забезпечення логістики підприємства. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції* : зб. тез доп. учасників ІХ Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. (Херсон, 17–18 листопада 2020 р.). Херсон, 2020. С. 80–82. 4. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

Полчанов О. Ю., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)

ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИБУТКОВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

Управління фінансами підприємством охоплює планування, аналіз і контроль фінансових показників з метою досягнення стратегічних цілей та максимізації прибутковості. У класичних моделях фінансового аналізу, зокрема в моделі Дюпона, наголошується, що рентабельність бізнесу визначається передусім двома ключовими чинниками: маржею прибутку та ефективністю використання активів. Іншими словами, прибутковість продажів і оборотність активів безпосередньо впливають на рентабельність активів.

Актуальність дослідження зумовлена ключовою роллю ІТ-галузі в економіці України, що вимагає глибокого розуміння факторів її фінансової стійкості та ефективності. Управління фінансами підприємства, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та максимізацію прибутковості, традиційно спирається на класичні моделі, що пов'язують рентабельність із маржею прибутку та ефективністю використання активів. Проте, специфіка українського ІТ-сектору, зокрема висока концентрація ринку та значна залежність від короткострокових зобов'язань, створює потребу в емпіричній оцінці чинників, що реально визначають фінансові результати.

Підвищення чистої маржі шляхом зростання доходів або скорочення витрат здатне суттєво підвищити показники дохідності підприємства. Так само збільшення оборотності активів, тобто ефективніше генерування доходу з кожної гривні активів, приводить до покращення фінансової

віддачі підприємства [3]. Окрім того, структура капіталу може позначатися на фінансових результатах.

Доцільно дослідити фактори, які здійснюють вплив на управління фінансами підприємств галузі ІТ в Україні. Висока концентрація української ІТ-галузі та домінування лідерів ринку, демонструють, що найбільші підприємства формують основні фінансові тенденції та визначають траєкторію розвитку всієї галузі [2]. Їхня частка у загальних доходах і сплачених податках засвідчує репрезентативність цих підприємств для оцінки стану та перспектив галузі, оскільки результати діяльності лідерів уможливають узагальнення висновків для всієї галузі.

Для аналізу було обрано 30 ІТ-підприємств України, що входять до числа найбільших підприємств галузі. До вибірки увійшли як вітчизняні підприємства, так і українські підрозділи великих міжнародних фірм, діяльність яких відповідає класифікації галузі ІТ. Географічно ці підприємства зосереджені переважно у великих містах (Київ, Львів, Дніпро тощо), а їх бізнес-модель орієнтована на експорт ІТ-послуг та аутсорсинг, що історично забезпечувало високі темпи росту галузі. Фінансові дані підприємств було отримано з відкритих джерел та фінансової звітності в базі даних YouControl, охоплюючи період 2022-2024 років. Таким чином, було сформовано панель даних з 30 підприємств протягом 3 років.

В таблиці наведено матрицю кореляційного аналізу, яка дозволяє виявити наявність лінійних залежностей між змінними та оцінити потенційні ризики мультиколінеарності при побудові моделей.

На основі панельних даних 30 підприємств за три роки побудовано кореляційну матрицю, яка відображає силу та напрямок зв'язку між показниками рентабельності активів, чистої маржі, коефіцієнта автономії, оборотності активів,

дебіторською заборгованістю, приростом доходу, коефіцієнтом поточної ліквідності, та рентабельністю капіталу.

Кореляційна матриця відображає структуру взаємозв'язків між основними фінансовими показниками досліджуваних підприємств та дозволяє виявити як очікувані, так і нетипові зв'язки.

Позитивна кореляція між ROA та ROE на рівні 0,4508 відображає взаємозалежність ефективності використання всіх активів і здатності генерувати дохід для власників капіталу. Оскільки ROE включає ефект фінансового важеля, зв'язок свідчить, що зростання ROA зазвичай супроводжується і зростанням ROE, проте вплив може бути зменшений через залучення позикових коштів.

Таблиця

Кореляційна матриця

Змінна	ROA	NPM	ROE	Коефіцієнт автономії	Поточна ліквідність	Оборотність активів	відносний приріст виручки за рік	Оборотність дебіторської заборгованості
ROA	1,0	0,5948	0,4508	0,687	0,1104	0,0006	0,0918	-0,4054
NPM	0,5948	1,0	0,3517	0,5818	0,0868	0,0029	0,0355	-0,1693
ROE	0,4508	0,3517	1,0	0,0859	-0,0228	0,1525	0,0763	-0,0855
Коефіцієнт автономії	0,687	0,5818	0,0859	1,0	0,289	-0,035	0,0573	-0,3335
Поточна ліквідність	0,1104	0,0868	0,0228	0,289	1,0	0,0191	0,2543	0,2439
Оборотність активів	0,0006	0,0029	0,1525	-0,035	0,0191	1,0	0,146	0,1261
Відносний приріст виручки за рік	0,0918	0,0355	0,0763	0,0573	0,2543	0,146	1,0	-0,0585

продовження таблиці

Оборотність дебіторської заборгованості	-0,4054	-0,1693	-0,0855	-0,3335	0,2439	0,1261	-0,0585	1,0
---	---------	---------	---------	---------	--------	--------	---------	-----

Джерело: розраховано автором на основі даних YouControl.

Слабкий позитивний зв'язок ROA з поточною ліквідністю (0,1104) може означати, що зростання здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання частково корелює з ефективністю активів, але не є визначальним чинником.

Практично нульова кореляція ROA з оборотністю активів (0,0006) вказує на те, що частота використання активів сама по собі не гарантує їх ефективності з погляду прибутковості. Отримані результати можуть бути наслідком того, що навіть при високих показниках оборотності активів рентабельність залишається низькою у випадках, коли маржинальність прибутку є недостатньою.

Слабкий позитивний зв'язок із відносним приростом виручки за рік (0,0918) свідчить про те, що зростання доходів може частково підвищувати ROA, але вплив цього фактору не є системним, ймовірно через коливання витрат або капіталовкладень у періоди зростання.

Негативна кореляція з оборотністю дебіторської заборгованості (-0,4054) свідчить, що швидкість погашення дебіторської заборгованості іноді зростає у підприємств з нижчою рентабельністю активів, що може пояснюватися тим, що підприємства з меншою прибутковістю намагаються підтримувати ліквідність за рахунок агресивнішої політики стягнення боргів, тоді як більш прибуткові підприємства можуть дозволити собі гнучкіші умови розрахунків із клієнтами.

В ІТ-секторі України склалася ситуація, коли 43-88% пасивів підприємства становлять короткострокові зобов'язання, і це є проблемою [4]. Така залежність від короткострокового фінансування негативно впливає на рентабельність, порівняно з фінансуванням за рахунок власного капіталу. Короткі кредити та кредиторська заборгованість вимагають швидкого повернення, обтяжують підприємства виплатою відсотків та знижують фінансову гнучкість. До того ж, у кризових умовах рефінансувати борг важче, а відсоткові ставки зростають, що додатково негативно впливає на прибуток. ІТ-підприємствам варто прагнути до збалансованої структури капіталу, уникаючи надлишкової короткострокової заборгованості. За можливості слід фінансувати розширення діяльності за рахунок внутрішніх джерел або залучати довгострокові кредити на більш вигідних умовах, замість накопичення значних поточних боргів.

За вказаних умов доцільно будувати структуру зобов'язань у бік довгострокових та фокусуватися на внутрішніх джерелах фінансування розвитку [4]. Звичайно, залучення зовнішнього капіталу є одним зі шляхів підвищення автономії капіталу, але для більшості українських ІТ-фірм, які часто мають організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерне фінансування обмежене, особливо у воєнний час nngu.in.ua. Тому важливо управляти реінвестуванням прибутку і підтриманні достатнього резерву власного капіталу. В результаті, вища капіталізація підприємства за рахунок власних коштів сприяє його стійкості та прибутковості, дозволяючи легше переживати кризові етапи і не втрачаючи прибуток на виплати кредиторам.

Хоча галузь ІТ продемонструвала значну гнучкість і загалом не була зруйнована та навіть зуміла збільшити сумарний дохід у гривневому еквіваленті, показники прибутковості все ж суттєво скоротились [1]. Те, що

більшість підприємств залишилися прибутковими, підтверджує тезу про надзвичайну адаптивність ІТ-сектора України. Збереження позитивних фінансових результатів навіть під час найгірших кварталів повномасштабного вторгнення свідчить про глибокий запас міцності і про грамотні антикризові стратегії. З точки зору управління фінансами, цей період навчив підприємства бути більш обачними, підтримувати вищу ліквідність і резерви, диверсифікувати клієнтську базу, страхувати валютні ризики. В запропонованій моделі зазначені аспекти явно не відображені окремими змінними, але їх вплив опосередковано присутній у кінцевих фінансових результатах.

Проведений кореляційний аналіз дозволив емпірично підтвердити запропоновані гіпотези. Найбільш вагомим виявився позитивний вплив NPM на ROA, що свідчить про пряму залежність між ефективністю основної діяльності та загальною результативністю використання активів підприємства. Крім того, підтвердилася гіпотеза про позитивний вплив коефіцієнта автономії на ROA, що узгоджується з теоретичними очікуваннями. Підприємства з більшою часткою власного капіталу в структурі фінансування характеризуються вищим рівнем фінансової стабільності та кращою ефективністю використання ресурсів.

Водночас результати аналізу дозволяють сформулювати додаткові висновки, що вплив поточної ліквідності та оборотності дебіторської заборгованості на рентабельність не є суттєвим. Незважаючи на те, що ці показники мають певні кореляційні зв'язки з ROA та ROE, їхній внесок у регресійних моделях виявився статистично незначущим. Тобто надмірно високі значення ліквідності чи занадто швидка оборотність дебіторської заборгованості не завжди корелюють із підвищенням прибутковості, а інколи навіть

сигналізують про дисбаланси у фінансовій політиці підприємств.

Отримані результати можуть бути застосовані як у процесі стратегічного планування та формування інвестиційної політики, так і у поточному управлінні фінансами для підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі ІТ-ринку

1. Сабадишина Ю. Які українські ІТ-компанії отримали найбільший дохід у 2024 році. DOU Новини. 2025. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-companies-you-control-2024/#:~:text=,власну%20стійкість%20та%20%20наповнювати%20Обюджет%20країни>» (дата звернення: 10.09.2025).
2. ТОП-30 ІТ-компаній України за доходами. Офіс ефективного регулювання. URL: <https://brdo.com.ua/news/top-30-it-kompanij-ukrayiny-zadohodamy/> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Hargrave M. DuPont Analysis: Definition, Uses, Formulas, and Examples. Investopedia. URL: [https://www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp#:~:text=P%20profit%20Margin=Revenue%20Net%20Income=\\$1.00\\$0.15=15](https://www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp#:~:text=P%20profit%20Margin=Revenue%20Net%20Income=$1.00$0.15=15) (дата звернення: 10.09.2025).
4. Polchanov A. Y., Vyhovska N. G., Ostapchuk T. P., Diachek S. M. Profitability determinants of companies in IT industry: case of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. No. 2. P. 190–196. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/190> (дата звернення: 10.09.2025).

Потривасва Н. В., д.е.н., професор (Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОСТАНДАРТІВ У БІЗНЕС-ПРАКТИКУ ТА СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Підписання Меморандуму між Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України та Торгово-промисловою палатою 23 вересня 2025 року стало визначальною подією у становленні сучасної моделі партнерства держави та бізнесу [1]. Цей документ заклав основу формування єдиної політики сталого розвитку, що орієнтована на інтеграцію екологічних принципів у всі рівні економічної діяльності. Його ухвалення відкрило можливості для поєднання державних інституційних інструментів із практичними ініціативами бізнес-спільноти. Мета цього підходу полягає у створенні збалансованого середовища, де економічна вигода узгоджується з екологічною відповідальністю. Таким чином, державна політика переходить від декларативного до практичного етапу підтримки «зеленої» економіки, а бізнес – до конкретних дій, спрямованих на зниження впливу на довкілля.

За висновками І. Замули, С. Хоменко та В. Устименко, ефективна екологізація управління неможлива без гармонізації українського законодавства з міжнародними нормами, зокрема стандартами ISO 14001 і EMAS [2, с. 52]. Вони визначають правила корпоративного екологічного менеджменту та забезпечують єдині підходи до оцінки впливу підприємств на довкілля. Їхнє впровадження формує основу для сертифікації підприємств, підвищуючи рівень довіри з боку партнерів і споживачів. Торгово-промислова палата України може виступати координатором у цьому

процесі, сприяючи поширенню міжнародних екостандартів у промислових і сервісних секторах. Це розширює участь бізнесу у глобальних екологічних ініціативах та зміцнює інституційну спроможність держави в системі сталого розвитку.

Фінансова складова екологічної політики є не менш важливою, ніж нормативна. На думку Ю. С. Худолій, саме розвиток «зеленого» банкінгу та екологічних інвестицій забезпечує практичну реалізацію стратегічних завдань сталого розвитку [3, с. 168]. Державні податкові пільги, грантові програми, цільові кредити й преференції для підприємств, що впроваджують екостандарты, створюють умови для активізації ринку зелених фінансів. Такі інструменти мотивують бізнес не лише дотримуватися вимог екологічної політики, а й отримувати економічні переваги від упровадження інновацій.

Важливою складовою нормативно-інституційних змін є перехід до нефінансової звітності, яка демонструє відкритість компаній перед суспільством та інвесторами. Станько Т. М. вважає, що запровадження стандартів GRI формує нову систему корпоративної відповідальності, у якій екологічні показники є рівнозначними фінансовим [4, с. 35]. Такі зміни забезпечують об'єктивну оцінку впливу бізнесу на навколишнє середовище, підвищують довіру до корпоративних даних і зміцнюють позиції компаній на міжнародних ринках. Водночас, як наголошує О. Д. Панченко, інтеграція принципів сталого розвитку в облікову політику потребує не лише нових методик, а й переосмислення ролі звітності у формуванні стратегічних рішень [5, с. 78]. Звітність стає не кінцевим етапом управління, а інструментом системного аналізу й планування екологічних дій.

Отже, нормативно-інституційні засади екологізації бізнесу в Україні розвиваються у напрямі синергії

державного регулювання, добровільної корпоративної ініціативи та фінансової підтримки сталих рішень. Держава формує рамкову політику, бізнес – адаптує її до власної практики, а спільна мета полягає у зниженні екологічних ризиків і зміцненні конкурентних переваг. Екологічна відповідальність поступово стає частиною економічної стратегії, а стандарти ISO, EMAS і GRI – практичними орієнтирами для кожного підприємства. Усе це створює передумови для утвердження України як учасника європейської системи «зеленої» економіки, де стабільність і розвиток неможливі без поваги до довкілля.

Розвиток нормативно-інституційної бази екологізації бізнесу неминуче впливає на систему економічного обліку підприємств. Упровадження стандартів ISO 14001, EMAS і GRI не обмежується лише управлінськими чи правовими аспектами – воно потребує адаптації облікових підходів, які б відображали екологічні наслідки господарської діяльності. Сучасна економіка, орієнтована на «зелене» зростання, вимагає фіксації екологічних активів, зобов'язань і витрат у фінансовій звітності, що стає елементом корпоративної відповідальності. Саме тому подальшим напрямом наукового аналізу є дослідження впливу екологічних стандартів на систему бухгалтерського обліку, у межах якої формується оновлена концепція облікових категорій, зорієнтована на забезпечення прозорості, достовірності та сталості фінансової інформації.

Розвиток нормативно-інституційних засад екологізації бізнесу закономірно спричиняє необхідність глибокої трансформації системи бухгалтерського обліку. Сучасний етап розвитку економіки вимагає, щоб облік відображав не лише фінансові, а й екологічні наслідки діяльності підприємства. Упровадження міжнародних стандартів ISO 14001, EMAS і GRI зумовлює перегляд методичних засад обліку та розширення його аналітичних

можливостей. Як зазначає О. Д. Панченко, сталий розвиток вимагає нової логіки звітності, у якій екологічна відповідальність стає повноцінним елементом інформаційної системи управління [5, с. 79]. Це означає перехід від традиційного фінансового виміру результатів до інтегрованого бачення ефективності. Саме тому сучасний бухгалтерський облік поступово перетворюється на комплексний інструмент стратегічного планування, орієнтований на баланс економічних і природоохоронних цілей. Під впливом екологічних вимог формується нова структура облікових категорій і підходів до їх оцінювання. З'являються такі поняття, як «екологічні активи», «екологічні зобов'язання», «вуглецевий слід виробництва» та «екологічні витрати». Ці категорії дають змогу кількісно вимірювати вплив підприємства на довкілля та оцінювати ефективність екологічних інвестицій.

На думку Г. І. Скиби, І. В. Каліни та І. М. Беженар, розвиток інтегрованої звітності в Україні потребує гармонізації фінансових і нефінансових показників у межах єдиної облікової моделі [6, с. 597]. Водночас така система забезпечує цілісне розуміння сталості бізнесу, де екологічні результати розглядаються на рівні з економічними. Зміна парадигми обліку означає перехід від фіксації операцій до їх глибокого аналізу в екологічному вимірі. Розширення складу нефінансової звітності є одним із ключових напрямів модернізації бухгалтерської практики. Нефінансова звітність дозволяє не лише продемонструвати соціальну відповідальність підприємства, а й забезпечити об'єктивну оцінку його екологічної результативності.

Т. М. Станько підкреслює, що застосування стандартів GRI створює уніфіковану основу для відображення сталого розвитку у звітних формах, забезпечуючи порівнянність і прозорість інформації [4, с. 35]. Такі підходи стимулюють компанії до запровадження внутрішніх систем контролю за

екологічними ризиками, що підсилює довіру з боку інвесторів і державних інституцій. Крім того, нефінансова звітність розширює можливості стратегічного управління, адже показники впливу на довкілля стають важливими орієнтирами для ухвалення управлінських рішень. Запровадження екостандартів у систему бухгалтерського обліку має не лише методологічне, а й соціально-економічне значення. Вони виступають чинником підвищення репутаційної довіри до компаній, забезпечують відкритість інформаційних потоків і сприяють доступу підприємств до міжнародних ринків капіталу.

Як підкреслює О. Д. Панченко, екологізація обліку є невід'ємною складовою інтегрованої корпоративної звітності, що поєднує фінансові та екологічні аспекти управління [5, с. 84]. Цей процес спрямований на відображення не лише економічних результатів, а й екологічних наслідків виробничої діяльності підприємства. У межах сучасної парадигми сталого розвитку такі підходи безпосередньо корелюють із принципами циркулярної економіки, де ключовим завданням є мінімізація втрат ресурсів та забезпечення їх повторного використання. Так, реалізація циркулярної моделі потребує створення системи бухгалтерського обліку, здатної відображати повний життєвий цикл ресурсів, рівень їх утилізації та екологічну ефективність виробництва [7, с. 155]. Отже, інтеграція екостандартів у систему обліку забезпечує глибший вимір сталості господарської діяльності, посилює її аналітичну функцію та сприяє ухваленню екологічно орієнтованих управлінських рішень.

Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність гармонізації національної системи бухгалтерського обліку зі стандартами CSRD і рекомендаціями EFRAG, що визначають принципи сталого звітування. Як зазначають Г. І. Скиба, І. В. Каліна та

І. М. Беженар, адаптація звітності до вимог ЄС є ключовою умовою формування обліку, здатного відображати екологічні, соціальні й економічні параметри сталого розвитку [8, с. 600]. Така модернізація забезпечить порівнянність даних, прозорість інформації та підвищить інвестиційну довіру до українських підприємств. Вона також створить підґрунтя для формування інтегрованої системи, де екологічна інформація стане рівноцінною фінансовій.

Важливою тенденцією є цифровізація екологічного обліку, що сприяє автоматизації збору даних і контролю за впливом виробництва на довкілля. До того ж цифрові інструменти стають основним механізмом модернізації бізнес-процесів, забезпечуючи оперативність і прозорість облікової інформації [9, с. 79].

Отже, подальший розвиток бухгалтерського обліку тісно пов'язаний із впровадженням екостандартів шляхом поєднання економічної ефективності із екологічною відповідальністю, передбачає удосконалення нормативної бази та підготовку фахівців, здатних працювати з екологічними показниками. Інтеграція дисциплін зі сталого розвитку в освітні програми сприятиме формуванню компетентних спеціалістів у сфері «зеленої» економіки. Формування екологічної фінансової звітності стане чинником зростання інвестиційної привабливості, адже прозорість і достовірність екологічних даних підсилюють репутацію компаній на міжнародному ринку.

1. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Бізнес і держава посилюють співпрацю щодо впровадження екологічних стандартів в економіку. 24 вересня 2025 р. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/d1cd30d9-cf97-4ef3-8fc2-d2e520ac55e2?lang=uk-UA&title=BiznesIDerzhavaPosiliuiutSpivpratsiuSchodoVprovadzheniaEkologichnikhStandartivVEkonomiku> (дата звернення:

01.11.2025). 2. Замула І., Хоменко С., Устименко В. Оцінка ефективності міжнародної співпраці України у сфері екологічного менеджменту та аудиту: критичний аналіз підходів. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Сер. Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 50–56. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/download/171/160/164> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Худолій Ю. С. Green banking та його розвиток в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 165–174. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3622/2991/4840> (дата звернення: 01.11.2025). 4. Станько Т. М. Нефінансова звітність як інструмент оцінки ефективності управління для досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-34>. 5. Панченко О. Д. Трансформація звітності в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.78>. 6. Скиба Г. І., Каліна І. І., Беженар І. М. Сталий розвиток обліку в Україні: виклики, прозорість та інтегрована звітність. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 595–602. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-84>. 7. Shebanin V., Shebanina V., Kormyshkin A., Drobitko A., Potryvaieva N. Circular economy of the agricultural sector: Strategies and challenges in the context of globalisation. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27, no. 9. P. 148–161. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor9.2024.148>. 8. Скиба Г. І., Каліна І. В., Беженар І. М. Сталий розвиток обліку в Україні: виклики, прозорість та інтегрована звітність. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 595–602. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-84>. 9. Potryvaieva N., Kozachenko L., Nedbailo I., Nesterchuk I. Digitization of accounting in the management of business processes of enterprises of the agro-industrial complex. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2022. Vol. 26, no. 1. P. 79–88. DOI: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-8](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-8).

Починок Н. В., к.е.н., доцент, Люба А. І., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОБЛІКУ: ВЕЛИКІ ДАНІ У ВІДСТЕЖЕННІ ПОСТАЧАНЬ

Логістика охоплює комплекс операцій і послуг, пов'язаних із переміщенням і зберіганням товарів. Сьогодні до основних логістичних послуг належать: транспортно-експедиційне обслуговування, діяльність третіх сторін (3PL), митне посередництво, автомобільні перевезення, портові, аеропортові та залізничні операції, складське та холодилильне зберігання.

Так, у розвинених країнах логістичні витрати становлять близько 8% ВВП, тоді як у країнах із середнім рівнем доходів – 15–20%, а в країнах із низьким доходом, зокрема у внутрішньоконтинентальних або острівних державах – до 30% ВВП [1].

Хоча логістика переважно належить до сфери B2B, її ефективність значною мірою залежить від державної політики. Логістичні операції пов'язані з використанням специфічної інфраструктури (портів, митних терміналів), регулюються органами влади (митне оформлення), мають значний просторовий та екологічний вплив.

З метою оцінки ефективності національних логістичних систем Світовий банк у 2007 році запровадив Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI). Індекс є зваженим середнім шести компонентів: Ефективність митного оформлення; Якість торгівельної та транспортної інфраструктури; Простота організації міжнародних перевезень за конкурентними тарифами;

Компетентність і якість логістичних послуг; Можливість відстеження вантажів; Частота доставки вантажів у заплановані терміни.

LPI охоплював від 139 до 160 країн (за період 2007–2023 рр.) і базувався на опитуваннях близько 1000 логістичних експертів у світі. Його результати використовуються урядами для оцінки національних «вузьких місць» у ланцюгах постачання та формування напрямів реформ.

Після 2023 року Світовий банк поступово перейшов від суб'єктивних (опитувальних) методів оцінки до кількісних показників, заснованих на великих масивах даних (Big Data). Це зумовлено стрімкою цифровізацією логістичних процесів (Інтернет речей, автоматизація митних і портових систем, електронне відстеження вантажів).

У новій методології використовуються ключові показники ефективності (KPI), розраховані за даними мільйонів переміщень контейнерів, авіаційних і поштових відправлень.

Таким чином, Індекс ефективності логістики став глобальним інструментом бенчмаркінгу для урядів і бізнесу, інтегрованим у показники Цілей сталого розвитку ООН та Глобального звіту про сприяння торгівлі (WEF).

У контексті обліку та контролю логістичних операцій ЗЕД LPI є аналітичним орієнтиром для: оцінки витрат і продуктивності логістичних процесів; визначення рівня ризиків і втрат у ланцюгах постачання; удосконалення систем управлінського обліку логістичних витрат; підвищення прозорості та ефективності митних і транспортних процедур.

Починаючи з першої публікації Індексу ефективності логістики (LPI) у 2007 році, екосистема даних у сфері ланцюгів постачання зазнала радикальних змін. Унаслідок

цифровізації логістичних процесів виникла можливість масового збору даних відстеження переміщення вантажів і транспортних засобів у реальному часі, що дало змогу власникам товарів і логістичним агентам приймати своєчасні рішення щодо закупівель, управління запасами, маршрутів транспортування та оптимізації витрат.

Цифровізація сприяє зростанню гнучкості та ефективності управління ланцюгами постачання, одночасно знижуючи витрати на операційні процеси. Її основою є інтероперабельність даних – можливість безперешкодного обміну інформацією між усіма учасниками логістичного ланцюга: перевізниками, експедиторами, портами, терміналами, митними структурами [2].

Ключову роль у стандартизації логістичних даних відіграють міжнародні галузеві ініціативи. Так, Digital Container Shipping Association (DCSA) розробляє єдині стандарти обміну інформацією для контейнерних перевезень, а проєкт TradeLens, який функціонував до 2023 року, був спробою створити спільну цифрову платформу для учасників глобального ланцюга постачання.

Унаслідок цифровізації формуються великі масиви даних високої частотності (high-frequency datasets), які відображають динаміку руху вантажів, суден, літаків і транспортних засобів у часі та просторі. Такі дані відкривають нові аналітичні можливості для дослідження логістичних процесів на національному та міжнародному рівнях, зокрема для цілей обліку, контролю та оцінки ефективності ЗЕД.

Для побудови нового набору показників LPI-2023 Світовий банк співпрацював із провідними провайдером логістичних даних, серед яких: TradeLens; Universal Postal Union; Cargo iQ (IATA); MDS Transmodal; MarineTraffic (AIS).

Отримані набори містять «чисті» дані відстеження – тобто послідовності подій для конкретного вантажу із часовими позначками та геолокацією (наприклад, порт або аеропорт). Отримані великі дані (Big Data) стали основою для формування нової генерації аналітичних показників обліку й контролю логістичних процесів, що дозволяють: здійснювати кількісну оцінку швидкості та надійності міжнародних ланцюгів постачання; виявляти «вузькі місця» у роботі логістичних вузлів; удосконалювати методи обліку та моніторингу зовнішньоекономічних операцій; розробляти регіональні та корпоративні стратегії підвищення ефективності ЗЕД.

Таким чином, цифровізація логістики та використання великомасштабних даних відстеження створюють новий вимір у системі обліку, контролю й аналітики логістичних операцій зовнішньоекономічної діяльності, сприяючи переходу від описових до доказових моделей управління та прийняття рішень.

1. Banomyong R., Varadejsatitwong P., Julagasisorn P. Benchmarking the national logistics costs: A case of 49 countries. *A Brave New World : The 12th International Conference on Logistics & Transport 2022 – A New Era in Supply Chain Intelligence Systems*. Krabi, Thailand, 2022. 2. Bérubé V., Dujardin C., Kudar G., Lamarre E., Mori L., Richter G., Saleh T., Singla A., Thareja S., Zimmel R. W. Digital transformations: The five talent factors that matter most. McKinsey & Company. 5 January 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformations-the-five-talent-factors-that-matter-most> (дата звернення: 01.11.2025).

Роздопченюк В. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Хахльов О. В., к.е.н., докторант** (Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Херсон, Україна)

ЦИФРОВІ РИЗИКИ ТА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В Україні концепція економічної безпеки зазнає суттєвої трансформації під впливом глобальних трендів цифровізації, воєнної агресії РФ, зростання кіберзагроз та необхідності адаптації до європейських стандартів управління ризиками. У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року акцент зроблено на створенні інтегрованої системи захисту економічних інтересів, що поєднує фінансову, енергетичну, інформаційну, інституційну, інноваційну та кадрову складові [1].

Цифрова трансформація господарської діяльності одночасно розширює можливості підприємств і генерує нові типи ризиків: від технологічних до соціально-психологічних. Традиційні підходи до дослідження економічної безпеки здебільшого не враховують впливу цифрових чинників, однак у сучасних умовах це призводить до неповної оцінки вразливостей бізнес-середовища. Облік цифрових ризиків дозволяє не лише уточнити показники ефективності підприємства, а й переглянути саму архітектуру системи управління ризиками, наблизивши її до міжнародних стандартів ISO 31000 та NIST RMF.

У таблиці систематизовано типологію ризиків, що виникають у процесі цифровізації та безпосередньо

впливають на стійкість підприємства як базової одиниці економічної безпеки держави.

Таблиця

Класифікація ризиків стійкості підприємства як елемента економічної безпеки в умовах цифровізації

Тип стійкості	Ключовий показник ефективності	Ризики, які можуть вплинути на ефективність підприємства в умовах цифровізації
1	2	3
Економічна стійкість	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Зниження питомих операційних витрат.	1. Потреба у значних фінансових вкладеннях на нове обладнання та програмне забезпечення. 2. Невизначеність очікуваного економічного ефекту
Технічна стійкість	Виконання виробничого плану. Завантаження нововведених потужностей.	1. Невідповідність існуючого рівня технічного оснащення вимогам та стандартам цифровізації 2. Відсутність каналів зв'язку та зон обслуговування у віддалених регіонах 3. Зростання ймовірності відмови. основного обладнання через збільшення кількості автоматизованих ланок 4. Нестабільні природні та погодні умови в період ремонтних робіт

продовження таблиці

1	2	3
Цифрова стійкість	Виручка від надання додаткових послуг. Підвищення продуктивності праці.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик зростання безробіття 2. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам цифрових інструментів, що впроваджуються, недостатнє знання сучасних ІТ-технологій. 3. Відсутність мотивації працівників до освоєння нових компетенцій, пов'язаних із цифровізацією виробництва
Стійкість енергоефективності	Рівень втрат. Коефіцієнт корисного використання енергії.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навмисне виведення з ладу приладів обліку, що перебувають у громадському доступі, призведе до неврахованого споживання електроенергії 2. Загрози інформаційній безпеці
Інноваційна стійкість	Ефективність інноваційної діяльності. Виконання графіка введення нових об'єктів в експлуатацію.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пристрої та програмне забезпечення різних виробників – існує ризик поганой інтеграції один з одним 2. Відсутність систем передачі та аналізу даних 3. Нестабільні природні та погодні умови

Джерело: авторська розробка.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що цифрова трансформація підприємств істотно змінює

систему координат економічної безпеки, переводячи її від реактивного до проактивного типу управління ризиками. Виявлені ризики охоплюють економічну, технічну, інформаційно-цифрову, енергоефективну та інноваційну складові стійкості.

Отже, посилення економічної безпеки підприємств у цифрову епоху передбачає перехід від фрагментарних заходів до системного цифрового ризик-менеджменту, який поєднує технічні, організаційні та освітні інструменти. Важливою умовою стійкості є підготовка кадрів із компетентностями у сфері кіберзахисту, аналітики даних, інформаційного аудиту та управління інноваціями. Формування такої міждисциплінарної компетентності є завданням не лише підприємств, а й закладів вищої освіти, які мають відігравати активну роль у забезпеченні національної економічної безпеки в умовах цифровізації.

1. Президент України. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 27.10.2025). 2. Паршина О. А., Паршин Ю. І., Савченко Ю. В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 167–174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2019_2_31 (дата звернення: 27.10.2025). 3. Осадча О. О., Роздопченюк В. М. Ризики економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. № 3(107). С. 116–126.

Рубаха М. В., доцент, Шульган Х. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна)

СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ІНВЕСТИЦІЙНІ ТРЕНДИ ТА ВПЛИВ НА БІРЖОВУ АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Страховання відіграє ключову роль у підтримці економічної стабільності та виступає невід'ємним елементом фінансової інфраструктури, зокрема біржового ринку, як інституційний інвестор [10]. Проте, економічна криза, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення суттєво ускладнили діяльність страховиків, зменшивши їхню інвестиційну активність [4]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки сучасного стану страхового сектору та його потенціалу як активного учасника ринку капіталу в умовах нових викликів. Метою статті є аналіз впливу зазначених негативних факторів на ключові показники функціонування страхового ринку України та вивчення специфіки роботи страхових компаній на фондовому ринку [7]. Аналіз показав, що страховий ринок, незважаючи на значні виклики (скорочення продажів, труднощі з виплатами, втрата учасників), демонструє ознаки відновлення та посилення концентрації [1]. Зокрема, загальні валові страхові премії за дев'ять місяців 2024 року вперше перевищили довоєнний рівень 2021 року, досягнувши 38,3 млрд грн [4]. У сегменті non-life страхування спостерігалось зростання премій на 40% за перші шість місяців 2025-го, що стало можливим завдяки підвищенню цін, особливо на ОСЦПВ, та збільшенню попиту на медичне страхування і страхування майна через війну [4]. Активи в цьому секторі зросли на 26% за рік [7]. В умовах військового стану та економічної нестабільності,

інвестиційна діяльність страховиків ризикового страхування (non-life) фокусується на низькоризикових, ліквідних активах для покриття резервів та забезпечення платоспроможності [6]. Основними інструментами є облигації внутрішньої державної позики (ОВДП) та банківські депозити [4]. Спостерігається поступове зменшення частки облигацій (з 27% наприкінці 2024 р. до 23% у I кв. 2025 р.) на користь банківських депозитів (зростання до 28%) через прагнення до ліквідності [5]. Роль страховиків як біржових інвесторів наразі обмежена недорозвиненістю фондового ринку та регуляторними уподобаннями до безпечних інструментів [10], при цьому жодна з компаній не емітувала цінні папери у розглянутий період [6]. Військові ризики обмежують диверсифікацію, а інфляція та валютні ризики змушують тримати значну частину інвестицій у гривневих ОВДП, що сприяє підтримці державного бюджету [7]. Наразі в Україні застосовуються адаптовані правила Solvency I [8]. Однак, ключовим каталізатором для сектора стане гармонізація з європейськими стандартами Solvency II, запланована до 2027 року [9]. Solvency II посилить захист клієнтів, запровадивши ризик-орієнтований підхід до розрахунку капіталу, що враховуватиме потенційні майбутні ризики [8]. Нова система регулює інвестиційну діяльність, надаючи свободу вибору вкладень із дотриманням правила «розсудливої поведінки», і, як очікується, знизить вимоги до капіталу для інфраструктурних інвестицій, стимулюючи диверсифікацію [9].

Страховий сектор України, попри вплив воєнних ризиків та економічної турбулентності, демонструє стійкість та відновлення ключових показників [2]. Його поточна інвестиційна роль є скромною, пріоритетуючи безпеку (ОВДП та депозити) над дохідністю [4]. Для підтримки цього сектору регуляторам варто зосередитися

на приведенні норм у відповідність до Solvency I, посиленні перевірок фінансових показників та постійному моніторингу резервів [7]. З переходом на Solvency II до 2027 року очікується, що страховики зможуть активніше інвестувати в акції та корпоративні облигації, що забезпечить більшу диверсифікацію, вищу прибутковість та посилить їхню роль як інституційних інвесторів, які підживлюють фондовий ринок і сприяють економічному відновленню [10].

1. На ринку України зменшилась кількість страхових компаній. НБУ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3254365-narinku-ukraini-zmensilas-kilkist-strahovih-kompanij-nbu.html> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Огляди ринку. НАСУ. URL: <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Основні тенденції страхового ринку України за підсумками 9 місяців 2024 року. Ліга страхових організацій України. 2024. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-na-strakhovomu-ryнку/> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Публічна та фінансова інформація. URL: <https://ingo.ua/publicna-ta-finansova-informacziya?groupTab=financialStatements> (дата звернення: 10.09.2025).
6. Публічна інформація про фінансову установу. СК ВУСО. URL: <https://vuso.ua/informations>.
7. Огляд небанківського фінансового сектору | Травень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-05.pdf.
8. Тюленєва Ю. В., Антошко Т. Р. Оцінювання платоспроможності страхових компаній в Україні: Solvency I чи Solvency II? *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 23. С. 41–48.
9. Solvency II. AMICE. URL: <https://amice-eu.org/policy/solvency-ii/> (дата звернення: 10.09.2025).
10. Савіна Н. Б. Особливості інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2025. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/152> (дата звернення: 10.09.2025).

Руденко В. В., д.е.н., доцент (Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця, Україна)

ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та технологічних змін інноваційний розвиток стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Ефективна система податкових стимулів відіграє важливу роль у формуванні сприятливого середовища для інноваційної активності суб'єктів господарювання, сприяючи зниженню податкового навантаження, залученню інвестицій та модернізації виробництва. В Україні потреба у вдосконаленні механізмів податкового стимулювання інновацій є особливо актуальною, оскільки саме через податкові інструменти держава може забезпечити баланс між фіскальними інтересами бюджету та стратегічними цілями економічного розвитку.

Податкові стимули виступають одним із ключових інструментів державного регулювання, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Їхній зміст полягає у наданні підприємствам певних податкових переваг, пільг або звільнень, які безпосередньо зменшують податкове навантаження та створюють сприятливі фінансові умови для інвестування в інновації. До основних форм податкового стимулювання належать: зниження ставок податку на прибуток для інноваційних підприємств, прискорена амортизація основних засобів, податкові знижки на витрати, пов'язані з дослідженнями і

розробками, звільнення від оподаткування прибутку, спрямованого на технологічне оновлення виробництва, а також податкові кредити чи відстрочки для інноваційних інвестиційних проєктів [1, с. 24]. Ці заходи дозволяють підприємствам перерозподіляти фінансові ресурси на користь інноваційних напрямів, підвищуючи ефективність використання капіталу та їхню конкурентоспроможність.

Переваги податкових стимулів полягають насамперед у мультиплікативному ефекті їх дії: зменшення податкового тиску сприяє збільшенню власних інвестиційних ресурсів підприємств, стимулює впровадження нових технологій, розвиток науково-дослідної діяльності та підвищення продуктивності праці. Податкові пільги виступають каталізатором формування інноваційної екосистеми, оскільки забезпечують приплив капіталу до високотехнологічних секторів і стимулюють взаємодію бізнесу, науки та держави. Вони також сприяють детінізації економіки, оскільки надають підприємствам легальні можливості оптимізувати оподаткування.

Водночас податкові стимули мають і певні недоліки, що знижують ефективність їх застосування. По-перше, існує ризик неефективного використання податкових пільг, коли підприємства декларують інноваційний статус лише формально, не здійснюючи реальних технологічних змін. По-друге, надмірне розширення податкових звільнень може призводити до скорочення доходів бюджету та порушення фіскальної рівноваги держави. Крім того, складність адміністрування та недостатня прозорість механізмів надання стимулів створюють ризики зловживань і знижують довіру бізнесу до державної політики.

Використання податкових стимулів як фактору активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання має ґрунтуватися, на наш погляд, на низці принципів, зокрема системності, цільовій спрямованості,

ефективності, прозорості та справедливості. Принцип системності передбачає узгодження податкових стимулів із загальною економічною, інноваційною та промисловою політикою держави, що забезпечує їх комплексний вплив на розвиток підприємницького середовища. Принцип цільової спрямованості означає концентрацію пільг на підтримці тих видів діяльності, що створюють додану вартість, сприяють науково-технічному прогресу та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Принцип ефективності передбачає орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів – зростання обсягів інвестицій у дослідження і розробки, технологічне оновлення виробництва, створення інноваційних продуктів. Принцип прозорості полягає у відкритості процедур надання, використання та моніторингу результативності податкових стимулів, що підвищує довіру бізнесу до державної політики. Принцип справедливості вимагає забезпечення рівного доступу суб'єктів господарювання до податкових переваг незалежно від розміру, галузі чи форми власності, що сприяє розвитку інноваційного потенціалу всієї економіки. Сукупна реалізація цих принципів створює передумови для формування стабільного та прогнозованого інституційного середовища, у межах якого податкова політика виступає не лише фіскальним, а й стратегічним інструментом стимулювання інноваційного розвитку.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні використання податкових стимулів як фактору активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання набуває особливого значення, оскільки поєднує завдання збереження економічної стійкості, підтримки інвестиційної активності та формування передумов для післявоєнного відновлення. Незважаючи на зростання фіскального навантаження, спричинене потребами фінансування оборонного сектору, держава намагається зберегти окремі

механізми податкового стимулювання інновацій, що мають потенціал забезпечити технологічну модернізацію виробництва та підвищення ефективності господарської діяльності.

В українській практиці сьогодні спостерігається обмежене, але цілеспрямоване використання податкових інструментів, спрямованих на підтримку інноваційного підприємництва. Серед таких заходів – звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ на обладнання, що не виробляється в Україні та використовується для науково-дослідних робіт, спрощене оподаткування ІТ-компаній у межах спеціального режиму «Дія.City», а також можливість прискореної амортизації інноваційного обладнання. Водночас податкові пільги залишаються переважно точковими та галузево орієнтованими, не формуючи єдиного системного підходу до стимулювання інновацій у промисловому, аграрному чи енергетичному секторах.

Використання податкових стимулів у період воєнного часу, з нашої точки зору, супроводжується низкою суттєвих викликів. По-перше, це обмеженість бюджетних ресурсів, що змушує державу шукати баланс між фіскальними інтересами та стимулюючими функціями податкової системи. По-друге, нестабільність економічного середовища та високі ризики інвестування знижують ефективність навіть наявних податкових преференцій, оскільки підприємства переорієнтовують фінансові потоки на підтримання ліквідності, а не на інноваційні проекти. По-третє, недостатня прозорість процедур отримання податкових пільг, складність податкового адміністрування та відсутність єдиної стратегії податкової підтримки інноваційної діяльності обмежують їхній практичний ефект.

Додатковим бар'єром є низький рівень інституційної спроможності державних органів забезпечити моніторинг

ефективності податкових стимулів. Часто відсутній зворотний зв'язок між наданими пільгами та фактичними результатами інноваційної активності підприємств, що призводить до неефективного розподілу державної підтримки. У цьому контексті особливої актуальності набуває потреба у впровадженні вартісно-орієнтованого підходу до оцінювання податкових стимулів, який дозволив би зіставити фіскальні витрати держави з отриманими економічними результатами.

У цілому стан використання податкових стимулів в Україні у воєнних умовах можна охарактеризувати як обмежено-активний: держава прагне підтримати інноваційну діяльність, але робить це вибірково та в умовах жорстких фіскальних обмежень. Подолання існуючих викликів потребує системного удосконалення податкової політики, спрямованого на створення стабільного, прогнозованого середовища для інновацій, де податкові стимули виступатимуть не лише засобом короткострокової підтримки бізнесу, а й інструментом стратегічного відновлення та технологічної трансформації економіки України.

Насамперед, необхідно забезпечити стабільність податкового законодавства, що є ключовою передумовою для формування довгострокових стратегій інноваційного розвитку підприємств [2, с. 25]. Часті зміни податкових норм знижують передбачуваність бізнес-середовища, підвищують ризики інвестиційних рішень та стримують ініціативи у сфері досліджень і розробок.

Важливим напрямом є розширення цільових податкових стимулів, зокрема запровадження або вдосконалення податкових кредитів на дослідження та розробки, прискореної амортизації для високотехнологічного обладнання, пільг щодо оподаткування прибутку від комерціалізації інноваційних

продуктів. Такі інструменти повинні бути спрямовані на підтримку не лише великих корпорацій, а й малих та середніх підприємств.

Водночас для підвищення ефективності стимулів необхідно посилити інституційну спроможність контролю та оцінювання результативності податкових пільг. Це передбачає створення прозорих механізмів моніторингу, оцінку фіскальної ефективності стимулів, а також запровадження системи «відповідальності за результат» – коли податкові преференції надаються лише за умови підтвердження фактичного використання коштів на інноваційні цілі.

Суттєвим бар'єром залишається обмежений доступ бізнесу до фінансових ресурсів у воєнний період, що ускладнює реалізацію навіть податково підтриманих інноваційних проєктів. Подолати цю проблему можливо шляхом поєднання податкових стимулів із фінансовими інструментами державної підтримки – грантами, державними гарантіями, венчурними фондами, а також механізмами державно-приватного партнерства.

Крім того, для забезпечення довготривалого ефекту від податкових стимулів необхідно інституціоналізувати інноваційну екосистему, що поєднуватиме наукові установи, бізнес і державу [3].

Важливою передумовою подолання наявних викликів є також підвищення рівня податкової культури та довіри між бізнесом і державою. Це передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення прозорого, передбачуваного і зрозумілого податкового середовища. Забезпечення прозорих процедур адміністрування податків, стандартизація документального оформлення податкових пільг, запровадження електронних та цифрових сервісів, що автоматизують процеси податкового звітування і контролю, значно зменшують можливості для корупційних проявів і

зловживань.

Загалом подолання викликів використання податкових стимулів в Україні потребує інтегрованої політики, що поєднує стабільність, цільову спрямованість, прозорість і координацію між фіскальною та інноваційною політиками.

Таким чином, податкові стимули виступають важливим чинником активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в Україні, забезпечуючи підґрунтя для технологічної модернізації, підвищення інвестиційної активності та конкурентоспроможності бізнесу. Водночас ефективність їх використання у сучасних умовах війни стримується фіскальними обмеженнями, інституційною слабкістю та нестабільністю економічного середовища. Подолання цих викликів потребує системного реформування податкової політики, спрямованого на стабільність, прозорість і цільову спрямованість стимулів, їх поєднання з фінансовими інструментами підтримки та розвитком інноваційної екосистеми. Лише за таких умов податкові стимули зможуть стати дієвим механізмом післявоєнного відновлення економіки України та її інтеграції в європейський інноваційний простір..

1. Кизим М. О., Касьянова Л. В. Практичні аспекти податкового стимулювання інноваційної діяльності підприємств розвиненими країнами світу. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 23–29.
2. Кушал І. М., Харьковська Ю. О. Практичні аспекти податкового стимулювання інноваційної діяльності підприємств розвиненими країнами світу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 22–27.
3. Нестеренко С., Федьків М. Податкові стимули як інструмент інвестиційної політики. *Вісник Університету «Україна»*. Сер. Економіка, менеджмент, маркетинг. 2025. № 15 (42). URL: <https://economics.com.ua/s266-podatkovyi-stimuli-yak-instrument-investiciynoyi-politiki> (дата звернення: 27.10.2025).

Сиротинська А. П., к.т.н., доцент, Сиротинський О. А., к.т.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

В умовах цифрової економіки ефективність управлінських рішень в бізнесі визначається рівнем використання інформаційних систем. Сучасні підприємства переходять від традиційних бухгалтерських програм до комплексних ERP та BI-систем. При цьому змінюється роль бухгалтера з виконавця на аналітика та трансформуються процеси обробки й аналізу даних. Впровадження сучасних інформаційних систем підвищує якість, швидкість та аналітичність облікової інформації підприємства, що, відповідно, обумовлює ефективність управлінських рішень.

Особливості інформаційних систем як сучасного інструменту управління є об'єктом дослідження багатьох науковців. Трансформацію інформаційно-аналітичного забезпечення управління організацією в умовах цифровізації економіки вивчала Воронкова В.Г. [1]. Особливості застосування сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством досліджували Журавель О. В., Халахур Ю. Л., Кремена Р. М. [2], Грибовська Ю. М. і Кононенко Ж. А. [3], Гринчак Н. А. і Горобець О. О. [4]. Кіндрат О. В. і Черняк Ю. Р. стверджують, що ефективність використання інформаційних ресурсів як засобу підвищення ефективності управлінських процесів на підприємстві залежить від того, наскільки широко використовувані інформаційні технології охоплюють усі сфери діяльності господарюючого суб'єкта [5]. Шиш А. М., Брадул О. М. і Смірнова І. В. досліджували інтеграцію

управлінського обліку з ERP-системами, та потенціал бізнес-аналітики та великих даних у сфері управлінського обліку [6].

В умовах цифрової економіки бухгалтерські програми вже не задовольняють всі інформаційні потреби управлінського персоналу, тому підприємства активно обирають і впроваджують ERP-системи. Сьогодні на українському ринку програмного забезпечення пропонується низка ERP-систем, як вітчизняного, так і закордонного виробництва. Відповідно суб'єкти господарювання стикаються з проблемою вибору оптимальної інформаційної системи, яка дозволить врахувати особливості функціонування бізнесу та процесів прийняття управлінських рішень.

Серед вітчизняних ERP-систем можна виділити: A5.ERP, BAS ERP, DeloPro, IT-Enterprise, jSolutions, Вправно ERP. Із закордонних програм популярними є Microsoft Dynamics 365, Odoo, Oracle ERP, SAP ERP.

Більшість ERP-систем (A5.ERP, IT-Enterprise, jSolutions, Вправно ERP, Microsoft Dynamics 365, Odoo, Oracle ERP, SAP ERP) складаються з окремих модулів, кожен з яких призначений для автоматизації певних завдань (логістики, фінансів, бухгалтерського обліку, розрахунків, взаємодії з клієнтами тощо). Це дозволяє підприємству формування унікального набору модулів залежно від потреб бізнесу та їх поступове впровадження.

Слід відмітити, що ERP-системи можуть існувати як хмарні рішення (A5.ERP, DeloPro, IT-Enterprise, jSolutions, Вправно ERP, Odoo, Oracle ERP), що дозволяє підприємству скоротити витрати на організацію та обслуговування серверу для встановлення систем. Крім цього, відсутня потреба підтримки та оновлення програм, оскільки розробники хмарних рішень ERP-систем постійно забезпечують їх актуальний стан.

Характерною рисою сучасних ERP-систем є вбудовані в них інтелектуальні технології, серед яких штучний інтелект, машинне навчання, розширена аналітика, AI-асистенти (IT-Enterprise, Odoo, SAP ERP).

Отже, цифровізація бізнесу ставить перед українськими підприємствами виклики, пов'язані із впровадженням новітніх інформаційних систем підтримки управлінських рішень. Проведений аналіз функціональних можливостей вітчизняних та закордонних ERP-систем полегшить суб'єктам господарювання вибір оптимальної інформаційної системи.

1. Воронкова В. Г. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 5(14). С. 33–41.
2. Журавель О. В., Халахур Ю. Л., Кремена Р. М. Роль управлінських інформаційних систем у підтримці прийняття стратегічних рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8.
3. Грибовська Ю.М., Кононенко Ж. А. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115. DOI: [10.31767/su.2\(105\)2024.02.10](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.10) (дата звернення: 10.09.2025).
5. Кіндрат О. В., Черняк Ю. Р. Концептуальні засади впровадження інформаційних систем в управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215532> (дата звернення: 10.09.2025).
6. Шиш А. М., Брадул О. М., Смірнова І. В. Управлінський облік у цифрову добу: інтеграція аналітики та інформаційних систем. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316659> (дата звернення: 10.09.2025).

Скаковська С. С., к.е.н., доцент, Колегов Р. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Інтерес до дослідження поточного стану інвестиційно-інноваційних процесів країни та оцінювання можливих їх змін внаслідок озброєного конфлікту. Післявоєнні проблеми варто прогнозувати, передбачати та розробляти перспективні плани їх розв'язання. Зазвичай післявоєнний період – це «період, коли масштаб військових дій знизився до рівня, що дозволяє почати роботу з реінтеграції та відновлення. У багатьох випадках ознакою настання післявоєнного періоду може служити початок повернення біженців і вимушених переселенців. Під таке визначення підпадає цілий спектр післявоєнних подій – від уповільнених військових дій і крихкого перемир'я до повного врегулювання конфлікту» [1].

Сучасні дослідження закордонних фахівців, що присвячені оцінюванню сучасного стану в Україні, можливостей і проблем післявоєнної реконструкції та відновлення інвестування й економіки інших країн, які мають досвід вирішення озброєних конфліктів: дозволяють виявити найбільш прийнятні для вітчизняних умов напрями підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Виходячи з досвіду інших країн, яким тією чи іншою мірою вдалося подолати кризові явища у післявоєнний період, свідчить про необхідність створення сприятливих умов насамперед для іноземних інвесторів та ефективного державного регулювання інноваційно-інвестиційних

процесів. Тому варто приділити їм особливу увагу. Очікувані політичні труднощі післявоєнного періоду в Україні: складнощі у відновленні того політичного процесу, що характерний для країни у мирний час; після війни потрібно буде визначати ставлення і до населення, що перебувало під окупацією різний період часу та було споживачем російської пропаганди, брало участь у виборах організованих окупантами, було залученим до роботи в різних сферах та за різних обставин; можливою є радикалізація суспільства, очікування якого суттєво перевищуватимуть можливості їх реалізації; одним з тригерів цього може бути корупція, яка в Україні не припинилася і під час війни; ще однією серйозною проблемою є величезні втрати людського капіталу та втрата значної частини пасіонаріїв на війні. Тому варто визначитися з правилами рекрутування нової еліти.

Країна потребує висококваліфікованих спеціалістів. Тому потрібно мотивувати тих громадян України, які емігрували під час війни, повертатися на Батьківщину. У будь-якому випадку можна стверджувати, що локальні конфлікти можуть мати обмежений вплив на наявність інвестицій у випадках, коли: інвестор здатний фізично захистити їх на території конфлікту; інвестиції спрямовуються на територію, на яку не поширюється збройний конфлікт і де існує можливість їхнього фізичного захисту у випадку розширення зони конфлікту; на тлі збройного конфлікту відбуваються позитивні зміни в інвестиційному кліматі [2].

Післявоєнне відновлення економіки, як показує досвід інших країн світу що пережили подібну трагедію, починається з поживлення активності бізнесу в умовах незначного рівня бюрократизації в усіх сферах господарювання; сформованих прозорих механізмів фондового ринку; діючих у країні грамотних податкової та

кредитно-банківської систем і ефективної інвестиційної політики; впровадженій широкої державної підтримки інвестиційно-інноваційної діяльності та ретельно продуманого інструментарію державного регулювання та ін [3].

Подолання кризових явищ конфліктного періоду в економіці України та перехід її на шлях сталого розвитку потребує вирішення цілої низки проблем: формування інвестиційно привабливого середовища в ключових галузях національної економіки; стимулювання промисловості, її пріоритетних секторів, АПК та ІТ-сектора як основних драйверів сталого економічного розвитку; створення потужних структур фінансування інновацій, що потребує значних структурних перетворень для сталого розвитку економіки. Готовність еліти, поінформованість суспільства про післявоєнні труднощі дасть можливість бути готовими їх подолати об'єднавши зусилля всіх українців. Завданням науковців є дослідити, проаналізувати досвід інших країн в період відбудови та визначити доцільність використання їхнього досвіду в нашій країні [4].

1. Forman S., Patrick S., Salomons D. Recovering from Conflict: Strategy for an International Response, Paying for Essentials, Policy Paper Series. New York : Center on International Cooperation, New York University, 2000.
2. Баронін А. Як військові конфлікти впливають на економіку. Mind.ua. 30.06.2017. URL: <https://mind.ua/openmind/20173685-yak-vijskovi-konflikti-vplivayut-na-ekonomiku> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Україна в рейтингах: як змінювалися позиції країни в 2014–2019 роках. Слово і діло. 01.11.2019. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2019/11/01/infografika/ekonomika/ukrayina-rejtnyha-yak-zminyuvalysya-pozyciyi-krayiny-2014-2019-rokakh> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Стали критичні до держави і радикальні. Соціолог Головаха – про вплив на українців тривалої війни і браку великих новин з фронту. URL: <https://is.gd/m1rFTn> (дата звернення: 01.10.2025).

Слесарчук О. П., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Воєнні дії на території України призвели до істотного зниження рівня продовольчої безпеки держави: руйнування аграрної інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, зниження експорту та обмеження логістичних маршрутів. Водночас продовольча безпека залишається складовою національної безпеки, що потребує стратегічного підходу до управління її відновленням і зміцненням.

За даними Світового банку, аграрний сектор України потребує понад 55 млрд. доларів США (53 млрд євро) для відбудови та модернізації аграрного сектору після трьох років війни, що робить його критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки. Відбудова включає відновлення виробництва, модернізацію інфраструктури, розвиток логістики та впровадження сучасних технологій, що забезпечує стабільне постачання продуктів харчування, підтримку експорту та стійкість аграрної економіки. Значну роль у відновленні відіграє приватний сектор, який інвестує у виробничі та енергетичні рішення, що підвищує ефективність агропромислового комплексу та сприяє довгостроковій продовольчій стабільності України [5].

Сьогодні, стратегічне управління є ключовим інструментом ефективної відбудови аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки. Воно дозволяє системно планувати відновлювальні заходи, координувати дії держави та приватного сектору, оптимально розподіляти

ресурси та впроваджувати інноваційні технології. Завдяки стратегічному управлінню можливо передбачати ризики, реагувати на зовнішні і внутрішні виклики та формувати довгострокові програми розвитку, що забезпечують стійкість виробництва, стабільність поставок продуктів харчування та підтримку експорту. Такий підхід є критично важливим для відновлення аграрного потенціалу України та зміцнення її продовольчої безпеки.

Стратегічне управління продовольчою безпекою має спиратися на комплексну оцінку факторів ризику, ресурсного потенціалу аграрного сектору та міжнародних викликів. У період війни ключовими пріоритетами стають [1; 4]:

- гарантування доступу населення до базових продуктів харчування;
- підтримка виробників через податкові пільги, кредитування, компенсації втрат;
- розвиток внутрішньої переробки сільськогосподарської продукції;
- створення резервних запасів продовольства та логістичних хабів.

Гарантування доступу населення до базових продуктів харчування є одним із ключових елементів продовольчої безпеки держави та передбачає цілісну систему заходів, спрямованих на забезпечення того, щоб кожна людина могла отримати достатню кількість якісних та безпечних продуктів для нормального життя. Йдеться не лише про фізичну наявність продовольства, а й про економічну можливість його придбати, рівномірний територіальний розподіл, стабільність цін та ефективну роботу ринкової інфраструктури.

Підтримка виробників через податкові пільги, кредитування та компенсації втрат є важливим інструментом забезпечення стабільності аграрного сектору

та його здатності гарантувати країні продовольчу безпеку. Податкові пільги зменшують фінансове навантаження на аграріїв, дозволяючи їм інвестувати у модернізацію виробництва, оновлення техніки та впровадження сучасних технологій. Пільгове кредитування забезпечує доступ до доступних та довгострокових фінансових ресурсів, що особливо важливо для малих і середніх фермерських господарств, які часто не мають достатніх заставних активів або фінансової історії. Компенсації втрат – наприклад, у разі пошкодження посівів, майна чи техніки внаслідок стихійних лих, епізоотій або війни – дають змогу виробникам зберегти господарства, уникнути банкрутства та оперативно відновити виробничі процеси. Сукупно ці інструменти створюють фінансовий «запас міцності» для аграрних підприємств, підвищують їх стійкість до шоків і стимулюють розвиток конкурентоспроможного, технологічного та стабільного агробізнесу [3].

Розвиток внутрішньої переробки сільськогосподарської продукції є одним із ключових напрямів зміцнення продовольчої безпеки та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, оскільки дозволяє країні переходити від експорту сировини до виробництва продуктів із високою доданою вартістю. Розбудова переробної інфраструктури сприяє формуванню стійких ланцюгів «виробництво–переробка–збут», створює додаткові робочі місця у сільській місцевості та забезпечує більш рівномірний регіональний розвиток. Інвестиції у сучасні технології переробки, холодів ланцюги, логістичні центри та лабораторії якості підвищують стандарти безпечності продукції й відкривають можливості для виходу на вимогливі ринки ЄС та світу.

Формування державних та регіональних резервів базових продуктів дозволяє стабілізувати ринок, оперативно реагувати на можливі дефіцити і підтримувати

доступні ціни для населення. Водночас розвиток сучасних логістичних хабів – сховищ, елеваторів, холодильних комплексів, центрів переробки та сортування – створює ефективну інфраструктуру для зберігання та швидкого транспортування продукції, мінімізує втрати та покращує якість товарів, що доходять до споживача. Такі хаби виконують роль ключових вузлів, які об'єднують виробників, переробників, транспортні компанії та ритейл, забезпечуючи безперебійність ланцюгів постачання навіть в умовах порушення логістики. Поєднання резервних запасів і сучасної логістичної інфраструктури формує надійну систему гарантування продовольчої стабільності держави [1].

У повоєнний період стратегічні цілі повинні включати [2]:

- відновлення та модернізацію аграрної інфраструктури, зокрема систем зрошення, елеваторів, транспортної логістики;

- цифровізацію управління аграрним виробництвом і впровадження технологій точного землеробства;

- диверсифікацію зовнішніх ринків і формування партнерств у сфері продовольчої безпеки;

- інституційне зміцнення системи стратегічного планування, зокрема через Національну стратегію продовольчої безпеки.

Особливу роль у післявоєнному відновленні відіграватиме державно-приватне партнерство, спрямоване на залучення інвестицій у виробництво, переробку та інфраструктуру. Необхідним є також удосконалення системи моніторингу продовольчої безпеки на основі інтегрованих індикаторів (доступність, якість, стійкість, економічна доступність).

Отже, забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнних і повоєнних трансформацій потребує

переходу до стратегічного управління, заснованого на принципах сталості, інноваційності та адаптивності. Ефективна реалізація державної політики у цій сфері має спиратися на поєднання інструментів підтримки аграрного сектору, міжнародної кооперації та моніторингу ризиків.

1. Березюк С., Гонтарук Я., Ясінська Б. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44/> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Євроінтеграція агросектору: що зробити, аби посилити переговорні позиції? Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/european-integration-of-the-agricultural-sector/> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Аналітичні матеріали (2023–2025). URL: <http://www.minagro.kiev.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#n12> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Світовий банк. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 10.09.2025).

Струк Н. С., д.е.н., професор (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

БЛОКЧЕЙН У СИСТЕМІ ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Під час інтенсивної цифрової трансформації економіки та зростання вимог до прозорості даних бухгалтерського обліку, саме блокчейн дає змогу технологічно забезпечити незмінність записів, відстежити походження даних і належну автоматизацію контролю. У системі обліку це сприяє підвищенню довіри користувачів до первинної інформації, зменшенню витрат на звірення даних і аудит, а також застосуванню смарт-контрактів для облікових процедур.

Блокчейн, як децентралізований розподілений реєстр, що фіксує транзакції у вигляді послідовних блоків, захищених криптографічно, – унеможливорює фальсифікацію записів і дає змогу оперативно перевірити достовірність даних.

Цінним є для України європейський досвід впровадження блокчейн-технологій у облікову практику. Європейська блокчейн-інфраструктура (European Commission та European Blockchain Services Infrastructure (EBSI)) підтримує надання державних послуг для нотаризації, цифрових атрибутів і перевірки дипломів [1]. Такі дії є релевантними до журналів реєстрації господарських операцій в обліку, оформлення первинних документів та міжвідомчого звірення даних.

В Італії, завдяки впровадженню проєкту «Spunta DLT», вдалося перевести міжбанківські звірення даних на блокчейн – DLT (R3 Corda), що суттєво зменшило розбіжності у даних. Станом на жовтень 2020 р. понад 100 банків Італії, що становить близько 91% банківського

сектору країни, вже застосовували систему як єдину міжбанківську платформу для звірення даних. Автоматичний рівень звірення даних (match rate) досяг 97,6% у перші 6 місяців [2]. В обліку такий спільний реєстр дає змогу усунути звірення даних вручну, підвищити рівень узгодженості записів та готовність до аудиту.

В Естонії застосовують блокчейн-технології для забезпечення цілісності урядових даних і державних систем [3]. KSI (Keyless Signature Infrastructure – інфраструктура безключового підпису) – блокчейн-технологія, розроблена естонською компанією Guardtime, яку застосовують у державних інформаційних системах для захисту даних від несанкціонованих змін; перевірки цілісності великих обсягів інформації (реєстрів, журналів подій, баз даних); гарантії автентичності державних електронних записів. Інфраструктура KSI дає змогу довести достовірність даних у документах обліку бюджетних установ.

У Швейцарії аудиторські компанії (для прикладу PwC Switzerland) пропонують рішення з «технологічно-підсиленним аудитом», тобто зі залученням блокчейн та інших технологій [4].

У Великій Британії через smart-контракти автоматизовують різні облікові процеси, включно з платежами і виставленням рахунків [5].

В Україні, навіть попри складні воєнні ризики, Національний банк розробляє е-гривню [6], впроваджуються пілотні проекти блокчейн-реєстрів у сфері нерухомості [7]. Проте нормативно-правове забезпечення для бухгалтерського обліку таких операцій поки не розроблені. Європейський досвід впровадження блокчейн у бухгалтерський облік для України може найперше бути корисним для: нотарізації документів, міжвідомчого звірення даних, аудиту, стандартизації обліку CBDC

(Central Bank Digital Currency)-платежів (цифрової форми національної валюти).

Варто згадати й про обмежувальні чинники, зокрема, про масштабність таких проєктів, правове регулювання, конфіденційність і дефіцит кваліфікованих кадрів.

Отже європейський досвід демонструє значні переваги впровадження блокчейн-технологій у систему обліку, а в Україні є значний потенціал адаптувати такі практики для зміцнення довіри до фінансової інформації.

1. European Commission. European blockchain services infrastructure (EBSI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-blockchain-services-infrastructure> (дата звернення: 27.10.2025).
2. R3. Spunta DLT case study. 2020. URL: https://nocash.ro/wp-content/uploads/2021/01/Corda_Spunta_Case_Study_R3_Nov2020.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
3. e-Estonia. KSI blockchain. URL: <https://e-estonia.com/solutions/cyber-security/ksi-blockchain/> (дата звернення: 27.10.2025).
4. PwC Switzerland. Blockchain – Technology-enabled audit solutions. URL: <https://www.pwc.ch/en/services/assurance/blockchain.html> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Xero. Blockchain in accounting: How it works and what it means. URL: <https://www.xero.com/uk/accountant-bookkeeper-guides/blockchain-in-accounting/> (дата звернення: 27.10.2025).
6. National Bank of Ukraine. Analytical report on the e-hryvnia pilot project. URL: <https://bank.gov.ua/en/files/SbvAMruWeratrjf> (дата звернення: 27.10.2025).
7. Virtual Assets of Ukraine. Ukraine has developed the world's first prototype of a Blockchain Estate Registry. 2024. URL: <https://virtual-assets.org/news/ukraine-has-developed-the-worlds-first-prototype-of-a-blockchain-estate-registry> (дата звернення: 27.10.2025).

Терещенко В. Є., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИМОГ

Підвищення фінансово-економічної транспарентності підприємств є одним із ключових завдань економічної політики України на шляху до євроінтеграції. У сучасних умовах відкритість, підзвітність і доступність інформації про діяльність підприємств виступають фундаментом довіри інвесторів, партнерів, державних інституцій та суспільства.

У контексті імплементації європейських норм Україна здійснює поетапну адаптацію ключових положень Директив ЄС, що формують сучасні вимоги до прозорості та підзвітності бізнесу. Так, Директива 2013/34/ЄС [1] встановлює вимоги до звітів різних категорій підприємств (малих, середніх, великих), регламентує підходи до консолідації фінансової звітності та розкриття важливої інформації щодо фінансового стану, результатів діяльності й управління компанією.

Директива 2014/95/ЄС (NFRD) [2] увела обов'язкове розкриття нефінансової інформації великими підприємствами у сферах екологічних, соціальних питань, прав людини, боротьби з корупцією та ділової етики.

Наступний етап розвитку європейської системи прозорості пов'язаний із прийняттям Директиви 2022/2464 (CSRD) [3], яка значно збільшує коло підприємств, які підлягають обов'язковій звітності; уніфікує вимоги до розкриття інформації через запровадження Європейських

стандартів сталості звітності (ESRS); передбачає обов'язковий аудит звітів зі сталості; вимагає подання інформації у цифровому форматі.

Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження Європейських стандартів сталості звітності (ESRS) [4], які визначають структуру, показники, принципи розкриття ESG-інформації та методи оцінювання суттєвості впливів. ESRS забезпечують стандартизований, порівнянний та верифікований підхід до інтегрованої звітності, охоплюючи такі сфери, як кліматичні ризики, біорізноманіття, права працівників, ланцюги постачання, корпоративне управління та етика. Їх імплементація в Україні стане ключовим кроком на шляху до гармонізації звітності українських підприємств.

Інституційне регулювання транспарентності охоплює взаємодію державних і недержавних інститутів: Міністерства фінансів України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, органів державного аудиту, професійних асоціацій бухгалтерів і аудиторів, фінансових регуляторів, а також незалежних аудиторських компаній. Важливою складовою є цифровізація процедур звітності – зокрема, розвиток систем XBRL-звітності [5] та модулів електронного розкриття інформації для підприємств.

В умовах євроінтеграції формується нова парадигма корпоративної відкритості, що передбачає не лише відповідність фінансовим стандартам, а й комплексне розкриття інформації щодо впливу підприємства на суспільство та довкілля, системи управління ризиками, політик доброчесності, гендерної рівності, екологічної відповідальності.

Подальше реформування національної системи прозорості підприємств має включати: гармонізацію законодавства із CSRD та ESRS; удосконалення механізмів

державного нагляду і моніторингу достовірності корпоративних звітів; підвищення інституційної спроможності контролюючих органів; стимулювання підприємств до добровільного розширеного розкриття інформації; цифрову модернізацію інфраструктури звітності; підвищення кваліфікації управлінського персоналу в частині ESG-менеджменту та інтегрованої звітності.

Отже, інституційне регулювання фінансово-економічної транспарентності в Україні є ключовою передумовою інтеграції у європейський економічний простір, зміцнення інвестиційної безпеки та формування відповідальної бізнес-культури, що відповідає стандартам сталого розвитку та сучасним вимогам ЄС.

1. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings. 2. Directive 2014/95/EU (NFRD) of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. 3. Directive (EU) 2022/2464 (CSRD) of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014 and Directives 2004/109/EC, 2006/43/EC and 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. 4. ESRS – European Sustainability Reporting Standards. EFRAG, 2023. 5. Вимоги до розкриття показників фінансової звітності у форматі XBRL для суб'єктів звітування, що є учасниками ринків капіталу та професійними учасниками організованих товарних ринків. Рішення НКЦПФР № 36/21/2383/K03 від 06.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0958-25#n15> (дата звернення 10.11.2025 р.).

Фаріон В. Я., к.е.н., доцент (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах цифровізації економіки й посилення інтеграційних процесів особливого значення набуває проблема достовірного відображення фінансових інструментів у системі обліку. Фінансові інструменти виступають ключовим елементом фінансового механізму. Їх правильна ідентифікація, оцінка та відображення у звітності визначають якість інформаційного забезпечення управлінських рішень і фінансової стабільності підприємства.

Незважаючи на наявність міжнародних стандартів фінансової звітності та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, у вітчизняній практиці спостерігаються суперечки щодо трактування фінансових інструментів. Різні підходи до відображення фінансових інструментів ускладнюють порівнянність звітності, знижують її аналітичну цінність і створюють ризики викривлення фінансових результатів суб'єкта господарювання.

У зв'язку з цим, на нашу думку, є потреба у розробленні єдиних концептуальних основ трактування фінансових інструментів у системі обліку із врахуванням вимог МСФЗ, що дозволить адекватно відображати економічний зміст операцій та забезпечить достовірність фінансової звітності підприємства.

Щодо визначення сутності економічної категорії «фінансові інструменти» Голов С. Ф. зазначає, що

«недостатня методологічна узгодженість національних стандартів із міжнародними у сфері визнання та оцінки фінансових інструментів призводить до розбіжностей у трактуванні їх економічного змісту» [1, с. 14].

Так, відповідно до МСБО 32 «фінансовий інструмент - це будь-який контракт, який приводить до виникнення фінансового активу у одного суб'єкта господарювання та фінансового зобов'язання або інструмента капіталу у іншого суб'єкта господарювання» [2].

Слід також відмітити, що у наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до визначення фінансових інструментів. Так, Садчикова І.В. та Садчиков В.С. наголошують, що поняття «фінансові інструменти» трактується по-різному залежно від теоретичних позицій та практичного досвіду дослідників [3].

Шулюк Б. зазначає, що «фінансові інструменти – це засоби переміщення фінансових ресурсів від одних суб'єктів до інших задля реалізації пріоритетів фінансової політики держави та підприємницьких структур» [4, с. 39].

Колектив авторів «Економічного енциклопедичного словника» трактує фінансові інструменти як «контракт, який одночасно створює фінансовий актив для однієї сторони та фінансове зобов'язання або інструмент капіталу для іншої» [5].

Ряд науковців також акцентують на функціональній природі фінансових інструментів. Так, Арутюнян С.С. та Добриніна Л.В. розглядають їх як «форми фінансових зобов'язань, торгівля якими здійснюється на фінансовому ринку для короткострокового та довгострокового інвестування» [6]. Власенко М.О. пропонує розглядати фінансові інструменти як «специфічні нематеріальні активи, які надають їхнім власникам законні права на отримання певного доходу, зазвичай у грошовій формі, в майбутньому» [7]. Примостка Л. під фінансовими

інструментами розуміє «контракт з чітко вираженими економічними наслідками, предметом якого є грошові кошти (або чинне право на отримання грошових коштів чи їх еквівалентів) і який зумовлює появу права одного суб'єкта господарської діяльності та зобов'язання чи інструменту капіталу іншого» [8, с. 6].

Коваленко Ю. М. й Літвін Я. А. зазначають, що «фінансові інструменти – це специфічні товари фінансових ринків, які обертаються на цьому ринку, мають грошову вартість, а також за допомогою яких здійснюється розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів» [9, с. 133].

На нашу думку, у сучасній системі бухгалтерського обліку фінансові інструменти слід розглядати не лише як категорію фінансового ринку, але й як елемент інформаційної моделі підприємства. Їхня подвійна природа – поєднання економічного договору та облікового об'єкта – зумовлює необхідність інтеграції фінансової, юридичної та методологічної інтерпретацій при формуванні облікових рішень. Саме тому ідентифікація фінансових інструментів має здійснюватися з урахуванням пріоритету економічного змісту над юридичною формою.

В умовах цифрової трансформації облікових процесів роль фінансових інструментів набуває нового змісту. Використання автоматизованих систем, штучного інтелекту, хмарних сервісів та технологій блокчейн відкриває можливості для підвищення прозорості, простежуваності й оперативності облікових даних.

Отже, аналіз різних підходів до трактування дефініції «фінансові інструменти» дозволяє нам зробити висновок, що на відміну від трактувань, наведених у стандартах бухгалтерського обліку, фінансові інструменти доцільно розглядати як елементи облікової репрезентації фінансових потоків у цифровому середовищі, що забезпечує інтеграцію між фінансовим обліком, управлінським обліком і

фінансовим аналізом. Такий підхід дозволяє поєднати фінансову, управлінську та інформаційну складові облікової системи, створюючи основу для розвитку інтегрованої звітності та підвищення економічної безпеки підприємства.

1. Голов С. Ф., Костюченко В. М. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами : практичний посіб. Київ : Лібра, 2004. 880 с. 2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 32 «Фінансові інструменти: подання». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029/stru3 (дата звернення: 27.10.2025). 3. Садчикова І. В., Садчиков В. С. Сутність та класифікація фінансових інструментів. *Актуальні проблеми економічних наук*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17127263> (дата звернення: 27.10.2025). 4. Шулюк Б. Дискусійні питання сутності фінансового інструментарію державно-приватного партнерства та проблеми його використання в Україні. *Світ фінансів*. 2022. № 1(70). С. 36–48. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1493> (дата звернення: 27.10.2025). 5. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник. Львів : Світ, 2005. Т. 2. 6. Арутюнян С. С., Добриніна Л. В. Фінансовий ринок : навч. посіб. 2018. 484 с. 7. Власенко М. О. Проблема визначення поняття фінансового інструменту. *Науковий вісник НГУ*. 2011. № 21. С. 43–47. 8. Примостка Л. О. Фінансові деривативи: аналітичні та облікові аспекти : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 9. Коваленко Ю. М., Літвін Я. А. Фінансові інструменти, їх класифікації та напрями інноваційних розвідок. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(17). С. 132–142. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176593> (дата звернення: 27.10.2025).

Фаринович І. В., к.е.н., доцент (Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна)

СИНЕРГІЯ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується посиленням інтеграційних процесів із Європейським Союзом, що зумовлює потребу у формуванні нової інноваційної моделі розвитку. Така модель повинна опиратися на ефективне використання фінансових ресурсів, прозорість облікових даних і достовірність аудиторського контролю. Взаємодія цих елементів – фінансів, обліку та аудиту – створює синергетичний ефект, який підвищує результативність економічного управління, сприяє інвестиційній привабливості держави та забезпечує сталий розвиток у межах європейського економічного простору.

Механізм взаємодії елементів інноваційної моделі розвитку країни наведений в таблиці.

Фінансова складова інноваційного розвитку охоплює механізми акумулювання, розподілу й використання коштів для науково-дослідних робіт. До ключових фінансових інструментів належать: державні та місцеві програми підтримки інновацій, грантове фінансування, венчурний капітал, податкові стимули, державно-приватне партнерство, пільгове кредитування інноваційних підприємств [1; 2]. Важливу роль відіграє розвиток фінансового ринку, зокрема ринку цінних паперів, що дозволяє мобілізувати інвестиційні ресурси через інноваційні фінансові інструменти – облігації розвитку, «зелені» та соціальні облігації, інвестиційні фонди високих технологій.

Механізм взаємодії елементів інноваційної моделі
розвитку країни

Елемент	Основна роль	Синергетичний ефект
Фінанси	Формують ресурсну базу інновацій, стимулюють інвестиції	Забезпечують фінансову стійкість і безперервність інноваційного процесу
Облік	Забезпечує достовірну інформацію для управлінських рішень	Підвищує прозорість і ефективність розподілу ресурсів
Аудит	Підтверджує надійність звітності, оцінює ризики	Підсилює довіру інвесторів і контролює ефективність фінансування
Управління та інститути	Координують політику, створюють нормативне середовище	Підтримують інтеграцію з європейським ринком і залучення інвестицій

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

Не менш важливим елементом інноваційної моделі є система бухгалтерського обліку, яка забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень [3]. В умовах євроінтеграції запровадження МСФЗ сприяє достовірному відображенню нематеріальних активів, інноваційних розробок, витрат на наукові дослідження, а також результатів упровадження інновацій.

У контексті інноваційного розвитку аудиторська діяльність набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує довіру до фінансової звітності суб'єктів господарювання, мінімізує ризики нецільового використання коштів та сприяє формуванню позитивного інвестиційного іміджу України на міжнародній арені. Відповідно, вітчизняна система аудиту базується на

міжнародних стандартах, зокрема International Professional Practices Framework [4].

Інституційно-управлінська складова моделі відіграє важливу роль у формуванні та реалізації політики інноваційного розвитку держави. Її основними завданнями є координація діяльності органів влади, наукових установ, бізнесу та інноваційних структур з метою підвищення ефективності національної інноваційної системи.

Синергія фінансів, обліку й аудиту створює інтегровану систему управління інноваційними процесами, де кожен елемент підсилює інший. Такий взаємозв'язок сприяє формуванню сприятливого інноваційного клімату, що є необхідною передумовою для сталого розвитку на шляху до європейської інтеграції.

Таким чином, синергія фінансів, обліку та аудиту у формуванні інноваційної моделі розвитку є стратегічним напрямом забезпечення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграційних процесів.

1. Малій О. Г. Джерела фінансового забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 72–77. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-12>.
2. Загурський В. Ф. Державно-інституційне забезпечення інноваційної моделі економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. 2(104). С. 144–149. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-144-149](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-144-149).
3. Захарін, С. В., Іщенко, І. С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах існуючих викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>.
4. Цегельник Н. І., Бедер Д. А. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203>.

Фатенок-Ткачук А. О., к.е.н., доцент (Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БУХГАЛТЕРА

Робота бухгалтера є основою соціально відповідального бізнесу у контексті своєчасності сплати податків, фінансового супроводу всіх господарських операцій підприємства, мотивування працівників та формування засад відповідальності перед зовнішніми стейкхолдерами та громадами. Війна, хвилювання за життя близьких, підвищений рівень відповідальності за всі операції, що здійснюються на підприємстві, додаткова кримінальна відповідальність за махінації, що можуть здійснюватися без відома бухгалтера, великий обсяг роботи, постійні перевірки фіскальних органів, не сприяють психологічному здоров'ю [1].

Психічну стійкість варто розуміти як помірність, рівновагу сталості й мінливості особистості. Йдеться про сталість головних життєвих принципів і цілей, домінуючих мотивів, способів поведінки, реагування в типових ситуаціях. Мінливість виявляється в динаміці мотивів, появі нових способів поведінки, пошуку нових способів діяльності, виробленні нових форм реагування на ситуації.

Працівники обліково-аналітичних служб перебувають у постійній міжособистісній взаємодії, залучені у багато соціальних зв'язків, мають достатньо високу впливовість. Останнє може порушити необхідну особистісну автономність, незалежність у виборі форми поведінки, цілей і стилю діяльності, способу життя, перешкодити відчувати своє «Я».

З точки зору професійного становлення бухгалтера, можна виокремити якості особистості, що сприятимуть розвитку, підвищуватимуть самооцінку, що у свою чергу, сприятиме психологічній стійкості. До них можна віднести такі, як: високий рівень математичних здібностей; здатність до аналізу, синтезу, узагальнення отриманої інформації; розвиток концентрації, стійкості і переключення уваги; хороші мнемонічні здібності (розвиток короткочасної і довгострокової пам'яті); здатність тривалий час займатися одноманітним видом роботи (схильність до роботи з документами і цифрами); висока стійкість; обізнаність у новітніх інформаційних технологіях; посидючість, терплячість, наполегливість, обов'язковість; педантизм в роботі, відповідальність, чесність, акуратність; справедливість; емоційно-психічна стійкість (здатність з самоконтролю) [2].

Науковці та практикуючі психологи, зауважують, що для забезпечення психологічної стійкості доцільно організувати систему бухгалтерського обліку на підприємстві розглядаючи з урахуванням психологічних особливостей бухгалтера, який здійснює обліково-аналітичну діяльність. Класифікація об'єктів бухгалтерського обліку в залежності від типів інтелекту бухгалтерів представлена в таблиці.

Враховуючи особливості інтелекту керівників більш ефективно розподілятиме обов'язки, що сприятиме і підтримку здорового психологічного клімату і підвищуватиме ефективність праці.

Бухгалтер (аудитор), що володіє переносимістю стресу, знає, що він в змозі вирішити проблеми, внутрішньо впевнений, що він, навіть якщо не в змозі управляти стресовою ситуацією, може якимось чином впливати на неї, не втрачаючи при цьому самовладання і позитивного погляду на життя.

Класифікація об'єктів бухгалтерського обліку за типами інтелекту бухгалтерів

Активи	Тип інтелекту бухгалтера
Необоротні активи.	Вербальний: охоплює сферу слів, розмова, письмо, читання, слухання
Фінансові інвестиції	Логічний: охоплює сферу міркувань, свідомо керованого мислення і деяких аспектів вирішення проблем
Відкладені податкові активи	
Основні засоби.	Візуальний: охоплює сферу зору і зорових образів
Матеріальні цінності Грошові кошти	Фізичний: охоплює сферу тіла, координації, спритності, придбання фізичних навичок
Нематеріальні активи	Творчий: охоплює сферу оригінальності, новацій, осяянь, генерації нових
Кошти під час розрахунків (дебіторська заборгованість)	Емоційний: охоплює сферу як власних почуттів, так і почуттів інших людей, включаючи всі внутрішні і міжособистісні взаємозв'язку

Примітка: систематизовано на основі джерела [3].

Такий бухгалтер (аудитор) легше переносить різні кризи, він не дає негативним емоціям вибити себе з колії або загнати в депресивний стан. Психологічна витривалість колективу зумовлена його емоційною рівновагою. Для її досягнення доцільно здійснювати такі заходи: підтримувати людей, пояснювати складні питання, окреслювати подальші кроки, проговорювати всі сценарії розвитку подій; залучати спільноту до генерації загальних рішень, що зменшуватиме імовірність панічно-депресивних настроїв. Адже кожен відчуває причетність до загальної справи; згуртовувати колектив навколо корпоративних цінностей – відповідальність, добросовісність,

результативність, командний дух. Долучати колег до волонтерства та благодійних ініціатив. позитивно мислити та дякувати людям [4, с. 106].

Врахування факторів особистісних особливостей та соціального середовища сприятимуть психологічній стійкості як особистості бухгалтера та стабільності фінансово-облікового колективу.

Розвиток емоційного інтелекту сприятиме розвитку бухгалтера і в професійній діяльності. Бухгалтер (аудитор) повинен вміти аналізувати як власну поведінку, так і реакцію оточуючих на себе і свої дії. Знання своєї поведінки і визначення негативної або позитивної реакції з боку інших людей на нього дозволяє людині ефективно самовдосконалюватися та знайти внутрішній баланс.

1. Фатенок-Ткачук А. О., Фатенок О. О. Методичні аспекти забезпечення психологічної стійкості фахівця з обліку і оподаткування. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(8). URL: <https://fakh.com.ua/aktualni-problemy-stalogo-rozvytku/> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Gray A. K., Smith L., Jones R. Differences in Emotional Intelligence between Auditors and Accounting Students: A Multidimensional Approach. *Business, Economics and Social Sciences International Journal (BESLI)*. 2023. URL: <https://besli.org/index.php/besli/article/view/89> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Шелестова О. В., Харенко В. Є., Цюра О. В. Проблема профдобору кадрів до бухгалтерської діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2025. Вип. 1. URL: <https://surl.li/uklstk> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71> (дата звернення: 27.10.2025).

Форкун І. В., к.т.н., доцент, Радецький В. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна)

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА СЕРВІСИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ

Розвиток системи управління публічними фінансами акцентований на пошуку оптимальних шляхів удосконалення процесів розподілу фінансових ресурсів. Разом з цим, відбувається створення нового суспільно-політичного і соціально-економічного потенціалу, який є необхідним для дієвого розвитку її компонентів [1]. Активно досліджуються нові методи впровадження бюджетної політики, спрямованої на реалізацію цілей Національної економічної стратегії до 2030 року [2]. Важливими задачами залишаються забезпечення стійкості публічних фінансів та підвищення суверенних рейтингів.

Публічна інформація, будучи ключовим ресурсом цивілізаційного розвитку, має значний вплив на функціонування суспільства. В умовах сучасних небезпек та загроз, інформаційно-комунікаційні технології стали надзвичайно важливими для покращення управлінських процесів. Практика європейських країн показує, що ці технології не просто підтримують діяльність суб'єктів публічного управління, а є дієвим інструментом для зниження можливостей корупційних ризиків.

Криза традиційної політико-адміністративної моделі публічного управління послужила відправною точкою для проведення сучасних адміністративних змін. Це зумовило потребу переосмислення певних основоположних засад публічного управління та адміністрування, що дало

поштовх реформам, орієтованим на збільшення результативності системи та розширення функціонального потенціалу держави.

Реалізація реформ включає в себе впровадження систем електронного урядування (e-government) [3], що передбачає зміну та оптимізацію публічних процесів з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема Інтернету. Основна ціль Концепції розвитку електронного урядування в Україні полягає у забезпеченні онлайн-доступу до публічної інформації та послуг, що є засобом для підвищення ефективності державного управління [4].

Електронне врядування – це спосіб організації державного управління, що передбачає активну взаємодію державних органів і органів місцевого самоврядування з соціумом, громадянами та підприємництвом за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє їх залученню до процесів створення та впровадження публічної політики.

Інформаційне забезпечення управління публічними фінансами охоплює сукупність інформаційних ресурсів і способів їх організації, які є корисними та потрібними для здійснення аналітичних процедур, що поліпшують фінансову складову діяльності, забезпечують більш дієве надання публічних послуг, дозволяють контролювати рух фінансових потоків і формують основу для прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів.

Впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління надає інструменти для вирішення ряду важливих питань демократичного врядування, а саме:

- надання ширшого спектру можливостей суспільству для здійснення нагляду за роботою державних органів влади та місцевого самоврядування, зокрема щодо використання бюджетних коштів;

- більш активне залучення громадян до вирішення питань, пов'язаних з визначенням пріоритетних напрямків фінансування потреб розвитку країни та її регіонів;

- формування прозорої системи зв'язків між бізнесом та державними чи місцевими органами влади, зокрема в частині доступу до публічних фінансів, реалізації державних і місцевих програм розвитку з бюджетним фінансуванням;

- розробки нової концепції відповідальності в контексті забезпечення сталого розвитку держави та її регіонів, з урахуванням контрольних функцій, делегованих інститутам громадянського суспільства в процесі реалізації бюджетних програм.

Єдиний веб-портал використання публічних коштів (Є-data) є офіційним державним інформаційним ресурсом в мережі Інтернет, створений з метою оприлюднення інформації згідно до вимог Закону України «Про відкритість використання публічних коштів» [66]. Надана на порталі інформація є відкритою для громадськості. Інформація повинна бути сформована з дотриманням вимог повноти, достовірності, точності, відповідності фактичним даним станом на певну дату чи за визначений період часу.

Ключовими модулями Є-data [26] є:

- Open budget – забезпечує доступне та зрозуміле інформування громадян про реалізацію бюджетної політики України та бюджетні показники, що сприяє прозорому діалогу між владою і громадськістю в контексті планування і виконання державного та місцевих бюджетів усіх рівнів, підвищенню прозорості бюджетного процесу та залученню громадян до активної участі в управлінні публічними фінансами;

- BOOST-аналіз – унікальний інструмент, розроблений відповідно до методології Світового банку, що дозволяє здійснювати ґрунтовний аналіз бюджетів на всіх

рівнях, сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій держави та вдосконаленню процесів прийняття управлінських рішень шляхом всебічного аналізу бюджетних даних аналітиками та громадськими активістами;

- Spending – надає відкриті дані про використання публічних коштів, зокрема інформацію щодо розпорядників і одержувачів бюджетних коштів державного та місцевих бюджетів, підприємств державної і комунальної форм власності, Пенсійного фонду України, фондів державного соціального страхування, а також забезпечує прозорість публічних фінансів та процесів бюджетування, задоволення запитів громадськості в оперативному доступу до достовірної інформації, посиленні відповідальності розпорядників та одержувачів бюджетних коштів як на державному, так і на місцевому рівнях;

- Proifi (IFIs projects) – надає структуровану та вичерпну інформацію у формі відкритих даних про проекти соціально-економічного розвитку України, які реалізуються із залученням фінансування від міжнародних фінансових організацій.

Портал Дія (Державні послуги онлайн) створений з метою забезпечення права кожного громадянина на доступ до електронних послуг і інформації щодо адміністративних та інших публічних послуг, реалізації права на звернення до органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій згідно із Законом України «Про звернення громадян» [5], а також проведення моніторингу і оцінювання якості цих послуг. Завдяки електронному підпису користувачі порталу Дія сервісу можуть підписувати документи онлайн, користуватися наявними електронними послугами, реєструватися на державних платформах тощо. Документи, підписані таким чином,

мають ту саму юридичну силу, що й документи з власноручним підписом [6]. Дія пропонує широкий спектр онлайн-послуг для бізнесу і громадян, забезпечуючи зручний доступ до важливих державних сервісів. Зокрема, для бізнесу доступними є послуги: підприємництво – створення, внесення змін чи припинення власної справи; «Робота – подача заявок для отримання грантів в межах розвитку малого і середнього бізнесу, зокрема грантів на власну справу, на теплицю, на сад, на виробництво переробної промисловості тощо; гранти для ветеранів і членів їх сімей; «Відновлення як бізнес; «Декларація; внесення змін про ФОП; декларація платника єдиного податку; інші. Для громадян доступні: «Робота (подача заявок для отримання грантів розвитку малого і середнього бізнесу); сім'я (послуги при народженні дитини; для багатодітних родин; на випадок, якщо вирішили всиновити дитину); пенсії, пільги, допомога (послуги із одержання пенсії, пільг, допомог); документи та громадянство (одержання документів громадянина України; реєстрація громадянства; реєстр виборців); інші. Пул послуг на порталі Дія постійно розширюється, що забезпечує зручність й ефективність для різних груп користувачів.

Залучення громадян до активної участі у створенні державної та місцевої політики є ефективним способом покращення взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та суспільством на засадах партнерства та соціального діалогу. Така співпраця є двостороннім процесом, що ґрунтується на спільних інтересах і можливих спільних цілях, спрямованих на забезпечення постійного обміну думками.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології та сервіси управління публічними фінансами допомагають державним органам підтримувати стандарти управління країною, громадянам – контролювати процес прийняття

управлінських рішень державними та муніципальними органами, усвідомлювати їх зміст та спільно напрацьовувати напрями забезпечення стійкості публічних фінансів в контексті забезпечення сталого розвитку з врахуванням викликів та ризиків війни.

1. Khrushch N., Forkun I., Kravchuk Y., Bordanova L., Chenash V. Trends and patterns of the impact of the economic potential implementation on the development of regions in the conditions of the creative economy formation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44(2). P. 159–166. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2022.16> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Strategy of Innovation and Good Governance at Local Level. European Committee on Local and Regional Democracy, Strasbourg, 6 september 2011. URL: <https://rm.coe.int/1680746d1d> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2025).
6. Дія: Офіційний портал. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).

Хорунжак Н. М., д.е.н, професор (Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Рівне, Україна);
Сисюк С. В., к.е.н., доцент (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІД ІНСТРУМЕНТА ДО ЕЛЕМЕНТА

Нестабільність в економічній сфері, яка посилюється через війну в Україні, ставить більш посилені вимоги до інформації, потрібної для управління діяльністю суб'єктів господарювання. В цьому контексті керівники різних рівнів усе частіше потребують аналітично опрацьованих даних і конкретних показників, що характеризують не тільки абсолютні, а й відносні величини. Їхнє обчислення лежить в оперативно-стратегічній площині та вимагає застосування відповідних методів й інструментарію. Окрім аналізу, з його різноманіттям видів, потрібні для менеджменту показники, здатний забезпечити управлінський облік.

Сучасним його завданням є надання релевантної інформації для управління. Це найпростіше та найкоротше формулювання, яке, безумовно, має більш глибокі об'єктивні складові, що визначаються і умовами й специфікою оточуючого середовища, а також існуючими підвалинами й технічними можливостями. Перші достатньо специфічні й пов'язані, передусім з військовими діями на території нашої країни. Другі – мають позитивно-творчий синегрізм і об'єктивно-розвивальний корисний акцент, що дозволяє формувати систему управлінського обліку з високим ККД.

Сучасні зарубіжні дослідники справедливо відзначають, що «проведення реляційного аналізу для розуміння передових знань з цієї теми, застосування термінологічного аналізу ... *служить основою*, щоб виявити тенденції, прогалини та надати уявлення про майбутні напрями досліджень» [1, с. 10].

З іншого боку, як зауважують вчені, «цифрова трансформація є питанням, що викликає великий інтерес у науковців, ... *зокрема, її дослідження... уможливорює встановлення впливу* на різні галузі, особливо на цінності управлінського обліку» [2, с. 296].

Не вдаючись до деталізованого розгляду означення управлінського обліку, скористаємося найбільш узагальненим підходом, який ідентифікує його як систему збору, оброблення та аналізу інформації для прийняття рішень. Відповідно до цього, застосування різного роду технічних і програмних засобів для здійснення цих операцій, тобто цифровізація, першопочатково є об'єктивним інструментом реалізації завдань управлінського обліку. Її впровадження, насамперед, спрямоване на збільшення швидкості та якості отримання (генерування) інформації, необхідної системі менеджменту. Фактично більшість цифрових систем не змінюють сутності управлінського обліку, але надають їй нові можливості репрезентування, оброблення та інтерпретації облікових даних, а також формування прогнозних моделей діяльності суб'єкта господарювання.

Попри це, без сучасних цифрових технологій управлінський облік практично не може існувати. І власне, це й стало причиною появи так званого «цифрового управлінського обліку».

Критичний аналіз основних цифрових платформ та їхніх можливостей засвідчує, що акцент у них робиться (дослівно) на прогнозному обліку (Predictive accounting),

тоді як у навчальних матеріалах такої відомої програми як СІМА, наприклад, панель КРІ в режимі реального часу (Real-time KPI dashboard) розглядається як інструмент управлінського контролю/звітності [3].

Загалом, можемо констатувати двоякість поглядів вчених і практиків на розглядувану проблему. До прикладу, зарубіжні вчені вважають, що «Інтеграція даних і технологій фундаментально змінює управлінський облік, підвищуючи ефективність, стратегічну цінність та сталий розвиток, а також вимагаючи адаптації до нових викликів і ролей» [4, с. 1582], що однак, не вказує на факт їхнього перетворення в елемент управлінського обліку. Аналогічної позиції дотримується українська дослідниця Онищенко О. В., яка логічно резюмує, що «цифровізація спочатку була технічною еволюцією, а тепер це явище, яке може вплинути на будь-яку організацію» [5, с. 6–7], що, однак, також не виводить її в ранг елемента управлінського обліку. Тож авторка, висвітлюючи обраний об'єкт дослідження, вказує виключно на трансформаційні зміни управлінського обліку – посилення швидкодії, кращу адаптованість до реалізації планово-стратегічних завдань тощо.

Існування різних точок зору з питання цифровізації управлінського обліку, зокрема в частині визнання її за інструмент чи елемент цієї системи, вказує на дійсний інтерес і роль цього феноменального явища в сучасній обліковій науці.

Однак, пропоноване позиціонування, має не тільки місце в сучасних дослідженнях, а й вагомими причинами вважати, що цифровізація управлінського обліку трансформувалася з інструменту автоматизації в самостійний елемент його системи, що визначає швидкість, точність і аналітичну глибину управлінських рішень.

На користь цього висновку вказує по перше, позиція професійних організацій, зокрема IFAC та інших, які

відводять цифровій трансформації структурну роль у новій моделі фінансової функції. По друге, в практиці з'явилися підходи в управлінському обліку, яких без цифровізації просто не існує (наприклад, прогнозування/прогнозний облік). По третє, в науковому полі цифрові технології, зокрема такі відомі як блокчейн, великі дані та інші, трансформуються із інструментарію в ядро управлінського обліку й це також вказує на їхню еволюцію у структурну площину (елемент). Цілком виправданим в перспективі є дослідження саме в такому напрямі, оскільки його актуальність зростає прямо пропорційно до темпів цифровізації та розвитку нових технологій і систем.

1. Barreto A., Gomes P., Quesado P., & O'Sullivan S. Advancements in management accounting and digital technologies: A systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. P. 1–47. <https://doi.org/10.52399/001c.137301>.
2. Oanh L. T. T., Ngoc B. T., Dung N. T., Trang N. T., & Anh V. T. K. The impact of digital transformation in management accounting on governance efficiency: The intermediary role of accounting information quality [Special issue]. *Journal of Governance & Regulation*. 2025. Vol. 14(1). P. 295–306. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart6>
3. CIMA. *CIMA case-study: November 2021 and February 2022 operational case study*. CIMA Planner. 2021. URL: https://cima-planner-production.s3.eu-west-1.amazonaws.com/OCS_Nov21_Feb_22_post_exam_material_full_f3431339ac.pdf. (дата звернення: 10.10.2025).
4. Khan M. S. U., Sophia J., & Shetty P. The evolving role of management accounting in strategic decision making: A study of contemporary practices in data-driven enterprises. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*. 2025. Vol. 12(6). P. 1578–1590. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.120600133>.
5. Онищенко О. В. Вплив цифровізації на управлінський облік малих та середніх підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. С. 1–19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974799>.

Чудовець В. В., к.е.н., доцент (Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна)

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Ефективність використання та управління основними засобами є передумовою успішної роботи підприємства, яка залишається визначальною в умовах зміни економічних, технологічних, законодавчих, суспільних чи інших чинників. Якість та достовірність інформації про основні засоби досягається через належну організацію та методикау обліку, адекватне розкриття отриманих показників у фінансовій звітності підприємства.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів обліку та відображення у фінансовій звітності основних засобів дозволяє виділити основні групи проблем, які є актуальними та невирішеними на сучасному етапі (рисунок).

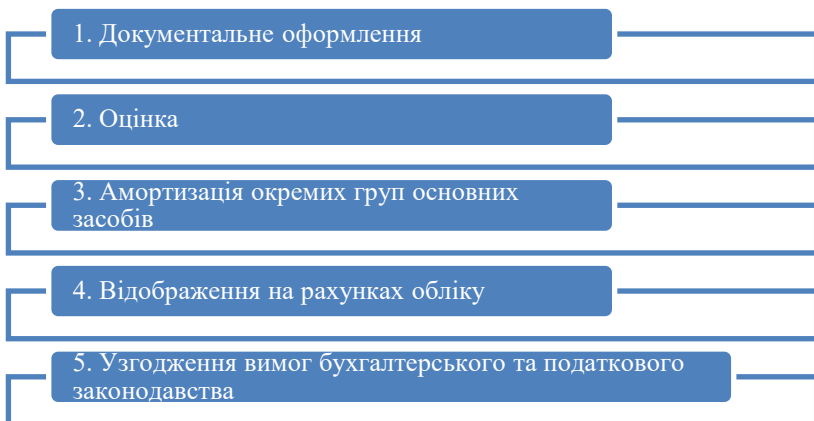


Рисунок. Актуальні проблеми обліку та звітності основних засобів

Джерело: складено автором.

На сьогодні існує практична проблема документального оформлення операцій з основними засобами через втрату чинності 22.01.2021 року наказу Міністерства статистики України «Про затвердження типових форм первинного обліку» від 29.12.1995 р. № 352 [4], яким затверджувалися типові форми первинної облікової документації з обліку основних засобів. Погоджуючись з суттєвою невідповідністю цього нормативного акту потребам практики, перевантаженістю зайвими показниками цих первинних документів, варто відмітити, що відсутність типових форм за основними операціями із основними засобами (введенням в експлуатацію, ремонтами, списання) призводить до незадовільного документального оформлення господарських операцій, недотримання вимог Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [3], суб'єктивних висновків податкових органів щодо відсутності у платників податків первинних документів тощо.

Для прикладу, з 43 реквізитів форми № ОЗ-1 «Акту приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів до обов'язкових відповідно до Положення про документальне забезпечення записів в бухгалтерському обліку можна віднести лише 14, а ще 8 є такими, що розширюють зафіксовані дані та є доцільними для цього виду господарських операцій.

За таких умов зростає роль та відповідальність бухгалтерів у самостійній розробці документів. З метою належного інформаційного забезпечення бухгалтерського обліку, впорядкування документування операцій, підвищення достовірності та якості обліку, спрощення роботи бухгалтерів, економії ресурсів підприємствами, необхідно провести інвентаризацію усіх скасованих первинних документів та запропонувати форми документів,

які б носили рекомендаційний характер. Такими документами варто доповнити Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 30.09.2003 р. № 561 [2].

Використання у якості первісної вартості основних засобів їх справедливої вартості за операціями з безоплатного їх отримання, обміну на подібні активи та внесення до статутного капіталу зумовлює певні ризики та підвищує відповідальність в частині встановлення такої справедливої вартості. Так відповідно до п. 10 НП(С)БО 7 «первісною вартістю основних засобів, що внесені до статутного капіталу підприємства, визнається погоджена засновниками (учасниками) підприємства їх справедлива вартість» [1]. За таких умов засновники можуть погодити завищену вартість об'єкту, що вноситься чим викривити майбутні витрати та фінансові результати підприємства. Вважаємо, що з метою недопущення недостовірного відображення операцій з внесення активів, в тому числі основних засобів в статутний капітал підприємства, обов'язкою є їх оцінка професійним оцінювачем.

На практиці спостерігається ігнорування підприємствами вимог пункту 25 НП(С)БО 7 щодо необхідності перегляду ліквідаційної вартості об'єкта основних засобів на кінець звітного року у разі зміни очікуваних економічних вигод від його використання. Небажання втрачати витрати при нарахуванні амортизації, а також труднощі при визначенні зумовлюють прийняття ліквідаційної вартості на нульовому рівні. Для виправлення цієї ситуації варто передбачити в обліковій політиці підприємства необхідність встановлення ліквідаційної вартості об'єкта основних засобів у певному відсотковому відношенні до його первісної вартості та встановити вимогу щодо обґрунтування нульової ліквідаційної вартості в

розпорядчому документі про введення в експлуатацію об'єкта.

Відповідно до п. 29 НП(С)БО 7 «Нарахування амортизації починається з місяця, наступного за місяцем, у якому об'єкт основних засобів став придатним для корисного використання» [1]. При цьому варто конкретизувати чи термін «став придатним» тотожний терміну «введений в експлуатацію», оскільки початок нарахування амортизації об'єкту, що не почав використовуватися в господарській діяльності призводить до безпідставного формування витрат підприємства та труднощів у виборі коректних рахунків для їх обліку.

В національних стандартах обліку передбачена можливість призупинення нарахування амортизації на час консервації об'єкта основних засобів. Однак на практиці спостерігаємо не консервацію об'єктів – довгострокове тривале зберігання у разі припинення виробничої або господарської діяльності, а тимчасове короткострокове призупинення їх використання спричинене відсутністю замовлень, виробничими чи іншими факторами. У такому випадку варто оперативно переглядати використання рахунків обліку витрат та використовувати не виробничі рахунки: 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», а рахунок 949 «Інші витрати операційної діяльності».

Запропоновані шляхи розв'язання теоретичних та практичних проблеми обліку та фінансової звітності операцій з основними засобами покликані підвищити якість та достовірність облікової та звітної інформації, що дозволить підвищити ефективність управлінських, податкових, інвестиційних рішень як підприємствами так і іншими зацікавленими сторонами.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів : наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2003 р. № 561. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Про затвердження типових форм первинного обліку : наказ Міністерства статистики України від 29.12.1995 р. № 352. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0352202-95#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

Шевчук О. А., д.е.н., доцент (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна)

□ ULT □ LEVEL DIG □ TAL TRANSFOR □ AT □ ON OF ACCOUNTING AND CONTROL

The digitalization of accounting and control is a multifaceted process. Digital transformations in enterprise management affect numerous informational processes. At the same time, both theoretical and applied principles of accounting and control, which are closely interrelated, undergo significant change. The improvement of accounting practice is impossible without theoretical progress in various scientific fields. Since accounting serves as an informational integrator of diverse areas of human activity, the digitalization of accounting and control processes extends to other domains of scholarly research.

Moreover, the communicative nature of accounting transforms it into an integrated environment for interdisciplinary scientific concepts. Within this informational field, various scientific perspectives on the prospective development of entrepreneurship converge. Therefore, the continued digital development of enterprises requires positive changes across all areas of financial and economic activity.

The digital transformation of accounting theory and practice is further complicated by the ongoing evolution and emergence of new accounting and control objects. A key outcome of the digital evolution of accounting objects has been the appearance of electronic assets and liabilities. Among such assets, electronic money, digital currencies, and crypto-assets have become increasingly widespread in enterprises operating within the digital economy.

The emergence of the concept of intangible assets marked the beginning of digitalization in monetary circulation within enterprises. Given the lack of material form in electronic

transactions, electronic and cryptographic assets were initially classified as intangible assets. However, the complexity and multi-dimensional nature of electronic transactions have driven further evolution in their accounting treatment. Theoretical and applied developments in electronic transaction systems have, in turn, stimulated research into new aspects of digitalization in accounting and control.

Together, cyber security, economic security, and security control constitute the security level of digitalization in accounting, control, and management of electronic transactions. This security level is integrally interdependent with the financial and managerial levels of digitalized accounting information processing. Cyber protection of management accounting data and the economic protection of enterprises— based on financial accounting indicators— form an integrated informational environment within which enterprises operate using electronic monetary instruments.

The verification and monitoring of this environment are performed by internal and external control systems, complemented by security control mechanisms to ensure the effective functioning of electronic transaction systems within enterprises. The ultimate objective of such a system is to achieve positive results in the enterprise's financial and economic performance.

The financial, managerial, and security levels of digitalization in accounting and control of electronic transactions—horizontally—along with the institutional, accounting, and control levels—vertically—together form an integrated matrix of prospective interdisciplinary research. This matrix contributes to the advancement of finance, financial accounting, external control, management, managerial accounting, internal control, cybersecurity, economic security, and security control.

Шевчук Р. С., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

Стимулювання формування фінансового потенціалу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в Україні потребує попередньої науково-аналітичної оцінки відповідних трендів у диверсифікації джерел, враховуючи виклики війни та важливість сектору для національної економіки з огляду на експортний потенціал та інноваційність.

Узагальнюючи проаналізовані тенденції наведено розширений узагальнений огляд основних показників і трендів у фінансуванні та інвестуванні у сектор інформаційно-комунікаційних технологій в Україні за період з 2018 по 2025 роки (таблиця). Ця динаміка відображає не лише ключові кількісні зміни в обсягах експорту ІКТ-послуг та структурі джерел формування фінансового потенціалу, але й розвитку інноваційної екосистеми, яка стала фундаментальною для трансформації галузі. Дані дають змогу простежити послідовні етапи зростання, вплив зовнішніх викликів та адаптацію сектору до нових умов ринку і нормативного середовища.

Збільшення експорту ІКТ-послуг свідчить про зростаючу роль сектору як одного з провідних джерел валютних надходжень і драйвера цифрової економіки України. Це, в свою чергу, формує позитивні сигнали для інвесторів, забезпечуючи довіру та привабливість галузі для венчурного капіталу, державних грантів і міжнародної підтримки, в такий спосіб зміцнюючи фінансовий

потенціал. Паралельно з класичними джерелами фінансування зростає значення новітніх цифрових фінансових інструментів – блокчейну, децентралізованих фінансів (DeFi), токенизації та штучного інтелекту, які підвищують ефективність і прозорість інвестиційних процесів кінцево стимулюючи формування фінансового потенціалу розвитку ІКТ в Україні загалом.

Проведений ретроспективно-порівняльний аналіз динаміки і джерел фінансування та інструментів інвестування у секторі інформаційно-комунікаційних технологій України за 2018–2025 рр. (таблиця) дав змогу виокремити етапи еволюції фінансового забезпечення від класичних джерел (державні гранти, міжнародна допомога, венчурний капітал) до новітніх інструментів оптимізації формування фінансового потенціалу (на основі блокчейну, DeFi, токенизації, штучного інтелекту). Одержані результати можуть бути використані для науково-аналітичного обґрунтування державної політики стимулювання інноваційної активності у секторі ІКТ та конкретних інструментів її реалізації.

Основні тренди у фінансуванні сектору інформаційно-комунікаційних технологій в Україні характеризуються поступовою трансформацією, що забезпечує сталий розвиток і адаптацію галузі до зовнішніх викликів. По-перше, спостерігається зростання ролі венчурного капіталу, який став ключовим драйвером інновацій, особливо в сегментах DefenseTech та штучного інтелекту (AI). По-друге, значного поширення набули державні грантові програми та міжнародна технічна допомога, що створюють фундамент для підтримки стартапів і малих підприємств, особливо у складних економічних та воєнних умовах. По-третє, стрімко зростає значення цифрових фінансових інструментів, таких як блокчейн, децентралізовані фінанси (DeFi), токенизація та автоматизація за допомогою

штучного інтелекту, що підвищують прозорість, доступність і ефективність фінансування.

У цілому проведений аналіз дає змогу стверджувати про стабілізацію та помірне зростання сектору ІКТ після періодів зовнішніх шоків, що свідчить про високу адаптивність інвестиційної екосистеми ІКТ, де комбінуються традиційні фінансові механізми з інноваційними цифровими технологіями, формуючи відповідний фінансовий потенціал розвитку ІКТ в Україні.

Таблиця

Динаміка основних показників і трендів у фінансуванні та інвестиціях у секторі інформаційно-комунікаційних технологій в Україні у 2018–2025 рр.

Рік	Основні показники та тренди у фінансуванні ІКТ-сектору України	Джерела фінансування та інструменти інвестування
2018	<ul style="list-style-type: none"> - ІКТ-сектор зростає, частка у ВВП становила близько 3,2%. - Зростання експорту ІТ-послуг до близько 4 млрд дол США. - Початок активного розвитку державної підтримки стартапів. 	Держпрограми підтримки, венчурні фонди
2019	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг експорту ІКТ-послуг зріс до близько 4,5 млрд дол США. - Венчурні інвестиції у стартапи почали активно збільшуватись, основний фокус - pre-seed і seed раунди. - Зростання кількості стартапів у сфері ІКТ. 	Венчурний капітал, акселератори

продовження таблиці

2020	<ul style="list-style-type: none"> - ІКТ-сектор заробив близько 6,8 млрд дол США від експорту послуг. - Частка ІКТ у ВВП зростає до приблизно 6,9%. - УФС (Український фонд стартапів) починає активніше підтримувати проекти грантами. 	Міжнародні гранти (USAID, Horizon), бізнес-ангели, державні гранти
2021	<ul style="list-style-type: none"> - Частка сектору у ВВП сягнула 7,3%. - Залучено більше венчурних інвестицій, у тому числі міжнародних. - Зростання інвестицій у DefenseTech та AI. 	Венчурні інвестиції, міжнародні фонди
2022	<ul style="list-style-type: none"> - ІКТ-сектор утримує зростання попри складні умови війни; експорт послуг – близько 7 млрд дол США. - Значне зростання грантового фінансування стартапів, активніше залучення державної підтримки. 	Держгранти, венчурні фонди, краудфандинг
2023	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг експорту досяг 7,34 млрд дол США, частка у ВВП – 7-8%. - Загальна сума венчурних інвестицій сумарно перевищила 1,5 млрд дол США. - Кількість активних ІКТ-стартапів сягнула понад 2600. 	Залучення венчурних інвестицій, фонди підтримки стартапів
2024 / 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Активне залучення інвестицій венчурного капіталу (понад 300-700 млн доларів щорічно). - Розширення державних і міжнародних грантових програм (УФС інвестував близько 39 млн грн у 29 проєктів 2024 року). - Зростання ролі цифрових фінансових інструментів – блокчейн, DeFi, токенизація, AI. - ІКТ-сектор становить 3-4% ВВП України (за даними на травень 2025). 	Блокчейн-фінансування, токенизація активів, DeFi, гранти

Джерело: систематизовано на основі : [1; 2; 3]

Отже, сектор інформаційно-комунікаційних технологій в Україні залишається одним із найдинамічніших і перспективних з огляду на воєнні реалії на поствоєнні перспективи розвитку національної економіки, водночас він у 2024–2025 роках демонстрував певне зростання інноваційної активності та інвестиційної привабливості. Втім ефективне функціонування сектору значною мірою залежить від джерел фінансування та структури інвестування, що формують основу інноваційного розвитку й забезпечуватимуть конкурентоспроможність українських ІКТ-компаній на глобальному ринку.

1. Алексеевська Г., Чайковська М. Трансформація ІКТ-сектору в Україні: аналіз тенденцій та стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-98> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Макарчук І., Федулова І. ІТ-сфера у структурі економіки України. *Commodities and Markets* : The international scientific-practical journal. 2023. № 2. С. 30–44. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(46\)03](https://doi.org/10.31617/2.2023(46)03) (дата звернення: 27.10.2025).
3. Огляд економіки у травні 2025. Що чекає на український ІТ-ринок. *Центр економічної стратегії*. 2025. URL: <https://ces.org.ua/economy-during-war-may-2025/> (дата звернення: 27.10.2025).

Шило Ж. С., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МИТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В умовах євроінтеграційних процесів та реформування митної системи України у світову економіку розвиток митного регулювання набуває особливого значення як інструмент забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Митне регулювання є складною системою взаємодії економічних, правових та адміністративних механізмів, що забезпечують контроль за міжнародним товарообігом та фінансовими потоками. Його значення виходить далеко за межі простого адміністрування імпорту та експорту – воно формує основу для реалізації державної торговельної політики, захисту внутрішнього ринку та забезпечення стабільності бюджету. Проте на практиці воно стикається з низкою проблем, які ускладнюють роботу бізнесу, гальмують міжнародну торгівлю та створюють бар'єри для інтеграції до європейського митного простору.

Однією з головних проблем є надмірна бюрократія та складність процедур. Митне оформлення часто займає багато часу через дублювання документів, перевірки та формальні вимоги, що підвищує витрати компаній.

Нестабільне митне законодавство також створює труднощі. Часті зміни правил, невідповідність нормам ЄС, а також відсутність чітких інструкцій призводять до плутанини й суперечностей у правозастосуванні.

Окремою проблемою є коригування митної вартості товарів і неправильна класифікація. Часто митні органи не

визнають задекларовану вартість імпортованих товарів, що веде до додаткових платежів, затримок та судових спорів.

Наявні також корупційні ризики та непрозорість рішень. Бізнес часто скаржиться на вибірковий підхід митників, тиск з боку посадовців та відсутність прозорих процедур контролю. Крім того, механізми оскарження рішень митних органів є недостатньо ефективними — процес тривалий, а результат часто не на користь підприємства. Слабкою залишається й система управління ризиками, яка повинна зосереджуватися на проблемних вантажах, але натомість часто перевіряє всі підряд, що перевантажує систему та уповільнює роботу. Не менш важливими є кадрові проблеми (нестача кваліфікованих працівників) і недостатня цифровізація. [1].

Окремі виклики виникли в умовах воєнного стану, коли митна система зіткнулась із необхідністю оперативного оформляти гуманітарні вантажі, військову техніку, забезпечувати безперебійне постачання критично важливих товарів та допомоги для військових потреб.

Вдосконалення митної політики України є ключовим завданням для розвитку зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції країни до світових ринків. Одним із головних напрямків є спрощення митних процедур, що дозволить скоротити час оформлення вантажів, знизити витрати бізнесу та підвищити прозорість процесів. Впровадження електронного декларування і автоматизованих систем контролю допоможе мінімізувати людський фактор та зменшити корупційні ризики.

Перспективи розвитку митного регулювання в Україні в контексті євроінтеграції пов'язані з необхідністю комплексної адаптації національної митної системи до стандартів і норм Європейського Союзу. Це передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й модернізацію процедур митного контролю, впровадження сучасних

цифрових технологій та автоматизованих систем, які забезпечать прозорість, оперативність і ефективність митних операцій. Важливим завданням є створення такої митної служби, яка здатна не лише швидко оформляти вантажі, але й ефективно захищати економічні інтереси, протидіяти контрабанді та незаконному обігу товарів.

Ключовим напрямком розвитку є впровадження системи управління ризиками відповідно до європейських стандартів, що дозволить концентрувати ресурси митних органів на потенційно небезпечних вантажах, зменшуючи час перевірки для добросовісних імпортерів і експортерів. Завдяки цьому підвищиться ефективність митного контролю і знизиться адміннавантаження на бізнес.

Особлива увага має приділятися цифровізації процесів – електронне декларування, обмін інформацією в режимі реального часу та інтеграція з інформаційними системами ЄС сприятимуть усуненню корупційних ризиків і збільшенню прозорості.

Розвиток кадрового потенціалу митниці через навчання та мотивацію також є важливим напрямком реформ. В умовах воєнного стану митна служба має діяти оперативно і гнучко, спрощуючи процедури для гуманітарних вантажів та військової техніки.

Таким чином, вдосконалення митного регулювання є важливим кроком на шляху до покращення інвестиційного клімату, підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку, повноцінної інтеграції країни у європейський економічний простір та забезпечення стабільного її економічного розвитку на перспективу.

1. Проблеми митно-тарифного регулювання України та шляхи їх вирішення в умовах європейської інтеграції. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/277.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

Шило Ж. С., к.е.н., доцент, Москалик В. Д., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ВАЛЮТНОГО МЕХАНІЗМУ УКРАЇНИ У СВІТОВУ ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки, активного розвитку міжнародних фінансових ринків та інтеграції України у світове господарство особливого значення набуває ефективне функціонування валютного механізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Валютний механізм охоплює сукупність форм, методів, інструментів і правових норм, які забезпечують організацію валютних розрахунків, регулювання валютного курсу, управління валютними ризиками, а також контроль за валютними потоками в межах міжнародних операцій [1].

На сучасному етапі розвитку української економіки валютний механізм стикається з низкою проблем, що обмежують ефективність його впливу на зовнішньоекономічну діяльність. Головною серед них є *нестабільність валютного курсу гривні*, яка призводить до ускладнення планування експортно-імпортних операцій, підвищення ризиків для іноземних інвесторів та скорочення обсягів зовнішніх інвестицій. Коливання курсу часто зумовлені як внутрішніми макроекономічними чинниками (інфляцією, дефіцитом бюджету, низьким рівнем довіри до банківської системи), так і зовнішніми шоками - війною, змінами цін на світових ринках енергоносіїв, скороченням обсягів експорту.

Другою важливою проблемою є *надмірна залежність валютного ринку від дій Національного банку України*.

Незважаючи на проголошення режиму плаваючого курсу, в Україні тривалий час зберігається практика активного втручання НБУ у валютні операції для стабілізації гривні. Це, з одного боку, допомагає уникнути різких девальваційних процесів, але з іншого — зменшує гнучкість валютного ринку та перешкоджає його саморегуляції.

Серед інших проблем можна виділити: обмежений розвиток інструментів хеджування валютних ризиків (форвардів, ф'ючерсів, опціонів), що ускладнює управління ризиками для суб'єктів ЗЕД; недостатню лібералізацію валютного законодавства, особливо щодо репатріації дивідендів, операцій з валютними рахунками за кордоном та інвестиційних потоків; тінізацію валютного обігу — поширення неофіційних розрахунків у доларах і євро; недостатню інтеграцію українського валютного ринку у світову фінансову систему. Крім того, важливим викликом залишається *високий рівень доларизації економіки* — значна частка кредитів укладається в іноземній валюті, що посилює вразливість фінансової системи до зовнішніх коливань [2].

Подальший розвиток валютного механізму в Україні з поступовою інтеграцією у світову фінансову систему має бути спрямований на *підвищення його ефективності, стабільності та прозорості*. Важливим кроком є *поглиблення валютної лібералізації*, що передбачає поступове зняття адміністративних обмежень на валютні операції, вільний рух капіталів та спрощення правил для бізнесу у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, слід удосконалити механізм репатріації прибутків іноземних інвесторів, забезпечити рівні умови доступу на валютний ринок для всіх його учасників.

Одним із пріоритетів валютної політики повинен бути *розвиток фінансових інструментів хеджування валютних ризиків*, що дозволить українським експортерам і

імпортерам ефективно захищатися від курсових коливань. У цьому контексті доцільно створити умови для розвитку біржової торгівлі деривативами, а також удосконалити нормативно-правову базу для їх використання.

Суттєве значення надається *підвищенню ролі Національного банку України як регулятора*, який має не лише підтримувати стабільність гривні, але й сприяти розвитку конкурентного валютного ринку. НБУ повинен активніше використовувати інструменти валютних свопів, відкритих ринкових операцій, а також покращити систему моніторингу валютних ризиків у банківській системі.

У середньостроковій перспективі важливим завданням є *зміцнення міжнародних резервів України*, що забезпечить макроекономічну стійкість і дозволить зменшити тиск на валютний курс у періоди криз. Також доцільно розвивати *інтеграцію з європейськими фінансовими структурами*, зокрема у межах Угоди про асоціацію з ЄС, що сприятиме гармонізації валютного законодавства з європейськими стандартами.

Окремо варто підкреслити значення *цифровізації валютних операцій*, зокрема впровадження цифрової гривні, електронних розрахунків у зовнішній торгівлі, використання блокчейн-технологій у валютному контролі. Це дозволить підвищити прозорість операцій, скоротити витрати бізнесу, зменшити можливості для тіньових схем.

1. Крупка М. І. Міжнародні фінанси : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 328 с. 2. Ковальчук Т. Т. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності підприємств. К. : Центр учбової літератури, 2022. 276 с.

АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА 2
*ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ЕКОНОМІЧНОГО
ПОСТУПУ
УКРАЇНИ, ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ*

Kushnir N., Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Professor, Tymoshuk Y., Ph.D. student (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine)

ESG FACTORS IN PRIVATE LABEL DEVELOPMENT OF RETAIL CHAINS

The contemporary retail industry reflects profound structural changes driven by global crisis, technological transformation and the growing awareness of sustainable consumption. In this context, the retail chains are increasingly adopting the ESG (Environmental, Social and Governance) framework as an integral part of their corporate strategies. Private labels (PLs) have evolved from a low-cost alternative into a strategic instrument through which companies demonstrate environmental responsibility, social commitment, and ethical governance [1].

Private labels serve not only as a tool of price competition but also as a mechanism for integrating sustainability into business models. Through PLs, the retail chains can directly control product quality, production standards, supply chains, aligning them with global sustainability goals. The environmental (E) dimension focuses on minimising the ecological footprint throughout the product life cycle – from sourcing and packaging to logistics and waste management [2]. Leading Ukrainian and international retailers such as Silpo, METRO, Novus, Varus are implementing eco-labelling systems, transitioning biodegradable or recyclable packaging, reducing energy and water consumption, and promoting «green supply chains» that prioritise local producers and low-emission logistics.

The social (S) dimension of ESG emphasizes responsibility toward employees, suppliers, and consumers. Retail chains increasingly partner with small and medium-sized

local manufacturers to produce PL goods, fostering employment, supporting local communities, and promoting import substitution. Many retailers are also engaged in social responsibility initiatives – from corporate volunteering and consumer education on sustainable habits to humanitarian aid for war-affected regions. Social sustainability in PL development is also linked to ensuring ethical supply chains that adhere to principles of occupational safety, gender equality, and fair pricing.

The governance (G) component determines how efficiently a company manages risks, ensures transparency, and complies with ethical standards. In the context of private labels, this includes quality assurance, certification of suppliers, audits of production processes, compliance with anti-corruption and fair competition regulations. Many retail chains are introducing compliance systems, adopting supplier codes of conduct, and using digital tools for supply chain traceability – enabling consumers to verify the origin, quality, and environmental performance of products.

Integrating ESG factors into private label strategies enhances corporate resilience, investment attractiveness, and brand trust [2]. Private labels that embody sustainability principles are increasingly perceived by consumers not as low-cost substitutes but as responsible and ethical products. For instance, METRO Ukraine promotes eco-friendly «Aro» and «Fine Life» product lines, while Silpo implements «zero waste» and recycling programmes. These initiatives contribute to shaping a new consumer culture centred on conscious consumption and social accountability.

The harmonisation of Ukrainian legislation with EU sustainability standards, including the European Green Deal, CBAM, and the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), creates both challenges and opportunities for Ukrainian retail. Retailers that adopt ESG principles early will gain a

competitive advantage through access to green financing, improved supply chain resilience, alignment with the European market expectations. International financial institutions such as EBRD, EIB and GIZ already prioritise funding projects that promote environmental and social sustainability in retail and manufacturing [3].

However, the implementation of ESG strategies in private label development faces a series of barriers: insufficient regulatory frameworks, low levels of non-financial reporting, limited investment capacity of local suppliers, and lack of institutional mechanisms for environmental certification. Addressing these challenges requires state support through tax incentives, green financing programmes, and capacity-building initiatives for small businesses.

In conclusion, ESG factors are becoming a fundamental driver of private label transformation in a post-crisis economy. They redefine the value proposition of retail chains by integrating environmental protection, social responsibility, and transparent governance into corporate strategy, playing a key role in rebuilding Ukraine's retail sector on foundations of sustainability.

1. Retailers Can Accelerate Corporate Sustainability Goals with Private Label. *Global Retail Magazine*. 2024. URL: <https://globalretailmag.com/retailers-can-accelerate-corporate-sustainability-goals-with-private-label/#sthash.EI8TnFyM.dpbs>
2. Tripopsakul S. & Puriwat W. Understanding the Impact of ESG on Brand Trust and Customer Engagement. *Journal of Human, Earth, and Future*. 2022. № 3. P. 430–440. doi: 10.28991/HEF-2022-03-04-03.
3. Kalyanam A. K. Integration of ESG Data in the Retail Sector (Essential for Sustainable business and Risk Management). *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 2025. № 9. P. 1–6. DOI: 10.55041/IJSREM39956.

Богінська Л. О., к.е.н., доцент (Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна)

ВІДНОВЛЕННЯ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Повномасштабна війна завдала колосальних збитків дорожній інфраструктурі. За різними оцінками, зруйновано або пошкоджено понад 26 тис. км автодоріг та сотні об'єктів штучних споруд. Загальні прямі збитки транспортній інфраструктурі сягають десятків млрд дол.

Пріоритетами в дорожній галузі в умовах війни залишаються наступні напрями: забезпечення логістичних коридорів: оперативне відновлення доріг, мостів та тимчасових переправ для військових потреб, евакуації населення та гуманітарних вантажів (ліки, паливо, продовольство); мінімізація економічних втрат: підтримка критичних транспортних шляхів для експорту та забезпечення внутрішнього економзв'язку між регіонами; використання обмежених ресурсів: перенаправлення значної частини коштів Дорожнього фонду на потреби оборони, що вимагає залучення альтернативних джерел для ремонту [1].

Модернізація дорожньої мережі України нерозривно пов'язана з інтеграцією до транспортної мережі Європейського Союзу (TEN-T). Це вимагає відмови від застарілих норм і впровадження європейських стандартів.

Ключовими аспектами євроінтеграції є:

- технічні норми (Eurocodes): перехід на стандарти проєктування, будівництва та експлуатації доріг, які забезпечують вищу якість, довговічність та безпеку дорожнього покриття і штучних споруд;

- безпека руху: впровадження директив ЄС щодо безпеки дорожнього руху (наприклад, облаштування безпечних узбіч, сучасна розмітка, інтелектуальні транспортні системи – ITS);

- екологічність: застосування екологічно чистих матеріалів та технологій, зменшення впливу на навколишнє середовище (екологічний реінжиніринг);

- мережа TEN-T: пріоритетне відновлення та будівництво ділянок, що є частиною транс'європейської транспортної мережі, що критично важливо для розвитку логістики між Україною та ЄС [3].

Фінансування дорожньої відбудови вимагає формування багатокомпонентної та стійкої системи, яка поєднує внутрішні ресурси з міжнародною підтримкою. Джерелами фінансування виступають:

1. внутрішні механізми:

- державний бюджет та дорожній фонд: хоча більшість коштів перенаправлено на оборону, поточне експлуатаційне утримання фінансуються з цих джерел;

- кредитні інструменти: дозвіл для «Укравтодору» на будівництво та ремонт доріг «у кредит» (за кошти підрядників з відтермінованою оплатою після війни) є важливим антикризовим механізмом;

- місцеві бюджети: участь територіальних громад у фінансуванні ремонту доріг місцевого значення.

2. Міжнародна фінансова допомога:

- субвенції та гранти: пряма фінансова допомога від міжнародних партнерів та інституцій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ), яка вже активно використовується на відновлення зруйнованих об'єктів, особливо в прифронтових областях;

- механізм сполучення Європи (Connecting Europe Facility, CEF): проекти в рамках цієї програми ЄС, спрямовані на розбудову пунктів пропуску та прикордонної

інфраструктури, що посилюють транспортні зв'язки з Європою;

- приватні інвестиції (Public-Private Partnerships, PPP): залучення приватного капіталу через концесійні договори для будівництва та експлуатації нових автомагістралей, що стане особливо актуальним після закінчення війни [2].

Після завершення воєнних дій Україна зіткнеться з необхідністю реалізації масштабного плану відбудови. Дорожня інфраструктура має стати локомотивом цього процесу. Тому залишаються актуальними: стратегічне планування: перехід від *оперативного* до *стратегічного* планування з акцентом на створенні транспортних хабів та логістичних центрів, інтегрованих з європейською мережею; екологічний реінжиніринг: не просто відновлення, а екологічна модернізація зруйнованих об'єктів та територій; стійкість та резилієнтність: будівництво інфраструктури, стійкої до потенційних викликів (кліматичні зміни, загрози), що включає дублювання маршрутів та посилення захисту критичних об'єктів [1].

1. Урядовий портал «Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno-doradchiorhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkivvijni> /pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vidnaslidkiv-vijni (дата звернення: 10.09.2025).
2. Світовий банк. Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (URTF). URL: <https://www.worldbank.org/uk/programs/urtf/overview> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наукова доповідь / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2022. URL: <https://ief.org.ua/publication/naukovidopovidi/2022/vidnovlennja-ta-rekonstrukcija-povoenoiekonomiky-ukrainy> (дата звернення: 10.09.2025).

Бурлай Т. В., д.е.н., доцент (Інститут економіки та прогнозування НАН України, м. Київ, Україна)

СУЧАСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ЄС СТОСОВНО СОЦІАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Необхідність завбачення та адекватного реагування на каскадні кризи, з якими Євросоюз стикається вже тривалий час, поклала принцип резильєнтності (стресостійкості) наріжним каменем загальної системи стратегування ЄС. Недавно презентований Єврокомісією Звіт зі стратегічного прогнозування за 2025 рік з назвою «Резильєнтність 2.0: розширення можливостей ЄС для розквіту в умовах турбулентності та невизначеності» [1] базується на ідеї посилення готовності цивільного та військового секторів ЄС до майбутніх потрясінь, у т. ч. допомагаючи громадянам і бізнесу адаптуватися до впливу шоків і глобальних мегатрендів. На період до 2040 року і надалі такими у звіті визнано: формування нового світового порядку, зміну парадигми безпеки (зокрема, під впливом повномасштабної російсько-української війни), погіршення стану глобальної екосистеми, прискорення технологічних змін, посилення демографічних дисбалансів і багатовимірної нерівності.

Особливу увагу ЄС приділяє забезпеченню соціальної резильєнтності, яку експерти визначають як *«здатність соціальної системи передбачувати виклики та відповідати на них так, щоб запобігати своїй щодо них вразливості та крихкості, зберігати й посилювати власну життєздатність та функціональність»*, при цьому адаптуючись до змін і відповідно трансформуючись [2, с. 15]. Об'єднана Європа потребує більшої соціальної стресостійкості, адже за даними Євростату в 2024 році в ЄС: 21,0% населення (93,3 млн осіб) перебували на межі бідності або соціальної ізоляції, 8,5% – не могли дозволити собі нормального

харчування, 6,4% – відчували тяжкі матеріальні та соціальні депривації; 13,6% дітей потерпали від матеріальних нестач; 11,0% молоді не охоплено роботою, освітою чи навчанням; 27,0% європейців через фінансові труднощі не могли дозволити собі навіть тижневу відпустку поза домом [3].

Зважаючи на складність накопичених соціальних проблем Євросоюзу, однією з його фундаментальних опор, на переконання Єврокомісії, до 2040 року і надалі має стати добробут людей, заснований на економічній і соціальній безпеці, гідних робочих місцях, сприятливих умовах ведення бізнесу, «зеленому» розвитку, а також якісних, інклюзивних і доступних національних системах охорони здоров'я та освіти, включаючи професійну. Досягнення цих пріоритетів передбачає, що інститути ЄС забезпечать стійке та ефективне державне управління, у т. ч. шляхом сприяння соціально-спрямованій ринковій економіці і справедливому «зеленому» переходу, поєднання реформ освіти з потребами національних ринків праці, протидії соціальній поляризації, підтримки розбудови громад і зміцнення міжпоколінної справедливості в європейських суспільствах [1, с. 7, 21–23].

Для України, що з червня 2022 р. має офіційний статус країни – кандидата на вступ до ЄС, об'єктивно необхідно адаптувати сучасні європейські підходи та практики щодо забезпечення соціальної резильєнтності. У першу чергу – в контексті її повоєнної економічної відбудови і відновлення людського капіталу, подолання соціальної дивергенції з ЄС та повернення на траєкторію сталого розвитку після шоків повномасштабної війни.

Важливими кроками щодо посилення соціальної резильєнтності України, на наш погляд, мають стати: *по-перше*, терміновий перегляд в частині підвищення базових соціальних стандартів Бюджетної декларації на 2025–2027 роки, що схвалена постановою Кабінету Міністрів України

від 28.06.2024 № 751 і згідно з якою державні соціальні стандарти «заморожено» на рівні 2024 р. майже на чотирирічний період. Унаслідок цього базові соціальні стандарти у реальному вимірі знизяться: розрахунково, мінімальна заробітна плата в валютному еквіваленті скоротиться зі \$196,6 у 2024 р. до \$172,4 у 2027 р., а мінімальна пенсія – відповідно, з \$58,0 до \$50,9 [4, с. 35]. Таким чином, через «заморожування» урядом державних соціальних стандартів, у найближчі роки в Україні очікується поглиблення тенденції до зниження реальних доходів та зубожіння значної частини населення. *По-друге*, на основі розрахованої лише на 2021–2025 роки Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженої Указом Президента України від 27.09.2021 № 479/2021, доцільно розробити відповідну Стратегію. Така Стратегія забезпечення національної системи стійкості має спиратися на досвід України, набутий в умовах тривалого воєнного стану, а також містити структурний напрям «соціальна резильєнтність» з відповідним переліком інструментів і дій.

1. European Commission. Resilience 2.0: empowering the EU to thrive amid turbulence and uncertainty. Foresight Report 2025. 2025. 27 p. DOI: <https://doi.org/10.2792/6378524>.
2. Котигоренко В. О. Соціальна резильєнтність: вимір концептуалізації. *Регіональні студії*. 2025. № 42. С. 9–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2025.42.1>.
3. Eurostat. Income and living conditions. Database. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/database> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Burlai T., Kostrytsia V. Ukraine's post-war solidarization based on international and EU approaches. *Economy and Sociology*. 2025. № 1. С. 26–40. URL: https://economy-sociology.ince.md/index.php/Economy_and_Sociology/article/view/228 (дата звернення: 27.10.2025).

Вашай Ю. В., к.е.н., доцент, Тинщук А. П., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ВУГЛЕЦЕВОГО СЛІДУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасна цифрова економіка охоплює всі сфери господарської діяльності – від фінансів і торгівлі до освіти й державного управління. Водночас її стрімке зростання супроводжується зростанням енергоспоживання, що прямо впливає на збільшення вуглецевого сліду. Згідно з даними International Energy Agency (IEA), сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) вже сьогодні відповідає за близько 3–4% світових викидів вуглецю, а обсяги споживання електроенергії центрами обробки даних подвоюються кожні 4–5 років [4].

У цьому контексті актуальним постає завдання оцінити економічні виклики, що виникають у результаті збільшення вуглецевого сліду цифрової економіки, а також розглянути теоретичні основи формування цього явища як комплексного економіко-екологічного процесу.

Термін «цифрова економіка» (англ. digital economy) вперше був системно введений у науковий обіг Доном Тапскоттом у праці *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (1996), де він визначив її як економіку, засновану на використанні цифрових технологій, знань і мережевих комунікацій [1]. З часом поняття цифрової економіки стало багатомірним, охоплюючи виробництво, обмін, розподіл і споживання цифрових ресурсів, даних і послуг. Вона створює нову інфраструктуру для глобального бізнесу, але водночас

генерує значне енергетичне навантаження, особливо через роботу серверних центрів, систем хмарного зберігання та потокових сервісів.

Вуглецевий слід, за визначенням Відмана і Мінкса (A Definition of 'Carbon Footprint', 2008), – це сумарна кількість прямих і непрямих викидів парникових газів, зумовлених діяльністю людини або функціонуванням продукту чи системи [2]. Для цифрової економіки цей показник включає викиди, що виникають на всіх етапах життєвого циклу технологій — від виробництва електронних пристроїв до експлуатації дата-центрів і утилізації електронних відходів.

У наукових джерелах наголошується, що основними чинниками зростання вуглецевого сліду цифрової економіки є:

- збільшення обсягів передачі та зберігання даних;
- розвиток енергоємних технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект;
- зростання кількості цифрових пристроїв, підключених до мережі (інтернет речей);
- використання викопного палива як основного джерела енергії для ІТ-інфраструктури [3].

Зокрема, Белкір і Ельмелігі у своїй праці *Assessing ICT global emissions footprint: Trends to 2040* (2018) прогнозують, що без упровадження «зелених» енергетичних стратегій викиди від ІКТ можуть сягнути 14% світових викидів CO₂ до 2040 року [3]. Це означає, що цифрова економіка вже не є «нематеріальною» у класичному сенсі – вона має відчутний фізичний екологічний вплив, який необхідно враховувати в системі економічного аналізу.

Таким чином, теоретичні основи вуглецевого сліду цифрової економіки формуються на перетині економічної теорії, екологічного менеджменту та інформаційних технологій. Її дослідження вимагає системного підходу, що

поєднує кількісні методи оцінки викидів з економічними моделями витрат і вигод від цифровізації.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що цифрова економіка одночасно є рушієм інноваційного розвитку та фактором екологічних ризиків. Основна теоретична проблема полягає у пошуку балансу між економічним зростанням і зменшенням енергетичного навантаження.

Визначення реальної «ціни цифровізації» потребує врахування не лише фінансових, а й екологічних витрат, зокрема витрат на декарбонізацію, модернізацію енергетичної інфраструктури та розвиток відновлюваних джерел енергії.

Теоретичний аналіз підтверджує, що формування сталого розвитку цифрової економіки можливе лише за умов інтеграції екологічних показників у систему макроекономічного планування, а також за рахунок впровадження міжнародних стандартів «зелених» обчислень (Green IT, Sustainable ICT).

Таким чином, розвиток цифрової економіки створює нові економічні можливості, але водночас зумовлює значні екологічні виклики. Теоретичні основи вивчення її вуглецевого сліду дозволяють усвідомити взаємозв'язок між технологічним прогресом і сталим розвитком.

1. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.
2. Wiedmann T., Minx J. A Definition of 'Carbon Footprint'. *Ecological Economics Research Trends*. Nova Science Publishers, 2008.
3. Belkhir L., Elmeligi A. Assessing ICT global emissions footprint: Trends to 2040. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 177. P. 448–463.
4. International Energy Agency (IEA). *Data Centres and Data Transmission Networks – Analysis*. 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/data-centres-and-data-transmission-networks> (дата звернення: 27.10.2025).

Гарнага О. М., д.е.н., професор, Луцик А. Ю., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни українські бізнеси ведуть свою діяльність в середовищі підвищеної невизначеності, які пов'язані з економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів постачання, інформаційними та загрози кібербезпеки. Підприємцям необхідно адаптувати свою діяльність до непередбачуваних умов. У таких умовах ефективне управління ризиками є критичним чинником збереження діяльності підприємств та формування стратегій відновлення. Тому актуальності набуває впровадження інтелектуальних систем управління ризиками, здатних прогнозувати потенційні загрози та мінімізувати їх наслідки. Застосування штучного інтелекту та аналітики даних відкриває нові можливості для підвищення стійкості українських підприємств.

Методи управління ризиками – це сукупність стратегій, інструментів та заходів, які організації використовують для ідентифікації, оцінки, контролю та зниження ризиків, які можуть мати вплив на їхню діяльність [1].

Класифікація ризиків у підприємстві дає змогу систематизувати можливі загрози та визначити напрями, за допомогою яких можна їх мінімізувати. З початком повномасштабної війни ці ризики підсилились: руйнування інфраструктури значно ускладнює логістичні процеси,

інфляція загострює фінансові загрози, а дезінформація посилює репутаційні та інформаційні вразливості.

Таблиця

Класифікація системи ризиків

Вид ризику	Характеристика
Екологічні ризики	Пов'язані з забрудненням навколишнього середовища, зміни клімату.
Політичні ризики	Пов'язані з політичною ситуацією в країні та діяльністю держави
Транспортні ризики	Пов'язані з перевезеннями вантажів різними видами транспорту
Комерційні ризики	Пов'язані з небезпекою втрат у процесі фінансово-господарської діяльності
Виробничі ризики	Пов'язані з збитком та зупинкою виробництва унаслідок впливу різних факторів
Майнові ризики	Пов'язані з ймовірною втратою майна підприємця через крадіжки, недбалості, а також руйнування виробничих, торговельних і складських об'єктів через військові дії або надзвичайні ситуації

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Використання штучного інтелекту в управлінні ризиками охоплюють кілька ключових концепцій, зокрема алгоритми машинного навчання, аналітику даних та прогнозоване моделювання [3]. Використання технологій штучного інтелекту у процесі управління ризиками в підприємстві забезпечує більш точне виявлення та прогнозування потенційних загроз. Завдяки алгоритмам машинного навчання та прогнозованої аналітики підприємство може своєчасно ідентифікувати потенційні загрози до того, як вони вплинуть на діяльність. Прикладом такої платформи є IBM Risk Analytics. Це платформа, яка автоматизує процес управління ризиками, забезпечує прозорість та відповідність регуляторним вимогам для

традиційних моделей машинного навчання та генеративного ШІ. Для прогнозування ризиків застосовують інтелектуальні системи, які дозволяють аналізувати великий масив даних (Big Data), досліджуючи приховані закономірності та тренди, які можуть сигналізувати про ймовірні ризики. Такі системи здатні до аналізування та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які мають вплив на діяльність компанії.

Ще одним інструментом, який може зменшити ризики є blockchain, як база даних що зберігає інформацію у вигляді ланцюжка блоків. У підприємницькій діяльності технологія дозволяє забезпечити прозорість в укладанні угод та зменшити ризик шахрайства з контрагентами. Він використовується для відстеження ланцюгів постачання, контролю платежів і автоматизації контрактів через смарт-контракти. Завдяки цьому компанії можуть підвищити довіру клієнтів і партнерів, скоротити витрати на аудит та спростити внутрішні фінансові процеси.

Інтелектуальні технології є ключовим інструментом підвищення ефективності управління ризиками, дозволяючи виявляти фінансові, виробничі та інформаційні загрози. Їхнє застосування забезпечує більш точне прогнозування та підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

1. Українська асоціація ризик-менеджерів: основні методи управління ризиками, URL: <https://ukrarm.org/osnovni-metodi-upravlinnya-rizikami/> (дата звернення: 10.09.2025). 2. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с. URL: <https://surl.li/xjkmil>. (дата звернення: 10.09.2025). 3. Шуліга Ю., Живко М. Використання технологій штучного інтелекту для ідентифікації та управління ризиками в мультинаціональних компаніях. ЗУНУ, 2024. URL: <https://surl.lu/vmjor> (дата звернення: 10.09.2025).

Головченко О. М., д.е.н., професор, Цупка О. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет «Одеська морська академія», м. Одеса, Україна)

СТРАТЕГІЇ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ БЕЗПЕКИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Морський транспорт України посідає стратегічне місце в системі національної економіки, забезпечуючи інтеграцію держави у світову транспортну та торговельну інфраструктуру. Його ефективне функціонування є не лише економічним, а й безпековим фактором, що визначає здатність країни підтримувати зовнішньоекономічні зв'язки навіть у кризових умовах. Сучасна ситуація, спричинена військовою агресією проти України, суттєво вплинула на стабільність і безпеку морської галузі. Блокування портів, руйнування логістичних маршрутів, мінна небезпека в акваторії Чорного моря та обмежений доступ до міжнародних морських шляхів створили безпрецедентні виклики для функціонування морського транспорту. Проте ці обставини водночас стимулювали пошук нових стратегічних рішень, орієнтованих на відновлення, модернізацію та інтеграцію України у європейський транспортний простір. Вплив військових дій на порти та морську логістику України наведено у таблиці.

Таблиця

Стан портової інфраструктури та втрати від воєнних дій

Показник	Значення
<i>Загальні дані про пошкодження портової інфраструктури</i>	
Кількість пошкоджених об'єктів	321–405 об'єктів портової інфраструктури

продовження таблиці

Кількість атак	50 атак на чорноморські порти з лютого 2022 року
Кількість постраждалих працівників	107 осіб (поранено або загинуло)
Кількість уражених суден	38 цивільних суден
Збитки від руйнувань	Понад 1 млрд євро на відновлення
<i>Пошкодження ключових портів</i>	
Одеський порт	8 атак, значні пошкодження зернових терміналів, нафтогавані, зерносховища
Миколаївський порт	Руйнування зернового терміналу «Ніка-Тера»
Ізмаїльський порт	Повторні удари, значні пошкодження
Чорноморський порт	Повторні удари, значні пошкодження
Херсонський порт	Затоплення та пошкодження після підриву Каховської ГЕС
Білгород-Дністровський порт	Пошкодження інфраструктури
<i>Втрати та відновлення</i>	
Необхідні кошти на відновлення	Приблизно 1 млрд євро
Наявність функціонуючих портів	Лише 3 порти в Одеській області залишаються частково функціональними
Витрати на відновлення критичної інфраструктури	Початкові 500 млн євро
<i>Вплив на експорт</i>	
Частка експорту через морські порти	Понад 90% товарів експортується морем

продовження таблиці

Втрата обсягів експорту	Значне скорочення через пошкодження портів та інфраструктури
<i>Стратегічні наслідки</i>	
Втрата стратегічних портів	Втрата доступу до ключових портів у південному напрямку
Відновлення морських шляхів	Потребує значних інвестицій та міжнародної підтримки

Джерело : розроблено автором на основі [3; 6].

Структура пошкоджень за портами демонструє особливу концентрацію ударів на стратегічно важливих об'єктах.

Таким чином, аналіз просторового розподілу пошкоджень дозволяє не лише оцінити масштаби втрат, а й визначити ключові напрями, на яких має зосереджуватись стратегічне планування відновлення та розвитку галузі.

Формування стратегій стабільного розвитку морського транспорту вимагає системного підходу, який враховує не лише економічні та технічні аспекти, а й геополітичну реальність, екологічні вимоги та цифрову трансформацію галузі. В умовах євроінтеграції морський транспорт розглядається як складова ширшої транспортної системи, що має бути сумісною зі стандартами Європейського Союзу. Приєднання України до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) відкриває можливості для глибокої модернізації портів, розбудови внутрішніх водних шляхів, розвитку мультимодальних логістичних центрів і залучення європейських інвестицій. Особливе значення мають програми ЄС - Connecting Europe Facility (CEF) та ініціативи Європейського агентства морської безпеки (EMSA), які сприяють підвищенню безпеки судноплавства, впровадженню цифрових рішень,

розвитку «зеленого» транспорту та підготовці кадрів для галузі [5, с. 20].

Водночас євроінтеграційний напрям вимагає узгодження українського законодавства та технічних регламентів зі стандартами ЄС. Необхідно гармонізувати екологічні вимоги, стандарти безпеки, процедури контролю вантажів і документообіг у морських портах. Особливо актуальним є перехід до електронних систем управління - створення єдиного «морського вікна» (Maritime Single Window) і запровадження портових інформаційних систем спільноти (Port Community Systems), які вже давно функціонують у портах країн ЄС. Такі рішення підвищують ефективність управління, забезпечують прозорість логістичних процесів і скорочують витрати [4, с. 47].

У центрі стратегії сталого розвитку має бути економічна стабільність і підвищення конкурентоспроможності національних морських перевізників та портів. Першочерговими завданнями стає диверсифікація джерел фінансування, залучення іноземних інвестицій, активізація державно-приватного партнерства. Важливо відновлювати суднобудівну та ремонтну базу, підтримувати розвиток портової інфраструктури, модернізувати енергетичні системи та забезпечувати інтеграцію портів у міжнародні логістичні мережі. Для України, як транзитної держави, ефективний морський транспорт є запорукою стабільного експорту та участі у глобальних ланцюгах постачання.

Особливого значення набуває екологічна складова. Морський транспорт має розвиватися відповідно до принципів «зеленого судноплавства», що передбачає використання енергоефективних технологій, зменшення шкідливих викидів, перехід на альтернативні види палива та моніторинг стану морського середовища. Впровадження міжнародних стандартів, таких як MARPOL і вимог ІМО

2020, забезпечить відповідність українського флоту глобальним екологічним нормам і сприятиме інтеграції у європейській «зелений курс». Збереження морських екосистем і мінімізація негативного впливу транспорту на довкілля є важливою умовою сталого розвитку галузі та підвищення її міжнародного іміджу[4, с. 48].

Безпечовий аспект залишається ключовим у сучасних умовах. Необхідно розвивати комплексну систему морської безпеки, що включатиме посилення захисту портової інфраструктури, навігаційних систем і комунікацій. Україна вже бере участь у низці міжнародних програм з безпеки судноплавства під егідою НАТО та ЄС, що передбачають обмін інформацією, спільні тренування та розробку механізмів реагування на кризові ситуації. Особливу роль відіграє створення системи оперативного моніторингу ризиків і кризового управління, яка дозволяє вчасно реагувати на загрози для судноплавства та мінімізувати їх наслідки [7, с. 78].

Важливим напрямом є цифрова трансформація галузі. Вона охоплює впровадження цифрових платформ управління морськими логістичними процесами, використання технологій великих даних, створення цифрових двійників портів і суден, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації перевезень. Цифровізація дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень, знизити витрати та забезпечити стале функціонування транспортних систем навіть у кризових умовах. Створення національної системи аналітичної підтримки управління морським транспортом стане важливим кроком у напрямі підвищення прозорості та прогнозованості галузі [2, с. 38].

Стійкий розвиток морського транспорту неможливий без урахування соціального виміру. Підготовка висококваліфікованих кадрів, відповідних до стандартів

ЄС, має стати одним із пріоритетів державної політики. Потрібне оновлення освітніх програм у морських університетах, розвиток наукових досліджень у сфері морських технологій, логістики та цифрових рішень. Варто стимулювати молодіжні ініціативи в рамках «блакитної економіки» – сектору, який поєднує морську діяльність із екологічними та інноваційними підходами [1, с. 256].

У перспективі післявоєнного відновлення морський транспорт може стати одним із драйверів економічного зростання України. Відновлення портів Чорного моря, розвиток мультимодальних маршрутів і створення сучасних логістичних хабів дадуть змогу не лише забезпечити відновлення експорту, а й інтегрувати Україну в європейські та світові транспортні мережі. Важливо, щоб цей процес супроводжувався системними реформами управління, підтримкою міжнародних партнерів і стабільною державною політикою, спрямованою на підвищення інвестиційної привабливості морської галузі.

Отже, стратегії стабільного розвитку національного морського транспорту мають враховувати поєднання безпекових, економічних, екологічних та євроінтеграційних пріоритетів. Цифровізація, «зелені» технології, партнерство з ЄС, розвиток людського капіталу та зміцнення управлінського потенціалу – це основа формування сучасної, стійкої, конкурентоспроможної морської транспортної системи. Її розвиток є не лише елементом економічної стратегії, а й важливою складовою національної безпеки та інтеграції України до європейського простору. Таким чином, цифрова, екологічна та інституційна модернізація морського транспорту перетворюється на стратегічний шлях до створення стійкої, безпечної та інноваційної транспортної системи майбутнього.

1. Волошинов С. Професійна підготовка фахівців морської галузі в Україні як компонент світового морського освітнього простору. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер. Педагогічні науки*. Бердянськ : БДПУ, 2018. Вип. 2. С. 256–265.
2. Воркунова О., Ярова Н., Яровий В. Економічна безпека підприємств морського транспорту в умовах цифровізації. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1(86). С. 37–52.
3. Економіка України: підсумки 2024 року та перспективи на 2025-й. URL: <https://ua.news/ua/ukraine/ekonomika-ukrayiny-pidsumky-2024-roku-ta-perspektyvy-na-2025-j> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Кузьменко К. М. Механізм оптимізації інвестиційної активності в системі інтеграційних технологій морського транспорту. *Економіка і регіон*. 2022. № 2(85). С. 47–53.
5. Мезіна Л. В., Головченко О. М. Стратегічні напрямки сталого розвитку внутрішнього водного транспорту. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 19–24.
6. Міністерство інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <http://mtu.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2025).
7. Пядишев В. Г. Питання вдосконалення кібербезпеки морського транспорту: зарубіжний досвід. *Морська безпека та оборона*. 2023. № 1. С. 78–86.

Дідух Р. Б., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЧИННИКІВ НА РІВЕНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ- ІМПОРТЕРІВ

Сучасне економічне середовище спричиняє усе більшу залежність підприємств-імпортерів не лише від власних внутрішніх ресурсів, а й від зовнішніх макроекономічних та геополітичних чинників, які створюють умови їх інвестиційної безпеки. Інвестиційна безпека таких підприємств розглядається як здатність стабільно здійснювати імпортні закупівлі, управляти валютними, кредитними ризиками та загрозами на етапах ланцюга постачання, забезпечувати стійкий розвиток та конкурентоспроможність на тлі зовнішніх шоків.

Макроекономічні умови в країні-імпортері прямо впливають на рівень ризику, із яким зустрічаються фірми-імпортери. Дані Trading Economics висвітлюють інформацію про рівень імпорту в Україні, який у 2023 році становив 49,5% ВВП [1], що означає, що українська економіка є доволі «відкритою» до імпорту, а підприємства-імпортери залишаються у зоні підвищеної чутливості до валютних та зовнішньоекономічних ризиків. Окрім цього, реальний темп приросту ВВП України у 2024 році становив 2,9% (у порівнянні із 2023 роком) [2]. Це свідчить про те, що низькі темпи зростання економіки підсилюють невизначеність, що впливає на ділову активність та інвестиційні рішення підприємств-імпортерів.

Інфляція, валютні ризики і процентна політика мають критичне значення для інвестиційної безпеки імпортерів. В

Україні річна інфляція у травні 2025 року зросла до рівня 15,9%, а рівень продовольчих цін зріс до 22,1% [3]. Підвищена інфляція створює «стискаючий ефект»: витрати імпортерів на закупівлю валютних товарів зростають, рівень передбачуваності доходів знижується, а довгострокове планування інвестицій ускладнюється. Окрім цього, висока відсоткова ставка НБУ – 15,5% свідчить про дорогі кредити, що знижує привабливість залучення зовнішнього чи внутрішнього фінансування імпортних операцій.

Позаяк геополітичні ризики суттєво підсилюють детермінанти середовища функціонування імпортерів. Воєнні дії, санкційні режими, порушення логістики, дефіцит інфраструктури змінюють умови ведення бізнесу. За даними Centre for Economic Strategy за червень 2025 року товарний імпорт України становив 6,3 млрд дол. США, у той час як експорт – 3,1 млрд дол. США, засвідчуючи значний дисбаланс [4]. Така розбіжність є сигналом зовнішньої вразливості імпортерів і демонструє додатковий тиск на валютний курс, підвищену залежність від зовнішнього фінансування.

Вплив макроекономіки та геополітики на внутрішню структуру капіталу і фінансування підприємств-імпортерів спостерігається через механізми валютного хеджування, важелі, що відхиляють співвідношення власного капіталу, позикових коштів та валютних зобов'язань. Дані Trading Economics фіксують сальдо поточного рахунку України на рівні – 8,1% ВВП [5].

Зовнішньоторговельна географія та логістика є іще одним аспектом, який потрібно враховувати підприємствам-імпортерам, які залежно від змін у торгових потоках, санкційних вимог, перебоїв у постачанні повинні збільшувати витрати на переорієнтацію логістики і страхування. За умов геополітичної нестабільності

контракти стають менш передбачуваними, а інвестори утримуються від ризикованих імпортних проєктів.

Зважаючи на українські реалії, за яких відкритість імпорту становить близько половини ВВП, інфляція перевищує 15%, а відсоткова ставка НБУ – більше 15%, перед імпортерами постає питання стратегічного управління ризиками, фінансами та побудови адаптивної політики діяльності. Оскільки інвестиційна безпека формується під впливом подвійних загроз – макроекономічних (темтів зростання економіки, інфляції, валютної стабільності, кредитних ставок) та геополітичних (торгових потоків, логістики, санкцій, інфраструктурних ризиків), то для сталого розвитку підприємств-імпортерів потрібно інтегрувати ці рівні ризиків у систему корпоративного управління та стратегічного планування, підсилюючи функції контролю, диверсифікації та стійкості.

1. Trading Economics. Ukraine – Imports of Goods and Services (% of GDP). Financial and Investing News from Trading Economics. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/imports-of-goods-and-services-percent-of-gdp-wb-data.html> (дата звернення: 27.10.2025).
2. National Bank of Ukraine (NBU). Comment on Change in Real GDP in 2024. Official website of the National Bank of Ukraine. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Trading Economics. Ukraine Inflation Rate. Financial and Investing News from Trading Economics. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/inflation-cpi> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Centre for Economic Strategy (CES). Ukraine War Economy Tracker. 2025. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Trading Economics. Ukraine Current Account to GDP. Financial and Investing News from Trading Economics. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/current-account-to-gdp> (дата звернення: 27.10.2025).

Добровольський А. Р., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ ВІДБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ МЕХАНІЗМІВ КРАУДФАНДИНГУ

Відновлення значної частини зруйнованої соціальної інфраструктури України після початку повномасштабного вторгнення вимагає не лише державного чи міжнародного фінансування, а й активного залучення громадянського суспільства, бізнесу та місцевих громад. У даному контексті важливість механізмів краудфандингу як інструменту демократичного залучення ресурсів та підвищення довіри до процесів соціальної відбудови зростає. Сутність такого механізму полягає у добровільному об'єднанні фінансових внесків великої кількості осіб через онлайн-майданчики для реалізації конкретних суспільно-важливих проєктів. Цей підхід дає можливість трансформувати поведінку громадян із ролі «пасивних спостерігачів» у активних учасників українського відновлення.

Краудфандинг як форма залучення фінансування у проєкти соціальних ініціатив поєднує характеристики благодійності, інвестування та громадської участі. У залежності від механізму мотивування учасників розрізняють наступні моделі: донорську (без очікуваної матеріальної винагороди, що найчастіше зустрічається у проєктах відновлення шкіл, лікарень, будівництва укриттів), виногородну (із символічними подяками або залученням до спільноти), кредитну (повернення коштів після завершення проєкту) та інвестиційну (отримання частки прибутку або власності) [1]. В умовах післявоєнного

відновлення краудфандинг може виконувати роль «мостового фінансування», за якого внески громадян забезпечують початковий етап реалізації проєкту до залучення коштів з державних фондів, донорських програм чи міжнародних фінансових організацій.

Ефективність краудфандингу підвищується за умов його інтеграції у системи багаторівневого управління – поєднання механізмів громадського фінансування із місцевим бюджетним фінансуванням, публічно-приватним партнерством, грантовими програмами міжнародних організацій (UNDP, GIZ, USAID, EIB, тощо). Важливим є також, щоб кампанії краудфандингу діяли у цифровій екосистемі з відкритими базами даних щодо відбудови (пошкоджені об'єкти, онлайн-карти реконструкції, тощо), що забезпечить прозорість і дозволить прослідкувати досягнуті результати і потреби у фінансуванні.

В Україні уже діє кілька краудфандингових платформ, які можуть адаптуватися під відбудовчі проєкти соціальної інфраструктури. Наприклад, майданчик Спільнокошт (Biggggidea), орієнтований на соціальний розвиток, інновації, освітні, культурні та урбаністичні проєкти [2]. Платформа Моє Місто співпрацює з соціальними ініціативами на рівні міст (зокрема у Харкові) і функціонує як простір для громадських програм [3]. Платформа КУБ (за ініціативою ПриватБанку) демонструє приклад краудінвестингу малого і середнього бізнесу і може бути адаптована до моделі соціальних проєктів [4]. Також слід відзначити платформу Dreamstarter [5], яка націлена на реалізацію проєктів у творчій, освітній та науковій сферах.

Практична реалізація краудфандингу може бути успішно поєднана із місцевими програмами розвитку громад. Зокрема, проєкт «Re:Ukraine Villages» протягом 2023–2024 рр. закумулював фінанси на будівництво модульних будинків для ВПО за підтримки громадян,

бізнесу та партнерів через платформу Спільнокошт [2]. Дані приклади засвідчують присутність інфраструктури для залучення внесків громадян та створення проєктних портфелів.

У той самий час розвиток краудфандингових ініціатив супроводжується певними викликами. Серед основних ризиків – відсутність чітко визначеної нормативної бази щодо використання громадських коштів для відбудови комунальних або державних об'єктів; можливі ризики шахрайства; недостатній рівень цифрової грамотності населення; нерівномірний доступ до онлайн-інструментів; конкуренція за увагу донорів у контексті потреби у реалізації численних гуманітарних проєктів. Мінімізація зазначених ризиків потребує доцільного впровадження соціального аудиту, створення фондів соціальних інвестицій, які адмініструють краудфандингові проєкти, а також забезпечення прозорості через використання блокчейн-технологій чи відкритих реєстрів транзакцій. Отже, інтеграція краудфандингу у систему відбудови сприяє створенню інноваційних механізмів управління, що повинні ґрунтуватися на прозорості, підзвітності, участі та співпраці між владою, бізнесом та громадами.

1. Теслюк С. А., Матвійчук Н. М., & Демчук Н. В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-16>
2. Biggggidea. Спільнокошт – краудфандинг в Україні. Велика Ідея. 2025. URL: <https://biggggidea.com/projects/> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Моє Місто. Майданчик краудфандингу в Україні на онлайн-платформі «Моє Місто». 2025. URL: <https://mycity.one/> (дата звернення: 10.09.2025).
4. ПриватБанк. Програми кредитування малого та середнього бізнесу. Платформа КУБ. 2025. URL: <https://kub.pb.ua/kreditny-programi> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Dreamstarter. *Український креативний простір, краудфандинг платформа Dreamstarter*. 2025. URL: <https://dreamstarter.com.ua/ua> (дата звернення: 10.09.2025).

Жемба А. Й., к.е.н., доцент, Вавуліч О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальної нестабільності управління людським капіталом у міжнародному бізнесі набуває ключового значення. Геополітична напруга, цифровізація економіки та швидкі технологічні зміни суттєво впливають на моделі управління персоналом. Компанії, що діють на глобальному рівні, повинні швидко адаптувати свої HR-стратегії для підтримки конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Одним із центральних аспектів сучасного управління людським капіталом є розвиток компетенцій, орієнтованих на гнучкість, інноваційність та здатність до постійного навчання. Згідно з дослідженням OECD (Skills Outlook 2023 [1]), формування цифрових та «зелених» навичок стає основою сталого економічного розвитку. Управління талантами переходить від класичної кадрової функції до стратегічного інструменту, який визначає конкурентну перевагу міжнародних компаній.

McKinsey & Company у звіті «Developing a resilient, adaptable workforce for an uncertain future» [2] зазначає, що успішні компанії інвестують у розвиток персоналу не лише з метою підвищення продуктивності, а й для формування адаптивної корпоративної культури. Зокрема, йдеться про створення програм безперервного навчання (lifelong learning), підтримку гібридних форматів праці та розвиток лідерських навичок у менеджерів середньої ланки.

Аналітики Deloitte у звіті «Global Human Capital Trends 2024» [3] наголошують, що роль HR у міжнародному бізнесі зміщується від операційної до аналітичної. Сучасні HR-системи базуються на використанні великих даних, аналітики поведінки працівників і прогнозуванні потреб у навичках. Цифровізація процесів управління персоналом дозволяє підвищити ефективність рішень щодо підбору кадрів, формування команд із високим рівнем довіри.

Таблиця

Основні напрями розвитку управління людським капіталом у міжнародному бізнесі

Напрямы	Характеристика
Цифровізація HR	Використання штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації процесів для прийняття кадрових рішень і підвищення ефективності HR-функцій
Безперервне навчання	Формування культури постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу
Гібридні формати роботи	Гнучке поєднання офлайн і дистанційної роботи, що забезпечує баланс між ефективністю і добробутом працівників
ESG та соціальна відповідальність	Орієнтація кадрової політики на сталий розвиток, етичне управління, різноманітність і рівність можливостей
Лідерство та емоційний інтелект	Підвищення ролі soft skills у кризових умовах, розвиток емпатії, гнучкого мислення та комунікації у менеджерів

Глобальна нестабільність формує нові тенденції HR-управління: перехід до моделей «people-centric» стратегій, упровадження ESG-принципів у кадрову політику, акцент на соціальній відповідальності бізнесу та розвитку корпоративної культури, заснованої на довірі та прозорості.

В умовах глобальної нестабільності управління людським капіталом у міжнародному бізнесі стає не просто адміністративною функцією, а ключовим стратегічним інструментом виживання та розвитку компаній. Сучасні міжнародні корпорації переходять до моделей «людиноцентричного управління», у яких працівник розглядається як партнер, а не ресурс. Успішне управління людським капіталом сьогодні базується на трьох ключових принципах: інноваційність і цифровізація процесів управління; постійний розвиток компетенцій і навичок; підтримка корпоративної культури довіри, стійкості та етичних цінностей.

Це означає, що управління людським капіталом стає системою, яка поєднує аналітичні інструменти та гуманістичний підхід, забезпечуючи баланс між ефективністю бізнесу й добробутом працівників. Таким чином, у глобальному вимірі саме «людський капітал» виступає головним фактором конкурентоспроможності міжнародного бізнесу, визначаючи здатність компаній швидко реагувати на виклики, адаптуватися до нових реалій і формувати майбутнє праці.

1. OECD. Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
2. McKinsey & Company. Developing a resilient, adaptable workforce for an uncertain future. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/developing-a-resilient-adaptable-workforce-for-an-uncertain-future> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (дата звернення: 01.10.2025).

Жемба А. Й., к.е.н., доцент, Федчик О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТНК

Технологічні інновації стрімко відбуваються у широкому спектрі галузей – від Інтернет- та комп'ютерних технологій, фармацевтики до штучного інтелекту, ШІ-агентів, робототехніки та «зеленої» енергетики. Саме ці сфери відзначаються найшвидшим зростанням розміру вкладень і акумулюють більшу частку світового капіталу, спрямованого на розвиток інноваційних технологій. Провідну роль у цьому процесі відіграють транснаціональні корпорації (ТНК). Високі технології відкривають для ТНК нові можливості конкурентної боротьби, коли переваг капіталу, робочої сили й традиційних ресурсів уже не достатньо. Впроваджуючи інновації, корпорації також модернізують бізнес-процеси, оптимізують ланцюги постачання, підвищують рівень клієнтського сервісу, водночас знижуючи витрати [1].

Конкурентоспроможність ТНК забезпечується на методологічному та практичному рівнях. До першого відносяться теоретичні засади підтримки й зміцнення конкурентних позицій, які застосовуються у плануванні та аналізі з використанням економічних теорій, аналітичних підходів тощо. Практична складова передбачає розробку та реалізацію стратегії та чітких кроків захоплення, утримання та збільшення частки ринку, підтримання довгострокової ефективності в умовах глобальної мінливості [2]. Здатність транснаціональних корпорацій зберігати та посилювати свої ринкові позиції базується на процесному підході,

реалізація якого відбувається через створення спеціалізованої організаційно-економічної системи, яка інтегрує управлінські, фінансові й аналітичні елементи. Її економічна складова відображає взаємодію учасників корпоративної структури під впливом економічних законів і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а організаційна – визначає функціональні зв'язки, регламенти та управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Без ефективного механізму формування конкурентних переваг корпорація втрачає здатність адаптуватися до динамічних глобальних умов [3].

Важливою складовою інноваційної стратегії ТНК є управління знаннями, яке передбачає створення, збереження та поширення технологічних і управлінських компетенцій у глобальній мережі філій. Це забезпечує швидку дифузію інновацій і підвищує гнучкість корпорації у реагуванні на зміни ринкового середовища.

У сучасному світі конкурентоздатність у глобальних масштабах у XXI столітті вже не спирається на ресурсну перевагу та дешеву робочу силу, а прямо залежить від того, наскільки успішно компанії зможуть генерувати та реалізовувати інноваційні рішення. ТНК, що стратегічно інвестують у дослідження та розробки (R&D), мають не лише особисті переваги під час розширення сфери впливу, але й стають рушійною силою глобального технологічного прогресу [4]. До прикладу, ТНК в галузі біотехнологій, ІКТ чи штучного інтелекту активно використовують як власні, так і загальні наукові відкриття для створення ціннісних пропозицій, що відповідають новим викликам суспільства – від боротьби з хворобами до впровадження роботизованого таксі.

Сучасна глобальна економіка набуває рис інформаційно-мережевої, існування якої більше не можна уявити без всеохоплюючих зв'язків, що виникли завдяки

інноваціям у сфері високих технологій, зокрема ІКТ та напівпровідників. У результаті цього в межах корпорації формуються нові моделі ведення бізнесу, унікальні конкурентні переваги, ціннісні пропозиції для споживачів та додаткові джерела прибутку. Водночас компанії здобувають можливість діяти за оновленими правилами конкуренції, які швидко адаптуються до глобальної турбулентності. Це, з одного боку, розширює можливості для освоєння нових ринкових сегментів, а з іншого — ускладнює діяльність тих компаній, чії бізнес-моделі не є достатньо інноваційно адаптивними, тобто не мають належної гнучкості у реагуванні на зміни [5].

1. Saura J. R., Skare M., Riberio-Navarrete S. How Does Technology Enable Competitive Advantage? Reviewing State of the Art and Outlining Future Directions. *Journal of Competitiveness*. 2022. Vol. 14, № 4. P. 172–188. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2022.04.10> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Aldeanueva Fernández I. Innovation and international business: A systematic literature review. 2023. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9871228/> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Горобець В. В. Інноваційний розвиток високотехнологічних ТНК в умовах індустрії 4.0: дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. І. Сікорського». Київ, 2024. 98 с.
4. Horaguchi H. H., Susumago T. Global R&D Location Strategy of Multinational Enterprises: an Agent-Based Simulation Approach. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2022. Vol. 22. P. 457–479. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10842-022-00391-x> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Nafchi M. Z., Mohelska H. Strategic Challenges of Human Resources Allocation in Industry 4.0. *Information*. 2021. Vol. 12, Issue 3. Art. 120. DOI: <https://doi.org/10.3390/info12030120> (дата звернення: 01.10.2025).

Закревський Т. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна)

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК РИНКУ ДЕВЕЛОПМЕНТУ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ

Ринок девелопменту нерухомості є ключовим індикатором економічного здоров'я держави, відображаючи динаміку ділової активності, інвестиційну привабливість та загальний стан економіки. За даними аналітичної компанії Statista, глобальний ринок девелопменту у 2024 році оцінюється в 118,10 трлн дол. з прогнозованим щорічним зростанням 1,40% до 2029 року [1]. Сучасні трансформаційні процеси на ринку девелопменту значною мірою зумовлені технологічними інноваціями та зміною моделей ведення бізнесу, що особливо актуально для України в контексті післявоєнного відновлення економіки.

Основними драйверами цифрової трансформації ринку девелопменту нерухомості виступають розвиток електронної комерції, поширення дистанційної роботи та впровадження технологій «розумних будівель» [2]. Зростання популярності онлайн-торгівлі призводить до переорієнтації попиту з традиційних торговельних площ на складські приміщення та центри виконання замовлень, що створює нові можливості для логістичної нерухомості та потребує переосмислення використання торговельних площ у містах. Пандемія коронавірусу прискорила перехід до гнучких форм організації праці, що призвело до зниження попиту на традиційні офісні приміщення та стимулювало розвиток спільних робочих просторів і гібридних форматів роботи. Водночас зросли вимоги до якості офісних просторів, їх технологічного оснащення та

відповідності новим стандартам безпеки праці.

Впровадження технологій «розумних будівель» стає новим стандартом для девелопменту нерухомості, дозволяючи оптимізувати енергоспоживання на 15–25%, забезпечувати автоматизований моніторинг стану приміщень та підвищувати рівень безпеки через біометричні системи доступу [3]. Датчики інтернету речей забезпечують постійний контроль якості повітря, освітлення та температурного режиму, а прогнозна аналітика дозволяє проводити профілактичне обслуговування обладнання, знижуючи операційні витрати. Технології розподіленого реєстру революціонізують процеси управління нерухомістю, забезпечуючи прозорість угод, автоматизацію платежів через розумні контракти та спрощення процедур верифікації права власності.

Штучний інтелект та машинне навчання трансформують процеси планування та дизайну девелоперських проєктів. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють оптимізувати архітектурні рішення з урахуванням множини факторів: енергоефективності, естетичної привабливості, функціональності та вартості будівництва.

Регіональний аналіз свідчить про різні підходи до цифрової трансформації девелопменту нерухомості [2]. Північна Америка демонструє домінування офісів класу A+ з високим рівнем технологічного оснащення, де активно впроваджуються системи штучного інтелекту для управління будівлями та мережі п'ятого покоління. Європейський ринок акцентує увагу на сталості та енергоефективності, впроваджуючи екологічні сертифікації та інтегруючи відновлювану енергетику. Азіатсько-Тихоокеанський регіон характеризується швидким розвитком мегаполісів та вертикальної логістики з активним використанням автоматизованих складів та

роботизації процесів. Близький Схід та Африка розвивають міжнародні торговельні хаби з впровадженням технологій розподіленого реєстру для реєстрації прав власності (таблиця).

Таблиця

Цифрова трансформація регіональних ринків
девелопменту

Регіон	Обсяг ринку (трлн. дол.)	Основні технологічні тренди	Пріоритетні сегменти
Північна Америка	2,1	Системи штучного інтелекту, мережі 5G	Офіси класу А+, дата-центри
Європа	1,8	Екологічні сертифікації	Енергоефективні будівлі
Азіатсько-Тихоокеанський	1,5	Автоматизація, роботизація	Логістичні комплекси
Близький Схід та Африка	0,3	Розподілений реєстр	Торговельні хаби
Україна	0,02	Цифрові реєстри, адаптація	ІТ-хаби, відновлювальна логістика

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

Фінансові технології кардинально змінюють підходи до фінансування девелоперських проєктів. Платформи колективного фінансування надають можливість залучення капіталу від широкого кола інвесторів, знижуючи бар'єри входу для невеликих та середніх девелоперів. Технології розподіленого реєстру забезпечують створення токенизованих активів нерухомості, що дозволяє дрібним інвесторам отримати доступ до високоякісних девелоперських проєктів. Автоматизовані консультанти

оптимізують інвестиційні портфелі нерухомості, використовуючи алгоритми машинного навчання для аналізу ринкових трендів та ризиків [1].

Український ринок девелопменту в умовах війни зазнав значних трансформацій, зокрема зниження загального обсягу ринку на 40–50% порівняно з довоєнним періодом та переміщення активності з східних і південних регіонів на захід країни [2]. Зростання попиту на складські приміщення для гуманітарних вантажів та адаптація офісних просторів під потреби IT-сектору свідчать про високу адаптивність ринку до нових викликів. Девелопери почали активно інтегрувати елементи захисту від надзвичайних ситуацій у свої проекти, включаючи підземні паркінги з функцією укриття, автономні системи енергопостачання та водозабезпечення, а також посилені конструкції будівель [2].

Для ефективного відновлення ринку девелопменту в Україні доцільно впровадити єдиний реєстр нерухомості на базі технологій розподіленого реєстру, цифрові платформи для оцінки та моніторингу стану об'єктів, системи штучного інтелекту для прогнозування ринкових трендів [2]. Особливого значення набувають програми стимулювання екологічного будівництва, інтеграція відновлюваних джерел енергії в девелоперські проекти, створення спеціальних економічних зон для розвитку логістичної нерухомості та податкові стимули для інвестицій у технологічно розвинуті об'єкти. Важливим напрямом стає розвиток модульного та збірного будівництва, що дозволяє значно скоротити терміни реалізації проектів та знизити їх вартість [3].

Прогнозовані сценарії розвитку українського ринку девелопменту залежать від завершення активної фази конфлікту та початку масштабного відновлення. За оптимістичного сценарію очікується зростання обсягу

ринку на 15–20% щорічно з активним припливом іноземних інвестицій, повною цифровізацією процесів управління та оцінки нерухомості, інтеграцією в європейські ланцюги поставок та логістичні мережі. Реалістичний сценарій передбачає поступове відновлення ринку з темпами 8–12% щорічно, фокус на енергонезалежних та стійких до кризових ситуацій об'єктах, розвиток внутрішнього ринку з поступовою інтеграцією в європейські стандарти та створення регіональних хабів для розподілу ризиків [3].

Екологічна сталість стає ключовим фактором конкурентоспроможності девелоперських проектів. Впровадження принципів циркулярної економіки в девелопменті передбачає використання вторинних матеріалів, оптимізацію життєвого циклу будівель та мінімізацію відходів будівництва.

Формування державної політики розвитку ринку девелопменту в Україні потребує розробки національних стандартів для «розумних будівель», впровадження цифрових сервісів для реєстрації та оцінки нерухомості, гармонізації українського законодавства з європейськими директивами [3]. Фінансово-економічні механізми мають включати створення спеціалізованих фондів для фінансування інноваційних проектів, розробку системи екологічних облігацій для фінансування сталих проектів та податкові пільги для впровадження енергоефективних технологій. Міжнародний досвід свідчить про ефективність створення інноваційних кластерів, які поєднують наукові установи, технологічні компанії та девелоперів.

Соціальні аспекти девелопменту набувають все більшого значення в контексті сталого розвитку міст. Концепція компактного міста, де всі основні послуги доступні в межах пішої або велосипедної доступності, впливає на планування девелоперських проектів. Інклюзивний дизайн та універсальна доступність стають

обов'язковими вимогами для нових об'єктів нерухомості. Девелопери все частіше інтегрують соціальну інфраструктуру в свої проекти, включаючи дитячі садки, медичні центри, спільні робочі простори та зони відпочинку.

Цифровізація виступає потужним фактором трансформації ринку девелопменту, створюючи як виклики, так і можливості для учасників ринку. Для України в контексті післявоєнного відновлення критично важливо врахувати глобальні тенденції при розробці стратегій відбудови інфраструктури, що дозволить створити сучасний, технологічно розвинений та інвестиційно привабливий ринок нерухомості. Ключовими напрямками розвитку мають стати впровадження технологій «розумних будівель», розвиток цифрових платформ для управління нерухомістю, створення гнучких багатофункціональних просторів та інтеграція з європейськими стандартами і практиками. Успішна реалізація цих напрямів потребує координації зусиль держави, приватного сектору та міжнародних партнерів для забезпечення сталого та інноваційного розвитку ринку девелопменту в Україні.

1. Commercial Real Estate: market data & analysis. Market Insights Report. Statista. August 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/real-estate/commercial-real-estate/worldwide> (дата звернення: 27.10.2025). 2. Бондаренко Д., Калашнікова К. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2> (дата звернення: 27.10.2025). 3. McKinsey & Company. Reimagining the real estate industry for the next normal. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-will-real-estate-be-different-in-the-next-normal> (дата звернення: 27.10.2025).

Клочко Т. А., к.е.н., доцент (Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна)

ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ (НА ПРИКЛАДІ СУМЩИНИ)

Відновлення економічної системи Сумської області після бойових дій та російської окупації її частини є комплексним стратегічним завданням, що вимагає залучення значних фінансових, людських та технологічних ресурсів. Сумщина, як прикордонний регіон, що зазнав значних руйнувань та продовжує перебувати під загрозою, має свою специфіку відбудови.

Сумська область зіткнулася з низкою унікальних проблем, які формують пріоритети відновлення:

- прикордонний статус та безпека: безпосередня близькість до агресора створює постійну загрозу обстрілів та диверсій, що ускладнює повноцінне повернення бізнесу, інвестицій та населення. Пріоритетом є підвищення безпеки та захист критичної інфраструктури;

- руйнування виробничих фондів: значних збитків зазнали промислові підприємства, які є основою міст Суми, Шостка, Охтирка, а також агропромисловий комплекс (склади, елеватори, техніка);

- інфраструктурні втрати: пошкоджено або зруйновано об'єкти енергетичної інфраструктури, мости, дороги та житлово-комунальне господарство [1].

Відновлення регіональної економічної системи Сумщини повинно відбуватися за кількома стратегічними напрямками, інтегруючи потреби безпеки та сталого розвитку.

1. відновлення критичної та соціальної інфраструктури. Це в першу чергу стосується енергетичної

безпеки (відновлення та захист об'єктів енергетичної інфраструктури, підвищення їхньої автономності та децентралізація енергопостачання для стійкості до атак); соціальної інфраструктури (відбудова шкіл, лікарень, дитячих садочків та житла, що є необхідною умовою для реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та повернення населення); транспортної мережі (ремонт і відновлення автомобільних доріг, мостів та залізничних шляхів для відновлення логістики та торговельних зв'язків);

2. ревіталізація промисловості та бізнесу, а саме: перенесення та релокація (створення умов для повернення релокованих підприємств та залучення нових інвестицій, що менш залежать від прикордонної зони); модернізація та інновації (замість простого відновлення зруйнованого, слід впроваджувати енергоефективні та інноваційні технології, інтегруючи їх у європейські ланцюги доданої вартості; підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) (надання фінансових інструментів (пільгове кредитування, гранти) для відновлення діяльності);

3. відбудова АПК. Сумщина є значним аграрним регіоном, тому відновлення АПК має вирішальне значення [2].

1. Про готовність України на шляху до ЄС. 2024. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2024/on-ukraines-readiness-to-join-the-eu> (дата звернення: 01.10.2025). 2. Войтович Л. М., Федик М. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432> (дата звернення: 01.10.2025).

Кміть В. М., к.е.н., доцент, Струк Л. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Однією з ключових детермінант соціально-економічного відновлення держави є податкова система та ефективність її адміністрування. В контексті України, яка прагне інтеграції до European Union, податковий менеджмент набуває особливого значення: він має бути адаптований до стандартів ЄС, зокрема в адмініструванні ПДВ, запобіганні ухиленням, покращенні зборів. Також звіт показує, що потреби України у фіскальних ресурсах для відновлення після війни є значними — податкова політика та адміністрування мають відігравати важливу роль у мобілізації доходів державного бюджету.

Сучасна українська практика показує, що податковий менеджмент переходить від моделі «максимізації надходжень будь-якою ціною» до моделі «збалансованого навантаження, стимулювання економічного зростання та забезпечення фінансової стійкості» [1]. Відтак, податковий менеджмент стає ключовим інструментом реалізації фінансової політики держави.

Фінансова стійкість держави у цьому контексті означає її здатність забезпечувати виконання бюджетних зобов'язань, ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні економічні шоки, підтримувати стабільну фіскальну позицію та створювати умови для сталого зростання. Саме тому ефективний податковий менеджмент має низку важливих функцій.

По-перше, це забезпечення своєчасних і достатніх податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів [1]. По-друге, важливою є роль у зниженні податкових ризиків – зменшення ухилення від сплати, підвищення якості адміністрування, покращення аналітичних процесів [2]. По-третє, податковий менеджмент сприяє економічному зростанню, оскільки через гнучкі інструменти оподаткування держава може стимулювати інновації, інвестиційну активність та конкурентоспроможність підприємств.

З огляду на сучасні виклики – воєнний стан, економічну нестабільність і потребу в інтеграції до ЄС – особливого значення набуває оптимізація податкового менеджменту.

Першим і найпомітнішим напрямом є цифровізація податкової адміністрації. Впровадження електронного адміністрування, використання великих даних, технологій SAF-T, е-аудиту та автоматизованих систем [2]. Наступним важливим напрямом є гармонізація податкової політики з нормами та стандартами ЄС. В умовах євроінтеграції Україна має поступово адаптувати своє податкове законодавство, процедури адміністрування та контрольні механізми до практик країн-членів ЄС [3]. Також податкова уніфікація є важливим елементом інтеграційної політики, оскільки вона знижує бар'єри для зовнішньоекономічної діяльності, підвищує інвестиційну привабливість країни та сприяє зміцненню співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Не менш значущим напрямом є підвищення інституційної спроможності та якості контролю [1].

Разом із тим, незважаючи на значний потенціал реформ, існує низка серйозних бар'єрів, що стримують повну реалізацію ефективного податкового менеджменту. Воєнний стан створює додаткові ризики – потребу у швидкій мобілізації фінансових ресурсів, руйнування

економічної інфраструктури, необхідність прийняття оперативних бюджетних рішень, що ускладнює планування та адміністрування [1].

Ще одним викликом є нестабільність нормативно-правового поля, що часто змінюється в процесі адаптації до європейських стандартів. Це створює невизначеність для бізнесу і може тимчасово знижувати рівень довіри до системи [3]. Крім того, значна тінізація економіки та поширеність ухилення від оподаткування залишаються суттєвими перешкодами для повного впровадження прозорого податкового менеджменту.

Отже, оптимізація податкового менеджменту є необхідною умовою фінансової стійкості України в процесі євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Цифровізація, модернізація адміністрування та гармонізація з нормами ЄС сприятимуть підвищенню прозорості, зменшенню ухилення від сплати податків і стабільності бюджетних надходжень.

1. Державний податковий менеджмент в умовах воєнного стану. URL:

<https://journals.knute.edu.ua/scientiafructuosa/article/view/2290/2154> (дата звернення: 10.09.2025). 2. Ткачик Л. П., Сеньків Д. Т. Особливості проведення податкового контролю в Україні в умовах цифровізації. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5927/5798>

(дата звернення: 10.09.2025). 3. Податкова система України та країн ЄС. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. URL:

https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/932?utm_source (дата звернення: 10.09.2025). 4. Стратегія розвитку податкового менеджменту в умовах війни. *EZTUIR Home*. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8473/1/Литвинчук.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).

Корчинська О. А., д.е.н., професор (Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна)

ІТ АРМІЯ ЯК ДРАЙВЕР РЕПУТАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах збройних протистоянь кіберпростір перетворився на повноцінний театр бойових дій, де операції у віртуальній сфері доповнюють або навіть випереджають традиційні методи ведення війни. Кібератаки на інформаційні системи, сервіси та критичну інфраструктуру здійснюють не лише відчутний вплив на обороноздатність країни, але й формують прямі та опосередковані іміджеві наслідки для держави та її Збройних Сил. Успішні атаки противника можуть підірвати довіру громадян, партнерів і донорів, тоді як ефективний захист підвищує авторитет держави як надійного та технологічно спроможного суб'єкта міжнародних відносин.

У цьому контексті кіберзахист стає не тільки технічною, а й репутаційною складовою воєнного брендингу, що вимагає системного підходу, який дозволить зміцнити репутаційну стійкість, зберегти довіру цільових аудиторій та продемонструвати спроможність держави ефективно діяти у багатовимірному середовищі сучасного конфлікту. Саме тому належна увага має приділятися інтеграції кібербезпеки у стратегію воєнного брендингу держави.

З моменту повномасштабного вторгнення, держава звернулась до ІТ-спільнот із закликом сформувати волонтерські кібергрупи для захисту України в кіберпросторі, участі в обороні, контрзаходах проти проросійської дезінформації, допомоги у блокуванні облікових записів, рахунків бойовиків тощо. Так була створена ІТ-армія, яка представляє собою організовану

групу добровольців (часто цивільних фахівців із сфери ІТ, кібербезпеки та цифрових технологій), що об'єдналися для проведення кібероперацій або інформаційної боротьби на підтримку держави під час війни чи конфлікту. Вона не є традиційною військовою частиною, але діє як цифровий фронт, допомагаючи захищати країну в інформаційному просторі. За даними Міністерства цифрової трансформації України, ІТ-армія налічує понад 300 000 кіберфахівців з України та інших країн [1].

Спершу ключовим напрямом діяльності цієї групи було інформаційне забезпечення. Воно передбачало систематичний моніторинг інформаційного простору, оперативне спростування дезінформаційних повідомлень та фейкових матеріалів, поширення перевірених офіційних відомостей, а також підтримання високого рівня контент-активності у цифрових медіа. У подальшому відбувся перехід до активніших форм кібердіяльності. Це включало реалізацію заходів, пов'язаних із кіберзахистом, протидією кібератакам, виявленням та нейтралізацією шкідливого програмного забезпечення, а також проведенням проактивних операцій у кіберпросторі. Вже у перші місяці широкомасштабного вторгнення ІТ-армія атакувала понад 1800 російських онлайн-ресурсів. Серед успішних кейсів можна назвати злам Rutube на 9 травня, зупинка роботи російської системи маркування товарів, сервісу «1С» [2].

Сьогодні волонтери ІТ-армії виконують різні завдання, а саме DDoS-атаки на сайти, сервіси переказів грошей, ресурси пропаганди, фінансові та урядові сервіси в агресора. Діяльність відбувається у двох напрямках – захисному та наступальному.

Українські програмісти проводять DDoS-атаки проти російських пропагандистських медіа, урядових ресурсів, промислових сервісів (зокрема авіакомпаній, онлайн-магазинів, платформ для створення електронного

цифрового підпису та російського аналога YouTube), а також проти банку Сбербанк і інших об'єктів. Для цього використовуються інструменти, розроблені українськими спеціалістами: LOIK, disBalancer тощо. Крім того, була створена програма Liberator, яка використовується для масованих DDoS-атак на російські ресурси [3]. Список успішної діяльності українських кібервоїнів можна продовжити. Наприклад, українські хакери зламали мережу «Вконтакте», яка була заборонена на території України. Також була організована масована кібератака на інтернет-провайдера, який функціонує у нині окупованому Криму. При цьому інтернет не просто не працював, а при пошуковому запиті у системах замість звичного опису були заклики про те, що «Крим – Україна».

Слід зазначити, що IT-армія не працює ізольовано і має тісні зв'язки з представниками індустрії та урядом. Крім того, існує співпраця з іноземними IT спеціалістами та технологічними компаніями, наприклад, таких як Google та Amazon Web Services, які допомагають Україні на кіберфронті.

Характеризуючи діяльність IT-армії, можна назвати такі її сильні сторони:

По-перше, це швидкість мобілізації ресурсів. IT-армія України продемонструвала виняткову здатність до швидкої мобілізації людських і технічних ресурсів у цифровому середовищі

По-друге, гнучкість і адаптивність. Особливістю діяльності IT-армії є висока гнучкість та адаптивність організаційної структури. Це виявляється у здатності оперативно змінювати акценти та тактичні завдання: від інформаційного забезпечення до активних кібероперацій.

По-третє, символічний ефект і мораль. Участь IT-спільноти України в кіберпротистоянні має виразний символічний і моральний вимір. Вона не лише посилює

інформаційний вплив на супротивника, а й демонструє внутрішню єдність суспільства та солідарність приватного сектору з державними інтересами. підтримку партнерів і сприяють інтеграції України у глобальну кіберспільноту.

По-четверте, доповнення до державних кіберзусиль. ІТ-армія функціонує як інструмент доповнення державних кіберзусиль, заповнюючи прогалини, які державні органи через регуляторні, ресурсні чи часові обмеження не завжди можуть охопити. Добровольчий характер дає змогу швидко розширювати масштаби операцій, застосовувати інноваційні інструменти й методи, випробовувати нові підходи до кібердій без бюрократичних процедур.

Одним із ключових питань, яке постає при оцінці необхідності застосування кібератак проти ворога під час війни, є етичність таких дій та їх відповідність національному і міжнародному праву. Існують різні погляди: є прихильники і є опоненти таких дій. Супротивники використання кібератак вказують на те, що будь-яке несанкціоноване втручання у комп'ютерні системи зазвичай класифікується як злочин відповідно до законів про комп'ютерні злочини, і тому застосування таких методів, навіть у військовому конфлікті, може розцінюватися як протиправне.

Разом із тим, прихильники кібератак аргументують їхню стратегічну необхідність у сучасних умовах гібридної війни, де супротивник активно використовує цифрові ресурси для ведення агресивних дій, пропаганди та дестабілізації держави. З етичної точки зору, кібератаки, спрямовані на військові або стратегічні об'єкти противника, можуть розглядатися як засіб мінімізації людських втрат порівняно з традиційними бойовими операціями, оскільки вони дозволяють впливати на логістику, комунікації та управління противника без прямого фізичного насильства.

Таким чином, питання етичності та правомірності кібератак є багатовимірним: воно включає аналіз правових норм, моральних принципів війни, а також стратегії мінімізації шкоди цивільному населенню, що робить цю тему предметом активних наукових та правових дискусій у сфері кібербезпеки та міжнародних відносин.

Розуміючи дискусійний характер даного питання, дозволимо зупинитися на певних аргументах, що, з нашої точки зору, обґрунтовують необхідність кібератак на ворога.

Перше за все, це те, що супротивник сам застосовує аналогічні інструменти у вигляді кібератак на державні, військові та критичні цивільні об'єкти. Така ситуація створює цикл взаємних кібердій, де відмова від активного захисту чи контрдій може призвести до непропорційних втрат і стратегічних втрат. У правовому та стратегічному контексті кібератаки на ворога можуть розглядатися як реакція на агресивні дії супротивника, аналогічно до принципу самооборони у класичному міжнародному праві. Наприклад, право на самооборону (ст. 51 Статуту ООН) може застосовуватися також у кіберпросторі за умови, що атака еквівалентна озброєному нападу або створює реальну загрозу життю/суверенітету. Відповідь у кіберпросторі дозволяє стримувати та зменшувати ефективність атак ворога, запобігаючи критичним збоям у функціонуванні державних і військових систем. Іншими словами, діє принцип взаємності (віддзеркалення) дій ворога.

По-друге, кібератаки як стратегічний інструмент мають потенціал мінімізувати прямі людські втрати, оскільки вони дозволяють руйнувати функціонування військової та логістичної інфраструктури супротивника без застосування традиційних фізичних засобів знищення (артилерія, авіація, сухопутні операції). Прицільне виведення з ладу ресурсів, що підтримують військові дії

противника, може зменшити інтенсивність бойових дій і врятувати життя цивільного населення та військовослужбовців.

По-третє, Використання кібератак дозволяє створити асиметричну перевагу у цифровому просторі, що послаблює операційну спроможність ворога, затримує його логістику та дестабілізує комунікації. Такий вплив сприяє прискоренню стратегічних результатів військових і оборонних операцій, що в кінцевому рахунку наближає перемогу та зменшує загальний рівень руйнувань.

По-четверте, крім прямого тактичного впливу, кібератаки демонструють стійкість держави та її здатність діяти у всіх сферах сучасного конфлікту, що підвищує моральний дух населення та військових, а також чинить психологічний тиск на противника, змушуючи його перенаправляти ресурси на захист інформаційної інфраструктури.

Таким чином, кібератаки на ворога можна обґрунтовано розглядати як необхідний елемент оборони, обумовлений як принципом взаємності (ворог сам застосовує кіберзасоби), так і стратегічною метою збереження життя людей та мінімізації руйнувань. Вони дозволяють поєднати оперативну ефективність, етичну доцільність і стратегічну користь, роблячи цифрові операції ключовим компонентом сучасного захисту національних інтересів.

Отже, «цифровий щит репутації» є не лише технологічним бар'єром, а й комплексною концепцією, що інтегрує аспекти кібербезпеки, комунікаційних стратегій та національного брендингу. Його сутність полягає у поєднанні захисту критичної інформаційної інфраструктури з формуванням позитивного міжнародного образу держави як суб'єкта, здатного до цифрової самооборони та ефективної інформаційної політики. У

цьому вимірі кібербезпека набуває не лише функціонального, а й символічного значення, оскільки кожен успішний захист чи контратака в кіберпросторі трансформуються у репутаційний капітал, який посилює дипломатичні позиції держави. У сучасних воєнно-політичних реаліях саме здатність держави системно вибудовувати кібероборону та перетворювати її на інструмент стратегічних комунікацій визначає конкурентні переваги у глобальному інформаційному середовищі. Ефективність «цифрового щита репутації» залежить не лише від рівня технологічного розвитку, а й від наявності продуманої нормативно-правової бази, механізмів громадянської мобілізації (зокрема, у формі діяльності IT-армії), а також здатності транслювати свої досягнення у міжнародний простір мовою публічної дипломатії.

Цифрова стійкість та кіберзахист стають додатковими елементами репутаційної сили держави, яка у воєнний час не менш важлива, ніж військова міць. Саме завдяки інтеграції кібербезпеки у воєнний брендинг держава здатна одночасно підвищувати власну обороноздатність, консолідувати громадянське суспільство та зміцнювати міжнародний авторитет. «Цифровий щит репутації» виступає багатовимірним інструментом, що поєднує технологічний, правовий, соціальний та комунікаційний виміри, перетворюючись на важливий чинник глобальної безпеки й політичного впливу у XXI столітті.

1. *Інститут масової інформації* : офіційний вебсайт. URL: <https://imi.org.ua> (дата звернення: 27.10.2025). 2. *УНІАН* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.unian.ua> (дата звернення: 27.10.2025). 3. Дмитрук Я. В., Гришанович Т. О., Глинчук Л. Я., Жигаревич О. К. Кібервійна як різновид інформаційних війн. Захист кіберпростору України. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2022. № 4(16). С. 28–36.

Костриченко В. М., к.е.н., доцент, Кочмарський О. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Результативність функціонування та фінансова стійкість підприємства безпосередньо залежить від якості управлінських рішень. В умовах сучасних викликів та перманентних трансформацій в економічному середовищі особливо важливим стає створення дієвої системи антикризового управління, здатної своєчасно ідентифікувати фінансовий стан підприємства навіть за обмеженості інформації чи за наявності непрямих сигналів щодо кризових тенденцій. Така система має не лише фіксувати поточні зміни, а й формувати інформаційну базу для прогнозування їх можливих наслідків. Реалізувати такі завдання підприємство зможе через механізм моніторингу фінансового стану.

Фінансовий стан є однією з найважливіших характеристик економічної діяльності підприємства, яка визначає його потенціал, конкурентоспроможність та надійність у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім економічним середовищем. Він відображає підсумкові результати господарської діяльності та рівень забезпеченості економічних інтересів підприємства.

В сукупності проблем антикризового управління з подолання «кризових точок» у діловому циклі підприємства та запобігання його банкрутству можна виокремити проблеми моніторингу бізнес-системи підприємства,

розпізнавання та діагностики передкризових ситуацій [1, с. 209].

До інструментів, які можуть бути застосовані на етапі виявлення кризи, варто віднести такі [2]: діагностика (процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них), моніторинг (постійне та безперервне дослідження, проведення оцінки та аналізу, здійснення прогнозування), фінансовий аналіз (аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства), бенчмаркінг (спосіб вивчення діяльності конкурентів).

Моніторинг фінансового стану – це безперервний процес спостереження, аналізу та оцінювання ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства. Його основною метою є виявлення тенденцій і факторів, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей, а також розробка управлінських рішень для їх нейтралізації.

Методика моніторингу фінансового стану підприємства передбачає послідовність аналітичних етапів: формування системи показників, побудова аналітичних таблиць і розрахунок коефіцієнтів, які характеризують ключові параметри фінансової діяльності підприємства.

Система показників для моніторингу фінансового стану підприємства за окремими напрямками має включати: платоспроможність; фінансова стійкість; ділова активність.

Моніторинг фінансових ризиків здійснюється на постійній основі за допомогою ключових показників фінансової стійкості, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової автономії та платоспроможності [3, с. 97].

Досвід провідних підприємств у забезпеченні фінансової безпеки демонструє, що застосування моніторингу і комплексного підходу до управління

фінансовими ризиками, впровадження автоматизованих систем контролю та сучасних антикризових заходів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств. Так, за даними дослідження Deloitte за 2021 рік, 78% підприємств, які впровадили автоматизовані системи фінансового контролю, відзначили зростання прибутковості у середньому на 12% порівняно з попереднім роком [4].

Моніторинг та оцінювання показників фінансового стану підприємства є важливим антикризовим інструментом, оскільки дає можливість виявляти потенційні загрози та приймати превентивні управлінські рішення. Використання сучасних інформаційних технологій у процесі моніторингу дозволяє автоматизувати аналіз фінансових показників, що підвищує ефективність антикризового управління.

1. Грабовська І. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 207–212. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Плікус І. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1(77). С. 259–264. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 95–100. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Deloitte. Pratsuiemo zadlia Ukrainy. Buduiemo krashche maibutnie (Working for Ukraine. Building a better future). 2021–2022. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/ukraine-impact-report-2021-2022.html> (дата звернення: 27.10.2025).

Костриченко В. М., к.е.н., доцент, Шилан М. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності експортно-орієнтовані підприємства стикаються з численними викликами, серед яких коливання валютних курсів, політичні ризики, зниження купівельної спроможності споживачів, а також порушення логістичних ланцюгів. Саме тому розробка ефективних стратегічних антикризових рішень стає ключовою передумовою для забезпечення стійкості та збереження конкурентних позицій таких підприємств на міжнародних ринках.

У 2024 році український експорт забезпечив близько \$51 млрд валютних надходжень в економіку країни. Водночас частка експорту у ВВП за останні 10 років зменшилась із 49% у 2014 році до 25% у 2023 році. Також значною проблемою залишається висока частка в експорті сировини. Так, частка сировини та низькотехнологічної продукції в експорті зросла з 52% у 2021 році до 66,3% у 2024 році [1]. В умовах стратегічних викликів, пов'язаних з війною, експортно-орієнтовані підприємства здійснюють свою діяльність, враховуючи проблеми логістики, браку трудових ресурсів, ризиків для інвестицій чи довготривалих торговельних угод.

Перш за все, стратегічне антикризове управління має спиратися на глибокий аналіз зовнішнього середовища. Це

включає моніторинг глобальних тенденцій, виявлення можливих загроз і визначення перспективних напрямів розвитку. У кризових умовах важливо не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи сценарії дій для різних варіантів розвитку подій. Як відомо, лише приблизно 35% підприємств мають адаптований план реагування на різні типи криз.

Одним із ключових напрямів підвищення антикризової стійкості експортно-орієнтованого підприємства є диверсифікація: вихід на нові географічні ринки, розширення асортименту продукції, освоєння нових сегментів споживачів. Так, за даними [2], експорт аграрної продукції з України до країн ЄС у 2024 році зріс на 11%.

Розробляючи стратегічні антикризові рішення, експортно-орієнтованому підприємству слід враховувати: аналіз потенційних ринків (наприклад, країни Азії, Африки) за критеріями платоспроможності та логістичної доступності; адаптація продукції до стандартів і вимог нових ринків (сертифікація, упаковка, бренд); зменшення залежності від одного найбільшого ринку/товару – як показує ситуація з металургією, яка у серпні 2025 року скоротила свою частку в експорті з 12,84% до 11,60% [2].

В умовах нестабільності важливо не лише мати план «на випадок», але й розробити кілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, базовий, песимістичний). Наприклад, у випадку логістичних обмежень – перенаправлення продукції на інші канали (залізниця, авто, морські резервні маршрути); при санкціях чи торгових бар'єрах – переорієнтація на альтернативні ринки, зміна асортименту.

Для сталого росту в експортному сегменті стратегічні антикризові рішення підприємства повинні враховувати, що важливо не конкурувати лише ціною, а створювати цінність. Це передбачає, по-перше, просування продукції з

високою доданою вартістю, тобто переробка замість сировини (наприклад, згідно з даними [3], у 2024 році серед експортованої продукції України продукція агропереробки: соняшникова олія – понад \$5 млрд, м'ясо птиці – \$945 млн); по-друге, оптимізація виробничих і логістичних процесів – зменшення дефіцитності, підвищення гнучкості; по-третє, брендинг та якість – вихід на ринки із високими стандартами (ЄС, Північна Америка).

Розробка стратегічних антикризових рішень за умов підвищення інформаційної прозорості сприяє своєчасному реагуванню підприємства на внутрішні й зовнішні виклики. Це передбачає впровадження цифрових систем управління даними (ERP, CRM, BI-аналітика), які дозволяють відстежувати в режимі реального часу стан запасів, експортних контрактів, логістики та валютних ризиків. Згідно з дослідженням Європейської бізнес асоціації (ЕВА, 2023 р.), 54% українських компаній, які інтегрували системи аналітичного моніторингу, змогли скоротити втрати від логістичних простоїв на 15–20% [4].

1. Міністерство економіки України. Національна експортна стратегія до 2030 року. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f?lang=uk-UA&title=NatsionalnaEksportnaStrategiia> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Дія Бізнес. Експорт 2024: у 2024 році експорт агропродукції до ЄС зріс на 11%. 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/u-2024-rotsi-eksport-ahroproduksii-do-yes-zris-na-11> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Міністерство економіки України. Український експорт у 2024 році. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b> (дата звернення: 27.10.2025).
4. European Business Association (EBA). BDO в Україні на IFRS Forum: трансформація обліку через інновації та сталий розвиток. 2025. URL: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-na-ifrs-forum-transformatsiya-obliku-cherez-innovatsiyi-ta-stalyj-rozvytok/> (дата звернення: 27.10.2025).

Красовська Ю. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МОДЕЛІ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабні руйнування економічної інфраструктури та поставила перед державою стратегічне завдання – забезпечення швидкого й ефективного відновлення підприємницької діяльності. Міжнародний досвід країн, які пройшли шлях післявоєнної реконструкції, свідчить, що саме розвиток малого і середнього бізнесу (МСП) та інституційна підтримка підприємництва стають рушійною силою економічного відродження.

За результатами досліджень можна окреслити такі основні моделі післявоєнного відновлення підприємницької інфраструктури:

1. Донорно-координована модель пріоритетної реконструкції (Боснія і Герцеговина). Після завершення конфлікту у 1995 р. запроваджено Priority Reconstruction and Recovery Program під егідою Світового банку, ЄС та ООН. Програма забезпечила відновлення транспортної, енергетичної та фінансової інфраструктури, створивши основу для діяльності приватного сектору. Її ключовим елементом стала координація донорів і розробка секторальних стратегій розвитку [1].

2. Мікрофінансова модель підтримки МСП (Косово). Після 1999 р. створено мережу мікрофінансових установ (Ker Trust, ProCredit Bank), які надавали кредити малим підприємствам та сприяли зайнятості. Акцент робився на доступі до фінансів, навчанні підприємців і створенні умов

для самозайнятості.. Цей підхід довів ефективність мікrokредитування у формуванні стійкого місцевого бізнес-середовища за рахунок значного збільшення кількості малих та середніх підприємств [2].

3. Державо-замовна модель відбудови (Ірак). Після 2003 р. уряд Іраку реалізував масштабні інфраструктурні проєкти через державні контракти у сфері енергетики, транспорту, будівництва, залучаючи інвестиції міжнародних корпорацій (USAID, Halliburton) та міжнародне фінансування під гарантії держави. Попри певні результати, модель характеризувалася високими корупційними ризиками та низькою участю місцевих підприємців [3].

4. Локальна соціально-орієнтована модель (Руанда). Після 1994 р. країна зробила ставку на розвиток кооперативів, соціального підприємництва та агробізнесу. Програми UNDP і GIZ сприяли відновленню доходів населення та соціальній стабільності [4] зокрема за рахунок підвищення зайнятості, відновлення довіри та соціальної згуртованості та зростання експорту агропродукції.

5. Цифрово-ринкова модель (Україна). З 2022 р. реалізуються ініціативи Diiа.Business, єРобота, EU4Business, які сприяють цифровізації малого та середнього підприємництва, доступності грантових програм для фінансування бізнесу та збереженню економічної активності за рахунок збереження бізнес-активності під час війни, розвитку дистанційних форм бізнесу та зростанню експорту ІТ послуг [5; 6].

Досвід різних країн свідчить, що ефективним підходом є комбінація донорської координації, фінансової інклюзії, цифрової трансформації та локальних ініціатив. Для України доцільно створити єдину платформу координації донорської допомоги, запровадити гнучкі інструменти фінансування МСП, посилити цифрову

інфраструктуру, стимулювати участь місцевого бізнесу у відбудові та розвивати соціальне підприємництво.

Моделі відновлення підприємницької інфраструктури демонструють, що поєднання фінансової підтримки, цифровізації, прозорості управління та соціальної інклюзії є запорукою стійкого економічного відновлення. Для України важливо інтегрувати найкращі міжнародні практики у систему післявоєнної реконструкції.

1. A journey from post-conflict reconstruction to sustainable peace and development. Three Decades of Trusted Partnership with Bosnia and Herzegovina. IDA World Bank Group. JULY 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d93115fde0df25367306f4e6feb9b333-0410012024/original/BiH-publication-A-Journey-170724.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Kosovo micro enterprise bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/595851468263680697/pdf/514650WP0KV0Mi10Box342028B01PUBLIC1.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).
3. USAID reconstruction assistance for Iraq.(2003) URL: <https://reliefweb.int/report/iraq/usaid-reconstruction-assistance-iraq-update-21-mar-2003> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Karol Boudreaux. The business of reconciliation: entrepreneurship and commercial activity in post-conflict Rwanda. Enterprise solutions to poverty in Africa. 2007. URL: [file:///C:/Users/VIC/Downloads/The Business of Reconciliation Entrepreneurship and Commercial Activity in Post Conflict Rwanda%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/VIC/Downloads/The_Business_of_Reconciliation_Enterpreneurship_and_Commercial_Activity_in_Post_Conflict_Rwanda%20(1).pdf) (дата звернення: 10.09.2025).
5. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD. 2024. 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 (дата звернення: 10.09.2025).
6. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. Дія Бізнес. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. URL: <https://business.dii.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).

Крупка М. І., д.е.н., професор, Гнідець С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

РИЗИКИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Система державних закупівель є важливим інструментом упровадження інноваційних підходів до державного фінансового менеджменту та формування конкурентного середовища в національній економіці. Вона забезпечує стабільність фінансової системи країни, сприяє розвитку інфраструктури та досягненню цілей сталого економічного зростання. За допомогою механізму публічних закупівель держава виконує стратегічні завдання соціально-економічного розвитку, фінансує діяльність державного сектора та формує партнерські відносини з суб'єктами підприємницької діяльності.

У контексті євроінтеграційних процесів та набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу особливої актуальності набуває впровадження європейських принципів і стандартів у сфері публічних фінансів. Одним із найвагоміших інноваційних досягнень у цьому напрямі стало впровадження електронної системи Prozorro, яка забезпечила публічний доступ до інформації на кожному етапі закупівельного процесу, формування оптимального складу сторін – замовників і постачальників – відповідно до цілей закупівлі та сприяє зниженню рівня корупційних ризиків. Попри досягнуті позитивні результати та міжнародне визнання, система державних закупівель в Україні залишається вразливою до низки ризиків, які знижують рівень її ефективності.

Головними ризиками у сфері державних закупівель є організаційні, фінансові та корупційні. Організаційні – зумовлені недосконалістю фінансової системи, що проявляється у недостатньому обсязі фінансування, нерівномірному розподілі бюджетних ресурсів або несвоєчасному їх надходженні, що спричиняють затримки у проведенні процедур закупівель, формальний підхід до виконання норм чинного законодавства чи навіть скасування тендерів. Поширеною є практика розмивання предмета закупівлі з метою уникнення необхідності проведення відкритих торгів, що дає змогу здійснювати закупівлі без належного рівня конкуренції за завищеною ціною на товари, роботи та послуги. Передбачені в законодавстві заходи впливу за подібні порушення не забезпечують достатнього превентивного ефекту.

Перевищення запланованих видатків, укладання контрактів за завищеними цінами, придбання неякісних товарів або послуг, а також неточне визначення необхідних обсягів закупівель свідчать про нераціональне використання бюджетних ресурсів. Джерелом таких фінансових ризиків є використання різних підходів замовників до визначення очікуваної вартості предмета закупівлі, всупереч розробленій методиці [1]. Аналогічні проблеми виникають і під час планування обсягів закупівель, наприклад, перевищення фактичних потреб державних установ внаслідок неточних розрахунків або свідомого спотворення даних.

Корупційні ризики можуть виникати на всіх етапах державних закупівель – від подання пропозицій до визначення переможця. Вони проявляються у змові між учасниками, перемозі пов'язаних компаній, завищенні вартості закупівлі, дискримінації окремих учасників або створенні штучних перешкод для конкурентів. Така практика, передусім, підриває принципи доброчесності та

прозорості, а також негативно впливає на рівень довіри суспільства до органів державної влади.

Отже, незважаючи на успіхи у сфері цифровізації та модернізації системи державних закупівель, рівень пов'язаних із нею ризиків залишається досить високим. Для підвищення результативності функціонування системи державних закупівель необхідним є запровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності та відповідальності учасників процесу. Важливим кроком також є впровадження сучасних фінансових інструментів управління ризиками – таких як страхування, опціони, свопи, ф'ючерси. Крім того, слід посилити контроль за виконанням договірних зобов'язань, здійснювати due diligence постачальників і підрядників, а також моніторити дотримання ними ринкової дисципліни. Важливою складовою вдосконалення системи закупівель є забезпечення вищого рівня транспарентності процедур закупівель та розширення потенційного кола учасників.

1. Про затвердження примірної методики визначення очікуваної вартості предмета закупівлі : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 18.02.2020 р. № 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0275915-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025). 2. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

Крупка М. І., д.е.н., професор, Котур А. Б., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна)

ПРИНЦИПОВО ОРІЄНТОВАНА АРХІТЕКТУРА ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У контексті євроінтеграційного поступу України та викликів воєнного часу ключовим завданням банківського сектору стає збереження фінансової стабільності через запровадження інноваційних стратегій управління кредитним портфелем. Відповідність європейським регуляторним стандартам (Basel III/IV, CRD/CRR, IFRS 9) і принципам ризик-орієнтованого менеджменту визначає здатність банків не лише долати кризові явища, але й інтегруватися в єдину фінансову архітектуру ЄС.

У процесі формування таких стратегій ключову роль відіграє не набір інструментів, а система взаємопов'язаних принципів, дотримання яких забезпечує стійкість, керованість і прогнозованість кредитного портфеля. Важливо зазначити, що першим є принцип інтегрованості ризиків, який передбачає розгляд кредитного ризику у взаємозв'язку з ліквідністю, капіталом і ринковими факторами. Це узгоджується з підходами Європейського банківського управління (ЕВА) до комплексної оцінки ризиків і сприяє ранньому виявленню вразливостей портфеля.

Принцип ризик-орієнтованості та регуляторної відповідності відображає європейську практику макропруденційного нагляду, забезпечуючи узгодженість внутрішніх моделей банку з вимогами національних і

міжнародних регуляторів. Його дотримання підвищує прозорість і довіру до українського фінансового сектору.

Сьогодні технологічна адаптивність у поєднанні з використанням ML/DL, MLOps та explainable AI відкриває шлях до цифрової трансформації банків, що відповідає пріоритетам ЄС щодо фінансової інноваційності (Digital Finance Strategy, 2020). Вона дає змогу створювати гнучкі механізми оцінки ризику, формувати динамічні ліміти та забезпечувати швидке реагування на ринкові зміни.

У умовах сучасних викликів і загроз особливого значення набуває принцип проактивності та раннього попередження, що допомагає мінімізувати непрацюючі кредити (NPL) через поведінкові скоринги, реструктуризацію та форберанс.

Багатовимірність ризик-аналізу – ще один вагомий європейський орієнтир. Цей принцип означає врахування політичних, кліматичних і технологічних чинників, що є базовим елементом Європейського зеленого курсу та ESG-банкінгу. Крім того, мережева аналітика та системність сприяють ідентифікації взаємозалежності між контрагентами та уникати каскадних ефектів, що відповідає сучасним практикам системного ризик-менеджменту ЄС.

Завершальним елементом архітектури є інтердисциплінарність, що передбачає гармонійне поєднання фінансових, технологічних та організаційних компонентів. На наш погляд, запропонована принципово орієнтована архітектура є не просто сучасним набором рекомендацій, а механізмом наближення української банківської системи до європейських стандартів фінансової стійкості. Вона формує основу для побудови резильєнтної, технологічно адаптивної та регуляторно сумісної моделі управління кредитним портфелем в умовах економічної турбулентності та війни.

Кузнєцова Т. В., к.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІННЯ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Інноваційний тип розвитку національної економіки зумовлює необхідність удосконалення механізму управління техніко-технологічним потенціалом підприємств. Саме активне впровадження технологічних інновацій, зокрема в промисловості, дозволяє запобігти значному фізичному і моральному зносу техніко-технологічної бази підприємств, розширює сферу діяльності і є одним з головних чинників виходу з кризового стану.

Ефективність цього механізму управління техніко-технологічним потенціалом в значній мірі залежить від раціонального використання виробничого потенціалу, від рівня збалансованості його елементів, а також від використання нових технологій, енергетичних, інформаційних ресурсів та особливостей виробничо-господарської діяльності.

Однак, проблема ускладнюється низьким рівнем фінансування інноваційної діяльності, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємств на ринку товарів та послуг.

Механізм управління техніко-технологічним потенціалом в значній мірі залежить від ефективності використання виробничого потенціалу, від оптимізації його елементів, використання інноваційних технологій, всіх видів енергетичних ресурсів, інформаційних ресурсів та особливостей виробничо-господарської діяльності [1].

Процес управління техніко-технологічним потенціалом нерозривно пов'язаний із моніторингом зміни макро- та мікросередовища, ефективністю використання виробничих ресурсів та виявленням резервів покращення використання всіх елементів виробничого потенціалу.

Оцінювання використання техніко-технологічного потенціалу (ТТП) необхідне для обґрунтування ефективних форм антикризового управління та перспектив економічного зростання підприємства в умовах невизначеності та ризиків. Сучасні науковці запропонували здійснювати діагностику ТТП, використовуючи виробничі, фінансові та технологічні групи показників і методи оцінки. Зокрема, це індикаторний метод, критеріальний і комплексний метод.

1. Індикаторний метод передбачає використання індикаторів техніко-технологічної складової економічної безпеки.
2. Критеріальний – оцінювання ТТП через оцінку використання машин та устаткування.
3. Комплексний – комплексно-вартісну оцінку застосовуваних технологій, особливо інноваційних [2].

Результати діагностики дозволяють дослідити динаміку зміни показників використання ТТП, їх відхилення від прогнозних та розробити стратегічні завдання по управлінню виробничим потенціалом в цілому, як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Інноваційний потенціал є найбільш вагомим складовою техніко-технологічного потенціалу підприємства. В умовах кризи його діагностика та ефективне управління набувають першочергового значення, оскільки саме інновації слугують головним чинником виходу з кризового стану. Тому існує необхідність діагностики його використання з допомогою системи аналітичних показників, таких як [3]:

- коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю;
- коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері;
- частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва;
- коефіцієнт забезпеченості устаткуванням, необхідним для здійснення інноваційної діяльності;
- коефіцієнт освоєння нової техніки;
- коефіцієнт освоєння нової продукції;
- коефіцієнт інноваційного зростання.

Необхідно дотримуватись комплексного підходу при виборі механізму управління ТТП, який передбачає розробку методики і критеріїв оцінювання, визначення джерел фінансування інноваційних проєктів, виявлення ефективних ринкових сегментів відповідно до потреб технічного переоснащення виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції як на вітчизняному ринку, так і закордоном.

Вирішення цього питання в значній мірі залежить від наявності науково-технічних розробок і винаходів та економічної ефективності інноваційної продукції і технологій.

Покращити використання ТТП можливо шляхом проведення своєчасного капітального ремонту машин та устаткування, модернізації, технічного переозброєння і реконструкції діючого підприємства та нового будівництва об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури.

Проте, брак інвестиційних ресурсів значно ускладнює темпи розширеного відтворення матеріально-технічної бази підприємства, впровадження нових технологічних процесів і випуск нової інноваційної продукції [4].

На нашу думку, це пояснюється впливом таких кризових факторів, як:

- недосконала амортизаційна політика;
- відсутність еквівалентності у міжгалузевому обміні;
- недостатня державна підтримка оновлення матеріально-технічної бази підприємств;
- низький рівень використання сучасної техніки, яка дозволяє знизити трудомісткість виробництв і собівартість продукції;
- диспаритет цін на сільськогосподарську і промислову продукцію;
- тривалий час не проводилась переоцінка технічних засобів.

Існує нагальна потреба у відновленні втраченого техніко-технологічного потенціалу та прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу у відповідності з вимогами конкурентного ринку. Основними інструментами державної підтримки технічного переоснащення підприємств є:

- надання пільгових кредитів;
- надання техніки в лізинг, лізинговими компаніями, діяльність яких фінансується з бюджету, зокрема, агролізинг;
- розробка регіональних програм формування і розвитку техніко-технологічного потенціалу в умовах кризових явищ.

Управління техніко-технологічним потенціалом в умовах кризи вимагає впровадження наступних заходів:

- проведення моніторингу ринку вітчизняної та іноземної техніки та обладнання;
- розробка бізнес-проектів, завданням яких є організація серійного виробництва новітньої техніки;
- придбання іноземних ліцензій на виробництво інноваційних технічних засобів та технологій;
- розробка програм державної інвестиційної підтримки інноваційно-активних підприємств.

Таким чином, окреслені напрямки управління техніко-технологічним потенціалом підприємств дозволять забезпечити розвиток матеріально-технічної бази на інноваційній основі, сприятимуть запобіганню кризових явищ і наближенню до світових стандартів у використанні новітніх, зокрема екологобезпечних технологій.

1. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
2. Передерєєва О. С. Методичні підходи до оцінки економічної складової техніко-технологічного потенціалу промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2012. № 1–2. С. 267–269.
3. Єжакова Н. В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств. URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_53_20.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
4. Хобта В. М., Комар Г. О. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/eprom/2009_44/st_44_14.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, Царук Д. С., доктор філософії з економіки, старший викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПІДТРИМКА ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Воєнна агресія проти України спричинила глибокі соціально-економічні трансформації, які вимагають переосмислення ролі підприємництва як рушійної сили економічного відновлення. Особливого значення у цей період набуває жіноче підприємництво, що поєднує економічну активність із соціальною відповідальністю, інноваційністю і гнучкістю бізнес-моделей. Підтримка жінок-підприємниць стає не лише інструментом забезпечення гендерної рівності, а й ресурсом економічної стійкості, здатним посилити людський капітал, створити робочі місця та сприяти досягненню Цілей сталого розвитку. Зокрема, ЦСР 5 «Гендерна рівність» та ЦСР 8 «Гідна праця і економічне зростання».

Після початку повномасштабного вторгнення економіка України зазнала значних структурних зрушень: більше 60% бізнесів змушені були припинити діяльність або релокуватися. За цих умов жінки-підприємці стали активними агентами локальної економіки, ініціюючи виробництво товарів першої необхідності, соціальні сервіси, волонтерські та гуманітарні проекти [1].

Жіночий бізнес демонструє високу адаптивність: значна частина власниць малих підприємств переорієнтували діяльність на онлайн-формати, дистанційні послуги, крафтове виробництво, сферу освіти, ІТ, харчування, швейне, косметичне виробництво. За

даними Kyiv School of Economics, понад 45% жінок, які започаткували бізнес після 2022 року, робили це через необхідність підтримки сім'ї та громади, а не лише як економічну можливість. Таким чином, жіноче підприємництво на сьогодні – це інструмент соціальної мобільності та місцевої стійкості [1].

ЄС розглядає розвиток жіночого підприємництва як стратегічний компонент політики сталого розвитку. У межах програм EU4Business, COSME, Erasmus for Young Entrepreneurs діють грантові програми та консультаційні механізми, спрямовані на посилення участі жінок у бізнесі. В Україні ці програми імплементуються через EU4Business: SME Recovery, GIZ, USAID EDGE, UN Women, які фінансують тренінги, акселераторські програми, мікрогранти та менторську підтримку. Зокрема, у 2023–2024 рр. понад 3 тис. жінок-підприємниць отримали допомогу на розвиток бізнесу, а гранти на релокацію малого бізнесу дозволили зберегти понад 10 тис. робочих місць. Важливим є те, що підтримка жінок у підприємстві має не лише фінансовий вимір, а й інституційний аспект – через формування підприємницьких спільнот, бізнес-інкубаторів, платформ нетворкінгу (наприклад, Дія.Бізнес при Офісі з розвитку підприємництва та експорту, програма Women in Business від ЄБРР) [2; 3].

Попри позитивну динаміку, українські підприємці зустрічаються з низкою системних бар'єрів: обмежений доступ до фінансування, особливо у сільських громадах та серед релокованих бізнесів; дефіцит цифрових та управлінських навичок, необхідних для масштабування бізнесу, зокрема і на європейські ринки; подвійне навантаження жінок у ролі підприємниць і основних доглядальниць у родині; низький рівень представленості жінок у стратегічному бізнес-плануванні. Ці фактори потребують цільових програм, у тому числі пільгових

кредитних інструментів та розширення участі жінок у кластерах інноваційного підприємництва.

Жіночий бізнес довів свою соціально-економічну ефективність у кризових умовах. Він сприяє створенню робочих місць для ВПО та ветеранів; розвитку місцевих ланцюгів доданої вартості; просуванню екологічних та етичних стандартів, зокрема у виробництві, моді, гастрономії, освітніх послугах; розширенню інноваційної бази економіки через соціальні нововведення та цифрові рішення. Таким чином, підтримка жіночого підприємництва має подвійний ефект: стимулює відновлення економіки та водночас зміцнює соціальну згуртованість, що є вагомим фактором для післявоєнного сталого розвитку України. У перспективі післявоєнної відбудови жінки-підприємці можуть стати драйвером регіонального розвитку, інтегрованого до європейського економічного простору. Для цієї мети необхідне сприятливе середовище – національні програми підтримки, партнерство з міжнародними організаціями, розвиток інструментів та бізнес-освіти.

1. Kyiv School of Economics (KSE). Needs of and Challenges Faced by Ukrainian Female Entrepreneurs. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Needs_of_and_Challenges_Faced_by_Ukrainian_Female_Entrepreneurs.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
2. EU4Business. You can too! How the EU supports women entrepreneurs in Ukraine. EU4Business Ukraine. 2025. URL: <https://eu4business.org.ua/en/news/you-can-too-how-the-eu-supports-women-entrepreneurs-in-ukraine-1/> (дата звернення: 27.10.2025).
3. UN Women. Women's Economic Empowerment in Ukraine During Russia's Invasion. Government of Sweden. 2024. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2024-10/un_women_briefing_on_wee_in_ukraine_final.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

Лесняк О. Ю., к.е.н., доцент, Ковшун Н. Е., д.е.н., професор
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТЕНДЕНЦІ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сільське господарство складає важливу частку національної економіки України. В дослідженнях численних українських науковців, зокрема І. Богідая, М.В. Ситницького О. Станіної, Л. Зомчак та А. Паламар, здійснюється аналіз результатів діяльності агровиробників України за останній період з акцентом на стійкість на безпеку, виокремлення регіональних типів агросектору [1; 2; 3; 4]. Проте важливо комплексно та в довгостроковому горизонті аналізу оцінити динаміку виробництва сільськогосподарської продукції України та зміну структури аграрного сектору.

До 2022 р. Україна забезпечувала близько 50% експорту соняшникової олії та помітні частки у пшениці та кукурудзі, а у 2024 р. агроекспорт сягнув \$24,5 млрд і дав близько 59% усього експорту країни [5; 6]. За останні період структура виробництва аграрної продукції України зазнає певних змін. З одного боку, ми бачимо нарощування обсягів виробництва як в порівняльних цінах, так і натуральних показниках. З іншого боку, після 2022 року площі сільськогосподарських угідь стрімко знизилися. Загалом рослинництво, як в натуральних одиницях, так і у вартісному виразі мало тенденцію до зростання, в першу чергу за рахунок ріпаку та сої [7].

Порівняно з рослинництвом тваринництво стабільно зменшує поголів'я, починаючи від 1990 до останнього року спостереження – 2025, причому зменшення відбувалося значними темпами в період 1990–2000 років і пришвидшилося після певного відновлення після 2014 року. Винятком є лише птахівництво, яке показує якщо не зростання, то хоча б збереження потенціалу і поголів'я. В структурі тваринництва переважає птахівництво, в якому в свою чергу найбільшу питому вагу має курятина [7].

Занепад тваринництва призводить до зменшення кількості доступних на ринку органічних добрив і як наслідок – до зменшення їх внесення протягом фактично всього часу ведення національної статистики. Відмітимо, що після 2005 року темпи зменшення внесення органіки значно скоротилася, проте і сьогодні їх обсяги якщо не скорочуються, то і не зростають. На цьому тлі дуже характерним виглядає активне нарощування внесення мінеральних добрив, яке після спаду в 90-х роках активно набирало обертів і зменшувалося лише в кризові для нашої держави часи – період фінансової кризи 2008–2009 років, період початку війни з РФ в 2014–2015, а також найбільшою мірою в період після 2022 року, який проте пояснюється не зменшенням інтенсифікації внесення, але скороченням площ, які доступні і придатні для обробки українськими підприємствами внаслідок втрати частини території через окупацію та бойові дії.

Ця диспропорція – інтенсифікація рослинництва на тлі занепаду і скорочення виробництва тваринництва – становить загрозу для сталого розвитку сільського господарства – зменшення внесення органічних добрив та нарощування внесення мінеральних добрив, і не є позитивною тенденцією з точки зору екологічності ведення сільського господарства, що може негативно вплинути на рівень економічної безпеки держави та в довгостроковій

перспективі погіршити конкурентоспроможність аграрного сектору економіки.

1. Божидай І. Кластеризація агропромислових підприємств України як основа ефективного стратегічного управління. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. № 2. Т. 5. С. 86–98. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.02.07> (дата звернення: 18.10.2025).
2. Sitnicki M. W., Kurynski D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 21. Article 9430. URL: <https://doi.org/10.3390/su16219430> (дата звернення: 18.10.2025).
3. Зомчак Л. М., Дида А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 24–30.
4. Novikova E. Grouping of agricultural enterprises by land bank size for the Dnipropetrovsk region. *Advances in Geodesy and Geoinformation*. 2023. Vol. 72, № 1. URL: <https://doaj.org/article/f1090eafe41f48b29606f886058f80ef> (дата звернення: 18.10.2025).
5. Zadorozhnyy T. Ukraine hits \$24.5 billion in agro-exports, nearing pre-war levels, Agriculture Ministry reports. *The Kyiv Independent*. 3 January 2025. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-hits-24-5-billion-in-agro-exports-nearing-pre-war-levels-agriculture-ministry-reported/> (дата звернення: 18.10.2025).
6. Bogonos M., Nivievskiy O., Martyshev P., Neyter R., Kolodiaznyi I., Litvinov V. et al. Agriculture in Ukraine: pre-war, status quo and a look ahead. *Kyiv School of Economics*. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).
7. Державна служба статистики України. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур: стандартний звіт з якості державного статистичного спостереження. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/suya/st_zvit/2024/10/st_zv_ploshi_valzb_24.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

Магац Н. С., доктор філософії (Економіка) (ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса, Україна)

МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВТРАТ ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ ВОДНИХ ОБ'ЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобальної екологічної нестабільності особливого значення набуває оцінка втрат екосистемних послуг водних об'єктів. Вода є не лише економічним, а й стратегічним ресурсом, від якого залежить екологічна стійкість, продовольча безпека та якість життя населення. Екосистемні послуги водних об'єктів забезпечують широкий спектр життєво важливих функцій для суспільства та економіки. У контексті воєнних дій їх деградація набуває багатомірного характеру, охоплюючи не лише матеріальні, а й нематеріальні втрати.

У світовій практиці дедалі більшої уваги приділяється інтеграції екосистемних підходів у політику сталого розвитку та безпеки водних ресурсів. Так, у межах концепцій Оцінки екосистем на порозі тисячоліття – Millennium Ecosystem Assessment (MA) [1] та Економіки екосистем і біорізноманіття – The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB) [2] виділяють чотири групи екосистемних послуг: забезпечувальні, регулюючі, підтримуючі та культурні.

Забезпечувальні послуги охоплюють використання води для питних, господарських, промислових та сільськогосподарських потреб, формуючи основу соціально-економічної стабільності. Регулюючі послуги пов'язані зі стабілізацією клімату, регулюванням гідрологічного режиму та самоочищенням води. Підтримуючі послуги забезпечують кругообіг речовин,

формування біорізноманіття та відтворення екосистем. Культурні послуги охоплюють рекреаційні, естетичні та духовні аспекти, що підвищують якість життя населення. Усі ці функції формують цілісну систему, втрата якої під час війни має як прямі, так і непрямі наслідки.

МА розглядає екосистемні послуги як комплекс взаємопов'язаних процесів, від яких залежить добробут людини. Втрати водних ресурсів унаслідок війни слід оцінювати не лише через кількісні показники, а й через порушення функціональних зв'язків між компонентами екосистем [1]. Прикладом цього є руйнування Каховського водосховища у 2023 році, що спричинило багаторівневі втрати. Така катастрофічна подія демонструє інтегрований характер екосистемних втрат, які не можна звести до суто економічних показників.

ТЕЕВ розвиває ідеї МА, пропонуючи економічну інтерпретацію екосистемних втрат. Основою підходу є концепція Total Economic Value (TEV), яка охоплює пряму (ринкову) та непрямую (неринкову) цінність екосистемних послуг [2]. Для грошової оцінки втрат застосовують методи витрат заміщення, ринкових цін, уникнутих витрат, готовності платити, гедоністичних цін тощо. У воєнних умовах це дає змогу врахувати втрати не лише інфраструктурного, а й екологічного характеру – деградацію водно-болотних угідь, зниження якості води, втрату рекреаційного потенціалу. Особливої уваги потребує оцінка непрямих послуг, які не мають ринкової ціни, але відіграють ключову роль у підтриманні здоров'я населення, продуктивності ґрунтів і стабільності кліматичних умов. Такі втрати є найскладнішими для кількісного вираження, однак саме вони визначають стійкість екосистем у довгостроковій перспективі.

МА забезпечує системне розуміння взаємозв'язку між функціонуванням екосистем та добробутом людини, тоді як

ТЕЕВ надає практичні інструменти для їх економічного виміру. Проте використання цих підходів у воєнний період супроводжується низкою викликів: дефіцитом достовірних даних, складністю грошової оцінки нематеріальних послуг, відсутністю адаптованих стандартів для умов збройних конфліктів.

Для України актуальним є поєднання екосистемного аналізу МА з економічною методологією ТЕЕВ, що дає змогу охопити як природні, так і соціально-економічні аспекти втрат водних ресурсів. Вирішення цих проблем потребує розробки єдиної національної методики оцінки втрат екосистемних послуг, що відповідала б міжнародним стандартам і враховувала специфіку воєнних руйнувань.

Таким чином, оцінка втрат екосистемних послуг водних об'єктів має стати невід'ємною частиною екологічної політики післявоєнного відновлення. Міжнародні підходи МА і ТЕЕВ формують науково обґрунтовану основу для визначення вартості втрат, підвищення прозорості рішень і посилення екологічної відповідальності агресора. Їх інтеграція дозволить перейти від фрагментарних розрахунків до системного урахування екосистемних функцій у національній економіці.

1. Millennium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Well-being: Synthesis. Washington, DC : Island Press, 2005. URL: <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.asas.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Russi D., ten Brink P., Farmer A., Badura T., Coates D., Förster J., Kumar R., Davidson N. The Economics of Ecosystems and Biodiversity for Water and Wetlands. London, Brussels : IEEP; Gland: Ramsar Secretariat, 2013. URL: <https://www.cbd.int/financial/values/g-ecowaterwetlands-teeb.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).

Микуляк О. В., к.е.н., доцент, Кріль Т. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ЕКОНОМІЧНІ РЕФОРМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Євроінтеграційний курс України залишається стратегічним пріоритетом державної політики, навіть попри збройну агресію рф. Процес вступу України до Європейського Союзу передбачає не лише політичну консолідацію, а й виконання економічних критеріїв, які свідчать про спроможність держави забезпечувати макроекономічну стабільність. Маастрихтський договір визначає п'ять таких критеріїв: цінова стабільність, бюджетна стійкість, контрольований державний борг, стабільність національної валюти та відповідність довгострокових відсоткових ставок європейським стандартам [6]. Вони гарантують, що економіка держави-кандидата не створюватиме ризику для функціонування єдиної валюти та спільного ринку.

Інфляційний критерій передбачає контрольовану динаміку цін: рівень інфляції не повинен перевищувати показники трьох країн ЄС з найнижчою інфляцією більш ніж на 1,5 п.п. Бюджетний і борговий критерії встановлюють допустимий дефіцит до 3% ВВП і державний борг до 60% ВВП, що відображає фіскальну відповідальність. Критерій обмінного курсу вимагає стабільності валюти протягом щонайменше двох років у межах $\pm 15\%$ щодо євро, а довгострокові процентні ставки не повинні перевищувати рівень трьох найстабільніших країн ЄС більш ніж на 2 п.п.

До початку повномасштабної агресії російської федерації Україна демонструвала поступове наближення до виконання окремих економічних критеріїв: наприклад, за підсумками 2021 року дефіцит бюджету становив приблизно -3,4% ВВП, а державний борг – близько 48,9% ВВП. Однак із 2022 року, коли почався воєнний стан, макроекономічні умови докорінно змінилися (таблиця).

Таблиця

Макроекономічні показники України 2020–2025

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Дефіцит бюджету	-5,3%	-3,4%	-16,2%	-20,3%	-17,6%
Державний борг	60,8%	48,9%	78,4%	84,4%	91,2%
Базовий індекс інфляції	4,5%	7,9%	22,6%	4,9%	10,7%

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

Якщо розглянути вплив воєнного стану на кожний критерій окремо, то можна виділити такі проблеми. Бюджетний дефіцит: раніше контролювався, але війна призвела до значного перевищення допустимої межі. Державний борг також стрімко зріс, що суттєво ускладнює повернення до критеріїв. Інфляція після початку війни сягнула понад 20% у 2022 році, що значно перевищує допустимий рівень і порівняно з найнижчими країнами ЄС [3]. Валютний курс також зазнав сильного тиску: наприклад, у середині 2023 року середній курс USD/UAH становив близько 36,57 грн за долар при середньомісячному значенні (червень 2023). До осені 2025 курс піднявся до понад 41 грн/долар на кінець жовтня 2025 (близько 42 грн), що свідчить про високу волатильність та девальваційний тиск [5]. Нарешті, довгострокові ставки зросли через підвищений ризик війни і дефіциту, що означає значну

премію за ризик для українських облігацій і не відповідає вимозі «не більше ніж +2 в.п. до країн-лідерів» [4].

Запровадження воєнного стану істотно обмежило можливості України щодо дотримання економічних критеріїв конвергенції, визначених Маастрихтським договором. Водночас нинішні виклики окреслили пріоритетні напрями післявоєнного відновлення — поступову фіскальну консолідацію, відновлення монетарної стабільності, модернізацію фінансової системи та зміцнення інституційної спроможності. Відновлення макроекономічної рівноваги після війни вимагатиме структурних реформ, спрямованих на розширення доходної бази бюджету, підвищення ефективності державних видатків та посилення незалежності монетарної політики. Визначені Маастрихтські критерії залишаються орієнтиром, а їхнє досягнення засвідчить не лише формальне виконання вимог, а й реальну інтеграцію України до європейського економічного простору.

1. Мінфін. Зведений бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Мінфін. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Мінфін. Базовий індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/basic/> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Мінфін. Облікова ставка НБУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/> (дата звернення: 10.09.2025).
5. НБУ. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 10.09.2025).
6. European Commission. Convergence criteria for joining. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/enlargement-euro-area/convergence-criteria-joining_en#when-is-the-assessment-of-the-convergence-criteria-done (дата звернення: 10.09.2025).

Мікуліна М. О., к.е.н., доцент (Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна)

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОВИРОБНИЦТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ

Модернізація дозволяє перетворити втрати на зростання і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність АПК в поствоєнний період через:

1. енергоефективність: встановлення сучасного обладнання (сушарки на біопаливі, енергоощадні системи освітлення/опалення) знижує операційні витрати на 20-40%;

2. підвищення продуктивності: заміна старої/пошкодженої техніки на точне землеробство (Precision Farming) та автоматизовані системи управління дозволяє оптимізувати внесення ресурсів (насіння, добрива, ЗЗР) і підвищити врожайність;

3. екологічність та сталість: модернізація дозволяє відповідати новим європейським екологічним стандартам, що критично важливо для майбутньої інтеграції та експорту;

4. стійкість до ризиків: будівництво більш стійких до пошкоджень сховищ (металеві силоси замість старих складів) і диверсифікація сільськогосподарського виробництва [2; 3].

Економічна доцільність відновлення виробничої бази агропідприємств, постраждалих від військових дій, є беззаперечною за умови, що цей процес розглядається як стратегічний інвестиційний проєкт, сфокусований на модернізації (таблиця).

Фінансова модель: модернізація

Показник	Сценарій: проста відбудова	Сценарій: відновлення з модернізацією
Початкові витрати	Нижчі (фокус на ремонті/відновленні)	Вищі (закупівля нових технологій)
Операційні витрати	Залишаються високими (старе обладнання)	Значно нижчі (завдяки енерго- та ресурсо ефективності)
Додатковий прибуток	Мінімальний (повернення до попереднього рівня)	Значний (завдяки підвищенню врожайності / якості)
Термін окупності	Довший (нижча маржа)	Коротший (вищий прибуток)

Висновки та рекомендації:

- рішення про відбудову має бути підкріплене ґрунтовним ТЕО, яке включає не лише вартість, а й довгостроковий прибутковий потенціал;
- модернізація є не додатковою опцією, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності агросектору в післявоєнний період та його інтеграції у світові ринки.

1. Гордянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів підприємства в інноваційному процесі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 177–186. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.18> (дата звернення: 01.10.2025). 2. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-318> (дата звернення: 01.10.2025). 3. Войтович Л. М., Федик М. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432> (дата звернення: 01.10.2025).

Мельник А. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, **Красовська Ю. В.,** к.е.н., доцент, (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Особливістю розвитку цифрової економіки є те, що вона не замінює традиційну економіку, а стає її складовою частиною, формуючи новий тип середовища, у якому функціонує підприємство. Як зазначає Ю. Дяченко [3], цифровізація пронизує всі соціально-економічні процеси, визначаючи нові напрями розвитку потенціалу суб'єктів господарювання. Високі темпи глобалізації та подальша інтеграція національної економіки у світовий економічний простір сприяють поступовому зростанню частки цифрової економіки, що безпосередньо впливає на можливості формування та реалізації потенціалу підприємств.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифрових змін, продемонструвавши переваги підприємств, які вчасно адаптували свої бізнес-моделі до нових умов. Підприємства, що володіли цифровими інструментами для дистанційної роботи, електронної комунікації та аналітики, зберегли ефективність і навіть підвищили продуктивність. Таким чином, цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення потенціалу підприємства.

Одним із показових прикладів практичної реалізації цифрової трансформації є досвід Рівненської області, де цифровізація стала основою підвищення управлінського та соціально-економічного потенціалу регіону. Як зазначає заступник голови Рівненської ОВА з питань цифрового розвитку Олександр Терещенко, пріоритетом є цифрові проекти, які роблять державні послуги доступнішими для

громадян. Серед впроваджених ініціатив — інтерактивний дашборд графіків відключень електроенергії, цифрова перепустка у комендантську годину, адмінсервіс «Ветеран» для обслуговування ветеранів, а також геоінформаційна система «Аналітичний портал Рівненщини».

Цей портал поєднує карти, супутникові знімки, геодані та надає доступ до 19 дашбордів, що містять інформацію про інвестиційний потенціал регіону, соціальну інфраструктуру, мережу ЦНАПів, заклади освіти та будівництва. Такі інструменти забезпечують відкритість даних, покращують планування ресурсів і сприяють підвищенню ефективності управління як на регіональному, так і на підприємницькому рівнях.

Також показовим прикладом є програма «Відважна 3. Цифрова еволюція бізнесу», що реалізується мережею центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та ПРООН. Програма спрямована на підтримку українських підприємств, які прагнуть модернізувати свої бізнес-моделі, впроваджуючи цифрові технології. Фінансовий фонд програми становить 6 мільйонів гривень, а учасниці проходять навчання з цифрових інструментів, тестування на цифрову зрілість, отримують менторську підтримку та персональні дорожні карти цифрового розвитку. Проект не лише допомагає бізнесу підвищити ефективність, а й створює потужний ефект мультиплікації — поширення цифрових практик серед малого та середнього бізнесу, що загалом підсилює інноваційний потенціал економіки.

Подібні ініціативи сприяють розвитку цифрової культури підприємництва, стимулюють інвестиційну активність, формують нову генерацію управлінців, які мислять у категоріях технологічного прогресу та аналітичних даних. Для таких підприємств цифрова трансформація стає не просто засобом автоматизації, а

інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

1. Шваб К. Четверта промислова революція. К. : Форс Україна, 2019. 320 с.
2. Апалькова Н. Д. Цифрова трансформація підприємств: теоретичні та практичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4 С. 25–32.
3. Латишева О. В. Цифровізація бізнес-процесів підприємств у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 48–54.
4. Олексюк І. М. Трансформація потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 45–52.
5. *Сайт Рівненської обласної військової адміністрації*. Цифровізація регіонів: успіхи Рівненщини в реалізації діджитал-ініціатив
6. Цифровізація регіонів: успіхи Рівненщини в реалізації діджитал-ініціатив. URL: <https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-regioniv-uspixi-rivnenshhini-v-realizaciyi-didzital-iniciativ> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. «Відважна 3. Цифрова еволюція бізнесу» – національний жіночий акселератор: URL: <https://ror.gov.ua/novyny/6-milioniv-griven-na-cifrovu-transformaciyu-zhinochogo-bizne-1757326810> (дата звернення: 20.10.2025).

Міськова К. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна стала одним із найскладніших викликів для економічної системи України. Збрійна агресія призвела до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та зниження купівельної спроможності населення. Водночас ці обставини стимулювали підприємства шукати нові підходи до забезпечення своєї конкурентоспроможності [1, с. 30].

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільні позиції відносно конкурентів, задовольняючи потреби споживачів та отримуючи прибуток.

В умовах воєнного конфлікту особливого значення набуває ретельне фінансове планування та прогнозування. Підприємствам необхідно систематично аналізувати свої фінансові показники, враховувати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оцінювати потенційні ризики й вживати відповідних заходів для їх мінімізації [2].

Воєнні дії істотно змінюють ринкове середовище. Основними наслідками є: дестабілізація логістичних процесів – ускладнення постачання сировини, палива, комплектуючих; зниження попиту – скорочення купівельної спроможності населення та перерозподіл споживчих пріоритетів; ризики безпеки – загроза знищення виробничих об'єктів, втрати кадрів, евакуація бізнесу;

фінансові обмеження – дефіцит обігових коштів, ускладнений доступ до кредитування; психологічний фактор – стрес, невизначеність, емоційне вигорання персоналу.

Проте війна створює й нові можливості: формування внутрішнього ринку заміщення імпорту, розвиток воєнної та суміжних галузей, зростання попиту на ІТ-рішення, логістичні та ремонтні послуги, а також підвищення цінності соціально відповідального бізнесу [3, с. 51].

У таких умовах підприємства мають адаптувати свої бізнес-моделі. Основні напрями формування конкурентних переваг:

1. **Гнучкість управління** – швидке реагування на зміни середовища, перехід на короткі стратегічні цикли планування.

2. **Диверсифікація діяльності** – розширення асортименту, освоєння нових ринків, у тому числі зовнішніх.

3. **Інноваційність** – використання цифрових технологій, автоматизація, перехід до онлайн-продажів.

4. **Орієнтація на стійкість ланцюгів постачання** – співпраця з локальними виробниками, створення резервних каналів логістики.

5. **Соціальна відповідальність** – участь у підтримці Збройних Сил України, допомога громадам, збереження робочих місць.

6. **Оптимізація витрат** – перехід до енергозберігаючих технологій, зменшення адміністративних витрат, впровадження принципів «бережливого виробництва» [4, с. 379].

Після завершення воєнних дій ключовим стане **перехід від виживання до відновлення**. Основні орієнтири: 1) розбудова нових виробничих потужностей у

безпечних регіонах; 2) розширення експорту, інтеграція у європейські ланцюги постачання; 3) інвестиції в «зелені» технології та енергоефективність; 4) підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних систем менеджменту якості; 5) формування національних брендів, які підкреслюють українську ідентичність і надійність.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах війни визначається його здатністю *швидко адаптуватися, зберігати ефективність та гнучкість*, забезпечуючи стійкість бізнесу в кризових обставинах. Формування конкурентних переваг у період війни має базуватися на *інноваціях, соціальній відповідальності, ефективному управлінні та цифровій трансформації*, що забезпечить основу для сталого розвитку у післявоєнній економіці [5].

1. Власенко Т. А., Степаненко С. В., Помогалова Н. В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності як фактор впливу на забезпечення економічної безпеки організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 29–38.
2. Забезпечення стійкості та успішної діяльності підприємств в умовах воєнного конфлікту в Україні. URL: https://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/2_oliinyk_zhartovskyi.pdf (дата звернення 27.10.2025).
3. Лишенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 2. С. 49–57.
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Л.: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
5. Конкурентоспроможність як фактор стійкості та економічної безпеки підприємства URL: <file:///E:/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).

Несененко П. П., д.е.н., професор (Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна), **Кушнір Н. Б., к.е.н., професор** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Мельнік К. С., вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня** (Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна)

СУКУПНИЙ ПОПИТ ЯК КАТЕГОРІЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ: ІСТОРИЧНІ ВИТОКИ ТА СУЧАСНІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ

Сукупний попит, як відомо, відіграє визначальну роль у функціонуванні національної економіки, оскільки саме він зумовлює динаміку виробництва, рівень зайнятості, цінові коливання та загальне матеріальне благополуччя населення тієї чи іншої країни. Його історичний аналіз дає можливість простежити еволюцію теоретичного осмислення даної категорії, починаючи від класичних підходів і традиційних уявлень відносно взаємозв'язку попиту та добробуту до сучасних концепцій, що враховують поведінкові аспекти, інституційні чинники та глобальні виклики. У цьому контексті дослідження сукупного попиту набуває особливої актуальності для сучасних реалій України, адже воєнні дії, руйнування інфраструктури, зовнішні шоки та різкі зміни у рівнях доходів, бюджетних надходжень і споживчої активності населення суттєво трансформують макроекономічні процеси та потребують переосмислення як класичних так і сучасних теоретичних моделей.

Одним із перших представників класичної економічної теорії сукупного попиту можна вважати Адама Сміта. У своїй відомій праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776) він описує ринок як

саморегулюючу систему, гіпотетично-ідеальна функція якої базується на пропозиції та попиті, оскільки на той час категорія сукупного попиту ще не була чітко окреслена. В продовження цих ідей Жан-Батіст Сей у своєму «*Traité d'économie politique*» (1803) заявляв, що «пропозиція створює свій власний попит» [1]. Це достатньо довгий період часу залишалося основою класичної економічної теорії, яка відкидала ймовірність існування довгострокових періодів недостатнього попиту.

Неокласична школа та маржиналізм, які розвивалися наприкінці XIX–початку XX століття, запровадили концепції граничної корисності, індивідуальних вподобань та функцій попиту на мікрорівні. У роботі Леона Вальраса «*Elements d'économie politique pure*» (1874), попит розглядається як комбінація (добуток) індивідуальних функцій [2], проте, у контексті макроекономіки, це поняття залишається недостатньо розкритим.

Поворотним моментом в економічній теорії стала праця Джона Мейнарда Кейнса «Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей» (1936) [3]. В своєму дослідженні науковець чітко висловив думку, що сукупний попит визначає рівень зайнятості. Ця ідея поставила під сумнів класичне економічне уявлення про автоматичне відновлення повної зайнятості. Вона стала основою для активного державного втручання в економіку через фіскальну та монетарну політику. У другій половині XX століття монетаризм, очолюваний Мілтоном Фрідманом, зосереджувався на важливості грошової маси, номінальних змін і стабільності цін. Вчений стверджував, що збільшення грошової пропозиції може призвести до підвищення сукупного попиту. Проте, без належного контролю це може спричинити інфляцію. З іншого боку, неокейнсіанці поєднали ідеї Дж. М. Кейнса з аналізом

очікувань, асиметричності цін і заробітних плат, які уповільнюють ринкове пристосування.

У XXI столітті глобальні події, як-то фінансова криза 2008–2009 років, пандемія COVID-19 і війна в Україні викликали потребу в переоцінці відомих економічних теорій. Зараз сукупний попит розглядають не тільки як результат прибутків, інвестицій та кількості грошей. Важливими стали, також, різниця в доходах, людська поведінка (сподівання, психологія покупців) і вплив глобальних проблем та інституційних змін.

Наразі на сукупний попит впливає велика кількість чинників, серед яких ключове місце займають цифрові трансформації та зовнішні шоки. Перехід до цифрових технологій, розвиток великих міжнародних мереж постачання та здатність економіки витримувати зовнішні загрози суттєво змінюють поведінку споживачів і інвесторів. Економіки, що стикаються з війнами, кризами або внутрішніми проблемами, демонструють нові способи адаптації, змушуючи переглянути традиційні моделі попиту та пропозиції (AD-AS) у сучасному контексті.

Окрім цифрових та кризових, на сукупний попит суттєво впливають екологічні чинники. Зростання інтересу до екологічних технологій, енергоефективних товарів і зміна купівельних звичок змінюють уявлення про структуру та розвиток попиту. Сьогодні при виборі товарів і послуг покупці враховують їх вплив на довкілля. Через це дослідження сукупного попиту потребує комплексного підходу, який поєднує знання з макроекономіки, соціології, психології, політології та екології. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на сучасні виклики та розробляти ефективну економічну політику, орієнтовану на економічну стійкість, зменшення нерівності та збалансований розвиток.

Варто зазначити, що поведінка споживачів також суттєво змінюється під впливом соціальних мереж та

цифрових комунікацій. Інформація поширюється швидше, що прискорює адаптацію споживачів до нових товарів та послуг. Зростає роль поведінкової економіки, яка вивчає психологічні аспекти прийняття економічних рішень, а методи машинного навчання та аналіз великих даних дають змогу виявляти закономірності, недоступні традиційним статистичним методам [4]. Таким чином, дослідження сукупного попиту вимагає міждисциплінарного підходу та урахування сучасних технологічних і соціальних трансформацій.

Особливе значення ця тема для нашої країни набуває в умовах війни. Масове переміщення населення, мобілізація та зниження реальних доходів призвели до скорочення споживання, у той час як нерівність доходів зростає, особливо серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО), значна частина яких має доходи нижче мінімальної заробітної плати [5]. Це, зрозуміло, формує велику групу населення з обмеженою купівельною спроможністю.

Фінансова політика держави опинилася перед непростим завданням: з одного боку – стимулюванням попиту через державні витрати та соціальні виплати, а з іншого – контролем інфляції та підтримкою збалансованого бюджету [6]. Енергетична криза та перебої з постачанням енергоносіїв посилюють інфляційні очікування, обмежують купівельну спроможність населення та формують нову структуру споживчого попиту. Особливо показово, що ціни на товари першої необхідності зростають значно швидше за інші категорії, тоді як реальні доходи під впливом інфляційного тиску збільшуються значно повільніше [7].

Що стосується інвестиційного попиту, то прямі іноземні інвестиції зазнають зниження під впливом війни, однак, завдяки державній підтримці та міжнародним програмам, створюються відповідні умови для поступового відновлення інвестиційної активності, особливо у секторах,

пов'язаних із реконструкцією інфраструктури, важким машинобудуванням та енергетикою [8]. Таким чином, інвестиційний попит залишається чутливим до зовнішніх і внутрішніх шоків, а його аналіз потребує комплексного підходу.

Отже, дослідження сукупного попиту в сучасних умовах України вимагає комплексного та міждисциплінарного підходу, який інтегрує класичні макроекономічні показники з реаліями соціально-економічних та політичних трансформацій, зокрема воєнним станом, масовою міграцією, скороченням доходів населення, зростанням економічної нерівності та перебоями в інфраструктурі й логістиці. Відтак аналіз сукупного попиту потребує інтеграції знань з макроекономіки, поведінкової економіки, соціології, політології та екології, що дозволяє оцінити вплив цифрових трансформацій, зовнішніх шоків і глобальних викликів на структуру та динаміку споживчого та інвестиційного попиту.

Сучасна економічна практика України наочно демонструє, що падіння доходів населення, зростання економічної нерівності та необхідність державного втручання істотно впливають на структуру та динаміку сукупного попиту. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба переосмислення класичних економічних моделей, адже ефективна політика сьогодні неможлива без інтеграції соціальних аспектів, макроекономічної стабільності та фінансової стійкості. Таким чином, аналіз сукупного попиту має враховувати не лише кількісні показники, а й поведінкові, соціальні та інституційні чинники, що визначають реальні можливості економіки в умовах кризових та структурних змін.

Отже, глибоке розуміння сукупного попиту стає ключовим інструментом формування ефективної економічної політики, здатної одночасно стимулювати

споживчий та інвестиційний попит, стримувати інфляційні процеси та забезпечувати збалансований розвиток країни. Саме цей комплексний підхід дозволяє адаптувати економічні моделі та рішення до реалій воєнного часу, брати до уваги зовнішні й внутрішні шоки та водночас ефективно забезпечувати довгострокову стабільність, стійкість національної економіки та соціальну справедливість в Україні.

1. Say J.-B. A Treatise on Political Economy: Or the Production, Distribution, and Consumption of Wealth. Philadelphia : Grigg & Elliott, 1803. URL: <https://oll.libertyfund.org/title/say-a-treatise-on-political-economy> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Walras L. Elements of Pure Economics. London : George Allen and Unwin, 1874. URL: <https://ia600209.us.archive.org/10/items/elementsofpureec00walruoft/elementsofpureec00walruoft.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London : Palgrave Macmillan, 1936. URL: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/> (дата звернення: 10.09.2025).
4. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 150 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-ukraine_1999048x (дата звернення: 12.09.2025).
5. Socio-economic Inequality of the Population in Ukraine: Challenges and Prospects for Ensuring Resilience: Research Report. Kyiv : Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, 2024. 45 p. URL: <https://idss.org.ua/en/> (дата звернення: 12.09.2025).
6. Economists for Ukraine. Policy Brief on Macroeconomic Stabilization in Wartime. 2024. 12 p. URL: <https://economistsforukraine.com/> (дата звернення: 12.09.2025).
7. Державна служба статистики України. Інфляція в Україні: червень 2025 року: статистичний бюлетень. Київ, 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2025).
8. Ukraine Invest. Звіт про інвестиційну діяльність в Україні у 2024–2025 рр. Київ, 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2025).

Одотюк І. В., д.е.н., старший науковий співробітник
(Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
НАН України», м. Київ, Україна)

ДІЙСНІСТЬ І ДОПОВНЕНА РЕАЛЬНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СФЕРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНОГО ПРОСТОРУ-ЧАСУ МЕТАВСЕСВІТУ

Гібридизація простору-часу метавсесвіту, як глобальний чинник трансформації інноваційного процесу, постала на вітчизняних теренах дієвим фактором зміни національного нормативно-правового поля реалізації державою функції регулювання в сфері розвитку науки та інновацій. Водночас воєнний стан, дефіцит державного бюджету, зниження кадрового потенціалу є тими умовами нинішнього етапу функціонування економіки, в яких демонстрована ефективність імплементації затверджених змін нормативно-правового регулювання формує оглядові перспективи підвищення результативності цифрової трансформації галузі інновацій України як невизначені.

Важливим чинником, який має безпосередній вплив на невизначеність національної перспективи втілення в життя законодавчих ініціатив в напрямку успішної цифрової трансформації інноваційного процесу, є глобальна тенденція до посилення боргової кризи. Передумовою до відтворення стійкого тренду на пріоритезацію аутсорсингової моделі організації розвитку національної галузі науки та інновацій, а використання саме такої моделі накладає негативний відбиток на перспективу успішної цифрової трансформації сфери інноваційної діяльності, є пролонгація ситуації зі зволіканням розв'язання нової-старої проблеми забезпечення розбудови галузі – брак фінансування. Разом з тим, в реаліях національного

господарства України створення інновацій, на стійке переконання автора, – це передовсім бюджетне фінансування, інноваційний розвиток вітчизняної економіки – це інвестиції в інновації, насамперед інвестиції національні. Головним чинником, який на сьогодні суттєво посилює потенційні наслідки невирішення вказаної вище проблеми, постає трансформація формату документів нормативно-правового регулювання розвитку галузі в напрямку підміни актуальних кількісних оцінок обсягу фінансового ресурсу, необхідного для розширеного відтворення вітчизняної науки та інновацій, представленням бачення виключно потенційних джерел надходження фінансового ресурсу. Виявлена практика поступового централізованого відходу від обрахунку та запиту необхідного обсягу фінансового забезпечення галузі є тією специфікою формування нормативно-правових підвалин розвитку національної сфери науки та інновацій, котра в якісній частині характеризує мейнстрімні на сьогодні експертні оцінки очікування прийдешньої перспективи позитивного впливу останньої на зміну реальної динаміки відтворення галузі в умовах гібридизації простору-часу як невинуваті [1].

У стратегічних засадах розбудови української сфери інноваційної діяльності віртуальний простір, як визначальна складова прийдешнього метавсесвіту, постає технологією, характеристика якої в частині встановлення якісних параметрів сутності, ролі, значення, кількісної оцінки сучасного та перспективного обсягу економічного масштабування, а також досягнення консенсусного бачення загальних засад поведінки у віртуальному просторі, надає підстави для висновку про те, що у сучасній законодавчій практиці загальнодержавного управління процесом інноваційного розвитку країни технології віртуального простору постають станом на кінець 2025 року радше

досліджуваним феноменом, аніж реальним інструментом відтворення національних інновацій. Втім врахування фактора сучасних технологій гібридизації простору-часу метавсесвіту визначає як структуру результуючих параметрів реалізації стратегічних завдань, так і рівень прагматизму встановлених показників досягнення стратегічних цілей. Важливо відзначити, що характеристика національної спроможності до усунення набутого упродовж періоду 2020–2023 років більш ніж дворазового обсягу скорочення і кількості інноваційно-активних підприємств, і частки підприємств, що впроваджували інновації, за рахунок очікування суто динаміки підвищення частки витрат на наукові дослідження і розробки в структурі ВВП з 0,33% в 2023 році до 1,2% в 2030 році та національної позиції в рейтингу глобального індексу інновацій з 57 до 45 відповідно, в умовах фізичного звуження національного простору та ліквідації частини стратегічних активів, міграції та еміграції капіталу і трудового ресурсу, зниження технологічного рівня української промисловості постає характеристикою не стільки сценарію позитивного, скільки сценарію розвитку подій доповненої реальності. Отже, рух суперечностей цифрової трансформації національного інноваційного процесу відображає завершення чергового циклу розвитку вітчизняної науки та інновацій, а його результати свідчать, на нашу думку, про досягнення галуззю етапу свого відтворення, якісні характеристики якого постають ідентичними етапу початковому.

1. ОDOTYUK I. V. Забезпечення розвитку української науки та інновацій: метавсесвіт і нові-старі проблеми. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7533> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.4%20> (дата звернення: 29.10.2025).

Подлевська О. М., к.е.н., доцент, Подлевський А. А., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК НОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні виклики сталого розвитку вимагають переосмислення традиційних економічних моделей, які базуються на принципі «взяти – використати – викинути». Такий лінійний підхід спричиняє виснаження природних ресурсів, зростання кількості відходів, поглиблення екологічних проблем та підвищення ризиків для економічної безпеки. У відповідь формується нова економічна парадигма – циркулярна економіка (ЦЕ), яка передбачає максимальне збереження вартості продуктів, матеріалів і ресурсів у господарському обігу. Дана концепція базується на трьох принципах: усунення відходів і забруднення, циркуляція продуктів і матеріалів (на найвищій вартості), відновлення природи [2].

Для України впровадження моделі циркулярної економіки має особливе значення – як засіб прискореного відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності, зниження екологічного навантаження та адаптації до євроінтеграційних процесів. [3]

Наприклад, Ellen MacArthur Foundation надає ряд кейсів, компанії, які переосмислили дизайн продукту так, щоб він мав повторне використання, був ремонтпридатним, легко піддавався переробці або повертався до виробника після завершення первинного життєвого циклу. В одному з ресурсів зазначено «seven of the best examples» – успішні проекти, що демонструють, як бізнес може працювати за моделлю циркулярної економіки

[1].

У деяких регіонах України досліджено, що впровадження практик циркулярної економіки корелює із зниженням викидів CO₂: у регіонах із вищим темпом росту ВРП не було тенденції до зростання викидів, що відповідає пріоритетам циркулярної економіки [5]. Наприклад у м. Рівне втілюється проект «Створення Net Zero Vision» і цим долучається до боротьби зі змінами клімату у рамках Програми пілотних міст NetZeroCities. Це дворічна програма, що фінансується ЄС у рамках Місії Європейського Союзу. Кінцева мета – скоротити викиди CO₂ за рахунок підвищення енергоефективності будівель, а отже – економити на опаленні як міському бюджету, так і окремому мешканцю, а також розробка сценаріїв переходу міста до «нульових» викидів CO₂ до 2050 року.

Сектор аквакультури в Україні: дослідження «Circular economy: the future of aquaculture sector in Ukraine» аналізує можливості впровадження циркулярних підходів у рибному господарстві – використання побічних продуктів, повторне використання води, мінімізація відходів. Видання «Case Studies: Circular Economy Implementation in Ukraine» представляє конкретні українські підприємства, які вже здійснюють заходи з переходу до ЦЕ [9].

Переходячи до циркулярної економіки, підприємство може змінити свою бізнес-модель: наприклад, замість продажу продукту як товару – запропонувати його як сервіс (product-as-service), збільшити тривалість використання, забезпечити повернення/ремонт, використовувати вторинну сировину, впровадити замкнені матеріальні цикли. Завдяки цьому мінімізуються витрати на сировину, зменшується кількість відходів, підвищується ресурсна ефективність, компанія отримує екологічне конкурентне поле.

Для України, яка перебуває в процесі післявоєнного

відновлення, циркулярна економіка може стати потужним інструментом: відбудова інфраструктури із застосуванням перероблених матеріалів, використання вторинної сировини, модернізація виробництв, стимулювання «зелених» інвестицій.

Варто також додати ще наступні аспекти які можуть поглибити розуміння циркулярної економіки як комплексної трансформації. Цифрові технології – ключовий інструмент для реалізації циркулярної економіки. Інтернет речей, блокчейн, штучний інтелект дозволяють відстежувати матеріальні потоки, прогнозувати знос, управляти сервісними моделями (наприклад, product-as-service). Платформи для обміну ресурсами між підприємствами сприяють зменшенню відходів і створенню нових бізнес-ніш.

Перехід до циркулярної економіки потребує нових компетенцій: еко дизайну, управління ресурсами, екологічного аудиту. Важливо впроваджувати освітні програми для підприємців, інженерів, маркетологів — як у формальній освіті, так і через тренінги, хакатони, акселератори. Університети можуть стати центрами трансформації, поєднуючи дослідження, бізнес-практики та громадські ініціативи.

В свою чергу соціальне підприємництво та інклюзія, відкриває можливості для соціальних підприємств – майстерень з ремонту, апсайклінгу, ресейлу. Підприємництво може залучати вразливі групи до економічної активності: ветеранів, переселенців, людей з інвалідністю. Це буде сприяти соціальній згуртованості та створенню нових робочих місць у сфері «зеленої» економіки.

Варто також залучати споживачів, як ключових агентів змін. Їх свідомий вибір, участь у програмах повернення, ремонт, апсайклінг – формують культуру

відповідального споживання. Бізнес має інвестувати в комунікацію, пояснюючи переваги циркулярної економіки: економія, якість, етичність.

Для масштабного впровадження циркулярної економіки потрібна інтеграція у стратегії регіонального розвитку, промислової політики, стандарти будівництва. Створення кластерів циркулярної економіки, публічні закупівлі з пріоритетом для екологічно сертифікованих товарів — це інструменти державної підтримки. Водночас необхідно подолати певні бар'єри: формування стимулів (податкові пільги, гранти), розвиток логістики вторинної сировини, підвищення екологічної свідомості бізнесу та споживачів, адаптація законодавства.

Циркулярна економіка виступає не лише як екологічна політика, а й як нова бізнес-модель сталого розвитку, яка поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку. Підприємства, що впроваджують її принципи, отримують конкурентні переваги, країна — перспективу — зменшення витрат ресурсів і відходів, підвищення сталості. В Україні впровадження цієї моделі є життєво необхідним, особливо в умовах післявоєнної реконструкції. Активна підтримка держави, міжнародних програм та стимулів для бізнесу може значно пришвидшити цей процес.

Циркулярна економіка — це стратегія майбутнього, яка дозволяє Україні не лише відновити економіку після війни, а й побудувати її на принципах сталості, інноваційності та соціальної згуртованості.

1. Ellen MacArthur Foundation. Completing the picture: How the circular economy tackles climate change. 2021. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Ellen MacArthur Foundation. Circular economy in practice: Case studies and company examples. 18 October 2021. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy->

[introduction/examples](#) (дата звернення: 27.10.2025). 3. Шведун В. та ін. Циркулярна економіка в Україні на шляху до європейської інтеграції: напрямки сталого управління під час війни та післявоєнного відновлення. *Журнал екологічного менеджменту та туризму*. URL: <https://journals.aserspublishing.eu> (дата звернення: 27.10.2025). 4. Khilukha O. Circular economy models in the context of sustainable development. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-14-21> (дата звернення: 27.10.2025). 5. Kobylynska T., Hrynychak N., Motuzka O. The impact of the circular economy on mitigating the consequences of climate change in the regions of Ukraine. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0037> (дата звернення: 27.10.2025). 6. Ruda M. V., Yaremchuk T. S., Bortnikova M. H. Circular economy in Ukraine: Adaptation of European experience. *SMEU*. 2021. Vol. 3(1). P. 212–222. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.212> (дата звернення: 27.10.2025). 7. Podlevska O., Podlevskiy A. Development of circular economy in modern conditions. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2023. Vol. 11, No. 2. URL: <https://economicsrs.com/index.php/eier/article/view/328> (дата звернення: 27.10.2025). 8. Horbal N. I., Plish I. V. Circular business models for sustainable development of Ukrainian enterprises. *SEMI*. 2021. Vol. 5(1). P. 15–29. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.015> (дата звернення: 27.10.2025). 9. UNIDO. Case Studies: Circular Economy Implementation in Ukraine. 2024. URL: <https://www.unido.org> (дата звернення: 27.10.2025).

Подлевський А. А., к.е.н., доцент, Комаренко Т. А., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ТА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ПОСТУПУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Меблева та деревообробна галузі, попри демонстрацію значної стійкості та важливу роль в експорті, зіткнулися з викликами, що ставлять під загрозу їхній розвиток. Воєнний стан діє як несподіваний та жорсткий акселератор для вирішення хронічних, довоєнних проблем – низької капіталоозброєності та продуктивності праці [1].

Галузеві опитування [2; 3] показують, що деревообробна галузь та поліграфія мають найбільші складнощі з пошуком кваліфікованих працівників, особливо таких, як оператори верстатів з ЧПК.

Кадрова криза стала не тимчасовою проблемою, а довгостроковим структурним зрушенням, що діє як потужний каталізатор для фундаментальних змін у виробничій моделі [4].

У той же час рух України до членства в ЄС не лише відкриває ринки, але й чітко підсвічує технологічний та продуктивний розрив. Порівняльний аналіз капіталоозброєності праці [5; 6] виявив загальне відставання (23 тис. євро на зайнятого проти 42 тис. євро у Польщі, не кажучи про лідерів ЄС), галузевий розрив (у промисловості – у вісім разів за капіталоозброєністю та в п'ять разів за створенням доданої вартості на одного працівника порівнянь з Польщею) та фізичний знос (47% у меблевій галузі у 2023 році, та 65% у виробництві паперу).

Такий технологічний розрив робить українські підприємства вразливими до шоків, подібних до дефіциту кадрів. Тобто, якби рівень автоматизації був вищим (ближчим до ЄС), кадровий голод не був би таким критичним. Аналіз показує, що обидва виклики (дефіцит кадрів через війну та низька продуктивність порівняно з ЄС) вказують на єдине рішення – технологічну модернізацію.

Дефіцит робочої сили виступає як потужний стимул для капітальних витрат на модернізацію та автоматизацію, оскільки це стає єдиним способом компенсувати брак працівників.

Низька капіталоозброєність означає, що без інвестицій в оновлення українські підприємства не зможуть конкурувати на європейському ринку, орієнтація на який є стратегічною через падіння внутрішнього попиту. Руйнування енергосистеми та дефіцит електроенергії впливають на собівартість та безперервність виробництва. Це створює додатковий тиск на модернізацію – необхідність інвестувати в енергоефективне обладнання, у т.ч. відповідно до стандартів ЄС.

Для забезпечення сталого економічного поступу в умовах воєнного стану та на шляху до ЄС, запропоновано чотири взаємопов'язані стратегії, що безпосередньо відповідають на виявлені виклики: Технологічна модернізація: Пряма відповідь на низьку капіталоозброєність та дефіцит кадрів через впровадження автоматизації та обладнання з ЧПК. Розвиток людського капіталу: Синхронізація інвестицій в обладнання з інвестиціями в навчання персоналу, зокрема перекваліфікація жінок на традиційно «чоловічі» посади та створення навчальних центрів. Перехід на стандарти ЄС: Пряма відповідь на «європейські орієнтири» через сертифікацію (FSC, PEFC) та впровадження вимог, як-от

Регламент ЄС щодо знецінення (EUDR), що є умовою доступу до ринків. Розробка інноваційних продуктів: Перехід від сировинної моделі до виробництва продукції з вищою доданою вартістю.

Виклики воєнного стану, зокрема кадровий голод, діють як болісний, але потужний каталізатор, що змушує українські підприємства вирішувати історичну проблему низької продуктивності. Синхронна орієнтація на стандарти ЄС перетворює цей процес на цілеспрямований економічний поступ, де інвестиції стають критично необхідним інструментом для подолання технологічного розриву.

1. Подлевський А. А., Подлевська О. М., Комаренко Т. А. Пріоритетні напрямки інвестицій для розвитку підприємств деревообробної та меблевої галузей. *Вісник НУБГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 2(110). С. 201–216. 2. Об'єм і стан ринку меблів у 2024 році. *Українська Асоціація Меблевиків*. URL: <https://uafm.com.ua/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 23.06.2025). 3. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році. *Українська Асоціація Меблевиків*. URL: <https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoji-meblevoji-galuzi-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 23.06.2025). 4. Функціонування деревообробної галузі в умовах воєнного стану. URL: <https://ueex.com.ua/presscenter/news/funktsionuvannya-derevoobrobnoi-galuzi-v-umovah-voennogo-stanu/> (дата звернення: 23.06.2025). 5. Прогнози та аналіз макроекономіки України. Галузеві дослідження. *Ukraine Economic Outlook*. URL: <https://ukraine-economic-outlook.com/uk> (дата звернення: 23.06.2025). 6. Industry (including construction), value added per worker (constant 2015 US\$). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.EMPL.KD?end=2023&locations=UA-PL&start=2015&view=chart> (дата звернення: 23.06.2025).

Поливаний А. Д., навчальний майстер (Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна)

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ АГРОПІДПРИЄМСТВ, ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Агропромисловий комплекс (АПК) України виступає стратегічною основою економіки, відповідаючи не лише за продовольчу безпеку країни, а й генеруючи левову частку валютних експортних надходжень. Однак, повномасштабна військова агресія завдала колосальних і системних збитків тисячам агропідприємств, що включають знищення та пошкодження ключових виробничих фондів, таких як склади, елеватори та тваринницькі комплекси. Крім прямих втрат активів, суттєво постраждала критична інфраструктура, зокрема сільськогосподарська техніка, іригаційні системи та логістичні шляхи, що критично ускладнює відновлення виробничих процесів та збуту продукції.

Економічна доцільність відновлення цих активів є не просто питанням компенсації збитків, а критичним чинником соціально-економічного відновлення держави та забезпечення її стійкості. Рішення про відновлення чи модернізацію має базуватися на глибокому техніко-економічному обґрунтуванні, враховуючи як прямі витрати, так і довгострокові вигоди [1].

Визначення економічної доцільності відновлення виробничої бази повинно охоплювати аналіз трьох ключових аспектів:

1. техніко-економічна оцінка (ТЕО) збитків та відновлення;
2. стратегічний та соціально-економічний ефект [1].

Рішення про відновлення не може бути суто фінансовим. Воно має враховувати:

- продовольчу безпеку: відновлення потужностей у регіонах, де відчувається дефіцит виробництва, є стратегічним пріоритетом;

- створення робочих місць: повернення до роботи місцевих фахівців, відновлення зайнятості в громадах;

- підтримку логістики та експорту: відновлення елеваторів, сушарок та переробних потужностей критично важливе для логістичних ланцюгів [2].

Найбільша економічна доцільність досягається тоді, коли процес відновлення поєднується з модернізацією, а не простою відбудовою «як було» (таблиця).

Таблиця

Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції

Критерій	Зміст
Оцінка збитків	Визначення вартості знищених активів (техніка, будівлі) за залишковою та відновною вартістю. Оцінка втраченої вигоди (недоотриманого врожаю, зупинки виробництва).
Термін окупності (ТО)	Розрахунок терміну, за який додатковий чи відновлений прибуток від введених в експлуатацію фондів покриє витрати на їх відновлення/модернізацію.
Чиста теперішня вартість (NPV)	Аналіз прибутковості проекту відновлення / модернізації з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. Позитивний NPV свідчить про доцільність проекту.
Порівняльний аналіз	Порівняння витрат на відновлення (ремонт, відбудова) проти витрат на будівництво нового об'єкта чи купівлю нової техніки.

Наведена таблиця окреслює ключові критерії та методи оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів, які, ймовірно, сфокусовані на відновленні або модернізації активів та підприємств, що зазнали значних збитків внаслідок, наприклад, воєнних дій чи стихійних лих. Ці критерії є незамінними інструментами для фінансового обґрунтування рішень, дозволяючи визначити доцільність кожного проєкту відбудови.

Рекомендації для державної політики та підприємств:

1. створення компенсаційних механізмів, які стимулюють саме модернізацію (надання пільгових кредитів під купівлю енергоефективного обладнання та техніки точного землеробства);

2. спрощення доступу до міжнародних фінансових програм та грантів, орієнтованих на зелені технології та відновлення;

3. запровадження стандартизованої методології оцінки збитків, що включає технічний аудит та економічне обґрунтування найкращого варіанту відновлення (ремонт чи модернізація).

1. Войтович Л. М., Федик М. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи: матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) / заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2024. 112 с.
3. Перспективні галузі економіки, прогнози розвитку після війни. URL: <https://blog.youcontrol.market/pierspiektivni-ghaluzi-iekonomiki-proghnozi-rozvitku-pislia-viin> (дата звернення: 01.10.2025).

Румянцев А. П., д.е.н., професор (Державний університет «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ, Україна),
Ковбич Т. К., доктор філософії, доцент кафедри міжнародної економіки (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна)

НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Вітчизняний інтелектуальний потенціал є провідною ланкою у системі трудових ресурсів нашої країни. Його використання спрямоване на забезпечення раціонального функціонування національного народногосподарського комплексу та дозволяє обґрунтувати можливості виваженого врахування сучасних глобальних викликів до визначальних напрямів цивілізаційного розвитку. Позитивні риси інтелектуального потенціалу України відображає загальна характеристика його структури. Так у 2025 р. частка працівників з вищою освітою становить понад 50% від загальної чисельності економічно активного населення нашої країни, біля 30% припадає на працездатне населення з професійно-технічною освітою [1], а 18% – з середньою освітою [1]. Важливим показником інтелектуального потенціалу України є оцінка місця нашої держави у світовому рейтингу рівня освіти населення. На липень 2025 р. Україна посіла 70 місце з показником 63,42% [2]. За рівнем третинної освіти на 1 грудня 2024 р. показник нашої держави становить 58%, тоді відповідно як у таких країнах ЄС як Польща – 48,1% Словаччина – 36,4%, Угорщина – 34,1% [3]. Наявність значної освітньої складової трудових ресурсів України, безумовно, не свідчить про ефективність її праці. Про це побічно свідчить показник продуктивності праці в Україні, який у 2024 р. у

3–4 рази менше ніж у 38 розвинутих країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку [4]. У цьому зв'язку доцільно розглядати перспективні напрями зміцнення інтелектуального потенціалу України з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації світового господарства.

Розв'язання питань щодо визначення напрямів зміцнення вітчизняного інтелектуального потенціалу під впливом глобалізаційних процесів потребує використання змішаної методики, яка передбачає поєднання методів якісного та кількісного аналізу політики розвитку висококваліфікованих трудових ресурсів, талантів (розвитку, залучення, утримання), статистичних даних, основних тенденцій на ринку праці та викликів, пов'язаних з діджиталізацією, світовими тенденціями у системі підготовки фахівців. Дана методика повинна включати наступні етапи: 1) ідентифікацію ключових проблем в розрізі регіонів, галузей матеріального виробництва, сфер суспільного життя; 2) статистичний аналіз рівня кваліфікації працюючих на основі оцінок компетентностей трудових ресурсів та показниками забезпеченості країни висококваліфікованим, середньокваліфікованим, низькокваліфікованим персоналом; 3) якісний та кількісний аналіз глобальних та національних інфраструктурних та інституційних компонентів ринку праці як передумов виникнення проблем розвитку високо кваліфікованих трудових ресурсів в розрізі таких складових: освітній, науковий, правовий, політичний компоненти та політика розвитку ринку праці (стратегічні документи та заходи, що спрямовані організацію та планування діджиталізації ринку праці, механізми іноземної співпраці та налагодження взаємодії з міжнародними організаціями в цілях обміну досвідом та практикою цифровізації тощо).

Ідентифікація наведених проблем в розрізі регіонів, галузей матеріального виробництва, сфер суспільного життя, еміграції висококваліфікованих фахівців орієнтує на врахування таких основних проблемних напрямів розвитку вітчизняних висококваліфікованих трудових ресурсів, особливо під час військової агресії рф: формування регіональних центрів тяжіння висококваліфікованої робочої сили; та посилення унаслідок війни з рф регіональної диференціації робочої сили різного рівня кваліфікації, зокрема через регіональну спеціалізацію, відсутність структурних зрушень економіки та розвитку високотехнологічних секторів, сфери послуг; інституційні проблеми ринку праці та не достатній рівень ефективності служби зайнятості як державного регулятора відповідності професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили потребам ринку праці; інфраструктурні, зокрема низький рівень цифровізації різних секторів економіки через не розвинену цифрову інфраструктуру; політичні та економічні: відсутність дієвої інноваційної політики, політики стимулювання досліджень та розробок, застарілі система освіти та підходи до навчання; соціальні через розрив у доступі різних категорій населення до системи освіти, освітньо-наукової інфраструктури тощо.

Серед інших проблем розвитку інтелектуального потенціалу України треба відмітити також недостатнє стимулювання розробки національних (державних) програм підтримки талантів та залучення висококваліфікованих мігрантів з інших країн, програм розвитку інноваційного підприємництва та підприємницьких навиків. Вказані проблеми зумовлюють міграцію висококваліфікованих трудових ресурсів, зростання неформальної зайнятості завдяки процесам цифровізації та можливостям використання ІКТ для пошуку роботи.

Зважаючи на визначені проблеми розвитку вітчизняного інтелектуального потенціалу та використання переваг глобалізації в умовах військового стану та перспектив повоєнного відновлення ІТ сектору ринку праці України можна сформуванати наступні рекомендації їх вирішення. По-перше, подальші міжнародні співпраці державних органів, що реалізують політику зайнятості, розвитку трудових ресурсів, людського капіталу, з міжнародними організаціями, країнами-партнерами для розвитку компетентності персоналу державних служб з питань праці на національному та регіональному рівні, зокрема, в контексті здійснення досліджень професійно-кваліфікаційної структури робочої сили, її компетентностей та їх співвіднесення з потребами регіональних ринків праці; проведення досліджень щодо особливостей здійснення підготовки фахівців закладами освіти відповідно потребам ринку праці, в разі виявлення розривів усунення програм підготовки або розробка нових програм підготовки на основі міжнародного досвіду концепції навчання протягом життя. По-друге, обґрунтування виваженої та впровадження політики розвитку висококваліфікованих трудових ресурсів і утримання талантів, повернення кваліфікованих працівників з врахуванням галузевої структури економіки та потреб роботодавців в різних категоріях працівників, що має передбачати оновлення стандартів, національних рамок кваліфікацій з врахуванням цифрових навиків працівників різних професій, не лише високо технологічних секторів, а й секторів суміжних галузей. По-третє, вирішення проблем, пов'язаних з недостатнім забезпеченням висококваліфікованими працівниками, варто стимулювати розвиток цифрових навиків та навиків потрібних для бізнесу. По-четверте, якщо в Україні значну увагу приділено розвитку цифрових навиків у зв'язку з курсом на цифровізацію економіки, то

незначна увага приділена навикам, яких потребують роботодавці, зокрема: 1) особистісно-мотиваційні: орієнтованість на результат, співпраця та робота в команді, особиста відповідальність; 2) комунікативні: вміння вести діалог; професійно-функціональні навички: робота з документами; 3) професійно-технічні навички: робота з обладнанням; 4) цифрові навички: робота з базовими офісними програмами. Тому варто в оновлені рамки кваліфікацій працівників різних професій включити особистісно-мотиваційні, комунікаційні, функціональні та технічні навички, а відповідно з врахуванням світових параметрів оновити стандарти вищої освіти, в яких визначаються інтегральна, загальні та професійні (фахові компетентності). По-п'яте, концепцію розвитку цифрових компетентностей варто доповнити не лише переліком цифрових навиків згідно з глобальними тенденціями вимог до розвитку інтелектуального потенціалу, а і обґрунтувати сучасну систему функціональних та технічних навиків, які потрібні при роботі з інноваційним обладнанням, технологіями, технікою, комп'ютерами та інструментами діджиталізації всіх сфер господарської діяльності.

1. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/fakhivtsi-z-vyshchoyu-osvitoyu-na-rynku-pratsi-ukrayiny-suchasni> (дата звернення: 01.10.2025).
2. URL: <https://mon.gov.ua/news/17-zvo-ukrainy-vviiishly-do-times-higher-education-world-university-rankings-2025><https://sqe.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).
3. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzhennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na?page=21> (дата звернення: 01.10.2025).

Савіна Н. Б. д.е.н., професор, Оксимчук С. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Стабільне функціонування банківської системи є фундаментальною основою фінансової безпеки держави та передумовою стійкого економічного зростання. Одним із найбільш критичних викликів, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності, є накопичення проблемних активів, насамперед непрацюючих кредитів (NPL – non-performing loans). Наявність значної частки NPL погіршує фінансові показники банків, знижує їхню ліквідність та негативно впливає на довіру інвесторів. В умовах повномасштабної військової агресії та макроекономічних потрясінь проблема управління проблемними активами в Україні набула ще більшої актуальності, оскільки рівень NPL після 2022 року знову почав зростати.

Мета дослідження полягає в узагальненні сучасних стратегій управління проблемними активами банків, вивченні їхньої ефективності у міжнародній практиці та оцінці можливості адаптації в українських реаліях із урахуванням викликів воєнного часу. Ефективне управління проблемними активами є надзвичайно актуальним завданням для забезпечення фінансової стабільності банків і підтримки їхньої можливості подальшого кредитування економіки країни.

Управління проблемними активами є ключовою функцією у системі ризик-менеджменту банківської діяльності, оскільки непрацюючі кредити безпосередньо впливають на ліквідність, прибутковість та платоспроможність банків [1].

Динаміка NPL в Україні (2018–2024 рр.):

1. Період до 2022 року: Після фінансової кризи 2014–2015 років рівень NPL у банківській системі сягав понад 50% [1]. Завдяки активній роботі Національного банку України (НБУ) та реструктуризації боргів частка проблемних кредитів поступово знижувалась із 52,85% у 2018 році до 30,02% у 2021 році.

2. Воєнний період (з 2022 року): Початок повномасштабної війни у 2022 році відновив тенденцію до зростання проблемних активів. Військові дії призвели до руйнування інфраструктури, дефолтів підприємств-позичальників та втрати платоспроможності клієнтів, особливо у прифронтових регіонах. В умовах військової агресії частка проблемних кредитів зросла до 38% на кінець 2022 року та становила 37% за підсумками 2023 року [3].

3. Поточна ситуація (2024 рік): Спостерігається зниження частки NPL до рівня 30,29% у 2024 році, що є результатом міжнародної фінансової підтримки, ефективних заходів реструктуризації та програм підтримки бізнесу, а також вдосконалення управління ризиками.

4. Структурний аналіз: Найбільша частка непрацюючих кредитів історично припадає на корпоративний сектор. Наприклад, у 2018 році їхня частка становила 55,83%, а у 2024 році – 38,96%.

Світова практика сформуvala широкий спектр ефективних стратегій управління NPL, які потребують адаптації до особливостей українського банківського середовища. Міжнародний досвід свідчить про необхідність

комплексного підходу, що поєднує ринкові інструменти з державним регулюванням.

Ключові міжнародні стратегії:

- Створення «поганих банків»/ «asset management companies» (Bad Banks / AMC): Спеціалізовані установи, такі як Ірландська NAMA чи Іспанська SAREB, виділяють проблемні активи з балансів комерційних банків для управління та реалізації. Це дозволяє очистити баланси комерційних банків, але вимагає значних фінансових ресурсів та державної підтримки. Адаптація досвіду створення державних або приватно-державних AMC є перспективною для України [6].

- Реструктуризація боргу (Workout): Класична стратегія, що передбачає зміну умов кредитного договору (продовження строків, зниження ставки, часткове списання) для підвищення ймовірності повернення коштів. В Україні workout-стратегії є одними з найбільш прийнятних та вже реалізуються в багатьох банках через спеціальні підрозділи [1].

- Продаж NPL на вторинному ринку: Активна практика продажу портфелів інвесторам, поширена у США та Італії, дозволяє банкам швидко звільнити капітал [8]. Однак в Україні повноцінний вторинний ринок NPL поки не сформований через слабкість судової системи, недостатню прозорість боргових операцій та брак інвесторів, готових працювати з українським кредитним ризиком [2].

- Інноваційні технології: Застосування штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання для прогнозування ризиків прострочень та оцінки ймовірності «виліковності» кредитів. Впровадження цифрових інструментів для оцінки кредитоспроможності та моніторингу клієнтів є одним із найбільш прийнятних напрямів для масштабування в межах національної банківської системи.

В умовах воєнного стану традиційні інструменти управління NPL часто виявляються неефективними. Особливої актуальності набувають гнучкі підходи, що поєднують ринкові механізми з державною підтримкою та цифровізацією [4].

Ключові виклики та необхідні кроки:

- Правовий та судовий аспекти: Механізми продажу NPL ускладнені через нестабільність ринку нерухомості та труднощі з правовим оформленням заставного майна. Судова система, яка недостатньо ефективно працювала і до війни, не здатна оперативним розглядати позови кредиторів. Необхідна модернізація судової системи для оперативного вирішення спорів та розвиток прозорого ринку NPL із дотриманням стандартів захисту прав кредиторів [5].

- Роль НБУ та державна підтримка: Національний банк України відіграє ключову роль, запроваджуючи макропруденційне регулювання [2], тимчасові нормативні послаблення для банків (наприклад, щодо формування резервів) та гнучкі підходи до класифікації кредитів [3]. Державна підтримка також включає створення окремих програм рефінансування для підтримки ліквідності.

- Інноваційно-системний підхід: Для сталого зниження рівня проблемних активів необхідний системний підхід, що передбачає впровадження інноваційних технологій і методик управління кредитними ризиками [7], а також активну співпрацю державних органів, банків і бізнесу у питаннях реструктуризації та санації.

Проблемні активи у банківському секторі є глобальним викликом, який суттєво впливає на фінансову стабільність. Світова практика доводить ефективність комплексного підходу, що поєднує регуляторні, ринкові та інноваційні інструменти.

Для забезпечення стійкості вітчизняної банківської системи та майбутнього відновлення економіки України у післявоєнний період необхідно:

1. Комплексно адаптувати міжнародний досвід, віддаючи пріоритет реструктуризації боргу та цифровізації процесів управління ризиками.

2. Розглянути можливість створення ефективного державного або приватно-державного інституту для консолідації проблемних кредитів (на кшталт AMC/Bad Banks).

3. Забезпечити подальше вдосконалення регуляторної політики та підвищення ролі НБУ у формуванні гнучких підходів до оцінки активів в умовах економічної невизначеності.

4. Активізувати зусилля щодо реформування судової та правової систем для забезпечення прозорості та швидкості стягнення боргів, що є критичною умовою для розвитку вторинного ринку NPL.

Зниження частки NPL, як це спостерігається у 2024 році, є важливим кроком до стабільності фінансового сектору України, проте війна та економічна нестабільність продовжують бути важкими викликами. Належне управління проблемними активами матиме позитивний вплив як на стабільність банківського сектору в умовах військової безпеки, так і на майбутнє відновлення економіки України.

1. Зайцева І. Ю., Малишко Н. В., Палій О. В. Управління проблемними кредитами банків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 134–141. 2. Крот Л. М., Шаповал Л. П., Фугело П. М. Макропруденційне управління проблемними активами банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3 (34). С. 95–103. 3. Калінін О. В., Мосійчук Т. К., Дудник О. Є. Ризик-менеджмент у контексті управління проблемними активами банків. *Економіка*

та держава. 2024. № 4. С. 25–31. 4. Осадчий І. В. Шляхи вдосконалення роботи з проблемними активами банків України. *Фінанси України*. 2011. № 9. С. 63–71. 5. Слободянюк Н. О., Нестеренко А. Є. Стратегії управління проблемними кредитами комерційного банку. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1. С. 77–84. 6. Осадчий Є. С., Клокун Ю. А. Світовий досвід роботи з проблемними банками та можливість його застосування в Україні. *Банківська справа*. 2012. № 4. С. 53–61. 7. Bouthaktchiev V. A Markov Chain Model for the Cure Rate of Non-Performing Loans. *SSRN Electronic Journal*. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3103934> (дата звернення: 24.06.2025). 8. Oliveira M. R., Louzada F. Recovery Risk: Application of the Latent Competing Risks Model to Non Performing Loans. *arXiv preprint*. 2014. URL: <https://arxiv.org/abs/1401.4443> (дата звернення: 24.06.2025).

Сас С. П., доктор філософії, доцент (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ЧИННИК ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ

Сучасна вітчизняна система вищої освіти і науки перебуває в умовах фундаментальних змін, що зумовлені глобальними трансформаціями, викликами воєнного часу та євроінтеграційного курсу України. Водночас актуальним є питання фінансування закладів вищої освіти (ЗВО), що прямо впливає на забезпечення якісного освітнього процесу, розвиток інноваційних наукових досліджень, збереження кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності ЗВО як в Україні, так і на міжнародній арені.

Необхідність адаптації до європейських стандартів, зокрема, спрямована і на фінансове забезпечення ЗВО, що відображено у сприянні їхній автономії, впровадженні нових моделей фінансування – формульного підходу, конкурсного та проектного фінансування, стимулюванні результативної діяльності, міжнародної співпраці, державно-приватного партнерства.

На сьогодні, в умовах обмеженого Державного бюджету України, пріоритетності оборонної сфери та глобальних воєнних втрат диверсифікація джерел фінансування є одним із пріоритетних завдань кожного ЗВО для забезпечення його фінансової стійкості та інноваційного розвитку. Потужним інструментом збільшення фінансового потенціалу університетів може бути їхня активна міжнародна діяльність. Вона охоплює академічну мобільність учасників освітньо-наукового

процесу, участь у грантових програмах, створення спільних освітніх і дослідницьких проєктів, співпрацю з міжнародними фондами, донорами та приватним сектором.

Аналізуючи співвідношення обсягу грантових коштів до загального обсягу бюджету окремих світових університетів, спостерігаємо їхнє провідне місце, на рівні з прямим державним фінансуванням та оплатою освітніх послуг. У 2021–2023 роках в Columbia University in the City of New York (США) такий відсоток в середньому складав 31,3, University of Oxford (Велика Британія) – 58,4% та L'Alma Mater Studiorum Università di Bologna (Італія) – 33,6% [1, с. 21].

Аналіз фінансової звітності, що розміщена на офіційних сторінках Криворізького національного університету (КНУ), Львівського національного університету імені Івана Франка (ЛНУ), Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (ПНУ) (з 2025 року перейменовано на Карпатський національний університет імені Василя Стефаника), дає змогу порівняти грантову діяльність вітчизняних університетів (таблиця).

Таблиця

Залучені фінансові ресурси вітчизняних університетів

ЗВО	Рік	Сукупні надходження, млн грн	Залучені кошти		Кошти від проєктної діяльності	
			млн грн	%	млн грн	%
КНУ	2021	180,64	23,87	13,2	3,82	2,1
	2024	217,35	20,88	9,6	3,95	1,8
ЛНУ	2021	1136,91	165,75	14,6	18,71	1,6
	2024	1406,77	138,63	9,9	53,66	3,8
ПНУ	2021	517,32	124,32	24,0	35,46	6,9
	2024	696,92	41,71	6,0	37,59	5,4

Джерело: розраховано авторкою.

Якщо говорити про українські університети, то питання диверсифікації джерел, залучення додаткових ресурсів на розвиток є важливим і в довоєнний рік частка таких коштів складала 13–24%, а у 2024 році значно знизилася і становить 6–10% сукупних надходжень університетів. Можна також зазначити, що відсоток фінансування проєктної діяльності (виконання освітніх та наукових грантів) порівняно із світовими університетами є досить низьким і складає не більше 7%, а часто 1,5–4%.

Актуальними міжнародними проєктами для вітчизняних ЗВО є програми: Erasmus+, що надає можливості учасникам освітньо-наукового процесу навчатися, стажуватися, здобувати досвід та займатися волонтерством за кордоном; Horizon Europe – це підтримка фундаментальних досліджень, розвиток інновацій та стартапів, дослідження для вирішення глобальних викликів. Для отримання реальної фінансової підтримки у вигляді міжнародного гранту необхідним для університету вважаємо: формування активної проєктної команди, якісної конкурсної заявки на проєкт, побудова консорціумів з європейськими партнерами, розвиток співпраці з бізнесом і міжнародними донорами, можливість забезпечити співфінансування.

В умовах сучасних економічних і політичних викликів, євроінтеграції України міжнародна активність ЗВО, участь в грантовій діяльності виступає стратегічним напрямом підвищення їхньої фінансової стійкості та автономії, сприяє зміцненню позицій у міжнародних рейтингах, інтеграції в світовий освітній та науковий простір й посиленню їхньої конкурентоспроможності.

1. Золотаревський А. Характеристика місця грантів серед джерел фінансування закладів вищої освіти. *Матеріали конференції МЦНД*. (29.08.2025; Чернівці, Україна), С. 19–22.

Свірко С. В., д.е.н., д.н.держ.упр., професор, Орел О. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Сидоренко О. П., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)

РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНИХ ПОЗИЦІЙ В КОНТЕКСТІ ЗАПИТІВ ЄС

В умовах євроінтеграції України основним орієнтиром подальшого розвитку будь-якої з вітчизняних сфер діяльності виступає правова система ЄС. Не є виключенням і фінансово-бюджетна сфера, яка має надзвичайно важливе значення.

Рекомендації Європейської комісії щодо фінансових та бюджетних положень передбачає формування органу координації щодо адміністративних процесів в межах системи власних ресурсів з метою підвищення обізнаності ключових зацікавлених сторін [1].

Нагадаймо, що підходи до формування бюджетних положень в цілому та принципів бюджетної системи зокрема у вітчизняному законодавстві прописані Бюджетним кодексом України. Бюджетні позиції ЄС регламентують сукупністю правових актів ЄС, серед яких чільне місце обіймає Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС, ЄВРАТОМ) 2018/1046 від 18 липня 2018 року про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу, яким і закріплені бюджетні принципи ЄС. Ґрунтовний аналіз позицій в частині принципів було проведено в праці авторів ДУЖП, а тому тільки зазначимо, що принципова відмінність бюджетних принципів ЄС та України перед усім полягає у наявності серед бюджетних принципів ЄС принципу розсудливого управління фінансами та продуктивності [2]. В контексті

вищевказаного та зважаючи на надане авторами ДУЖП визначення поняття «бюджетний принцип» [3] пропонується внести зміни до Бюджетного кодексу України замінивши «принципи бюджетної системи» на «бюджетні принципи», а принцип ефективності та результативності на принцип належного управління бюджетними коштами та продуктивності.

З'ясування також потребуються питання управління державними фінансами на тлі відсутності жодного нормативно закріпленого формулювання поняття «управління державними фінансами» або «система управління державними фінансами» [4]. На вирішення значної кількості прогалин в сфері управління державними фінансів, пропонується до розробки Закон «Про управління державними фінансами в Україні». Його структура має передбачати наявність таких статей: Стаття 1. Загальні положення управління державними фінансами (поняття, мета, принципи, функції та завдання); Стаття 2. Нормативно-правове забезпечення в сфері управління державними фінансами; Стаття 3. Об'єкти управління державними фінансами; Стаття 4. Суб'єкти управління державними фінансами; Стаття 5. Повноваження Верховної Ради України в сфері управління державними фінансами; Стаття 6. Повноваження КМУ в сфері управління державними фінансами; Стаття 7. Повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державну політику в сфері управління державними фінансами; Стаття 8. Повноваження інших органів управління; Стаття 9. Система управління державними фінансами та її елементи; Стаття 10. Планування та прогнозування в системі управління державними фінансами; Стаття 11. Бухгалтерський облік та контроль в системі управління державними фінансами; Стаття 12. Організація та мотивація

в системі управління державними фінансами; Стаття 13. Громадськість в системі управління державними фінансами; Стаття 14. Контроль за системою управління державними фінансами; Стаття 15. Відповідальність за порушення законодавства в сфері управління державними фінансами; Стаття 16. Прикінцеві положення. Розробка та прийняття такого Закону сприятиме упорядкуванню питань управління державними фінансами, а отже забезпечить ефективне функціонування системи управління державними фінансами.

1. European Commission. Commission Staff Working Document. Ukraine 2024 Report. Accompanying the document. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2024 Communication on EU Enlargement Policy. 2024. URL:

[https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf)

[50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf) (дата

звернення: 27.10.2025). 2. Свірко С. В., Довгалюк В. В., Тростенюк Т. М. Методологічна модель бюджетного процесу Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 70–84. 3. Свірко С. В., Власюк Т. О., Довгалюк В. В., Тростенюк Т. М., Кучменко В. О. Розбудова міжнародних бюджетних принципів в умовах сучасних світових суспільних трендів: безпекова, стратегічна та інформаційна детермінанти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 2(55). С. 299–316. 4. Свірко С. В. Сучасний розвиток системи управління державними фінансами України: обліковий сегмент в забезпеченні інноваційно-інвестиційного вектору спрямування. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2018. № 1(83). С. 56–65.

Солодкий В. О., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДХОДІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Сталий розвиток, що гармонізує економічне зростання, соціальну справедливість та екологічну безпеку, є ключовим для України в контексті інтеграції до Європейської інституцій. Проте економічні перешкоди, такі як висока енергоємність економіки, обмежене фінансування екологічних програм, недостатня інтеграція принципів сталого розвитку в економічну політику, часто неефективне управління відходами та соціально-економічна нестабільність створюють значні виклики.

Економічні аспекти сталого розвитку активно досліджуються науковцями, які аналізують взаємозв'язок економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Концепція сталого розвитку як балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями підкреслює необхідність ресурсоефективності та використання низьковуглецевих технологій для країн із економікою, що перебуває на етапі трансформації.

Сьогодні активно вивчається неефективне управління відходами, як правило, з огляду на те, що лише їх незначна частка переробляється, що гальмує перехід до циркулярної економіки. Важливе значення приділяється дослідженню аспектів механізму сталого розвитку підприємств [1], питанням реалізації інноваційної політики на регіональному рівні, як визначального чиннику реалізації принципів сталого розвитку сучасних економічних систем, а також інтегральному вивченню стратегії сталого розвитку [2]. Проводиться аналіз екологічно спрямованих

фінансових інструментів, які дають можливість залучати значні кошти на фінансування відповідних програм, обґрунтовуються питання щодо необхідності цифровізації енергетичних систем, що в багатьох випадках, також, може суттєво знижувати втрати електроенергії, вивчаються питання комплексного формування держави сталого розвитку [3].

В даному контексті, питання забезпечення енергоресурсами залишається особливо актуальним і потребує нагальної розробки комплексної програми його розв'язання. Так, за останні роки витрати на імпорт енергоносіїв складають суттєву частину валового внутрішнього продукту, що, в свою чергу, негативним чином впливає на платіжний баланс. Перехід до відновлювальних джерел енергії відбувається недостатніми темпами. Південні регіони держави, такі як Херсонська та Одеська області, мають значний потенціал для встановлення та використання потужностей сонячної енергетики, але фактично реалізовані можливості залишаються суттєво меншими. Причинами цього є соціально-економічні проблеми, зумовлені в тому числі військовими діями, а також недостатність інвестиційних ресурсів та інші чинники.

Регіональні особливості впливають на енергоефективність. У промислових регіонах, необхідним є забезпечення достатніх обсягів енергозабезпечення через традиційні джерела виробництва електроенергії у зв'язку з високими показниками енергоємності, тоді як аграрні регіони, мають суттєвий потенціал для використання можливостей біоенергетики. Для забезпечення місцевих енергетичних потреб, важливим є збільшення кількості біогазових установок. Для цього необхідним є впровадження та реалізація відповідних регіональних програм. Корисним тут може бути використання

зарубіжного досвіду. Як свідчить практика, надання субсидій на розробку та впровадження відновлюваних джерел енергії дозволяє в перспективі як підвищувати ефективність функціонування сфери енергозабезпечення так і оптимізувати використання енергетичних ресурсів.

Першочерговим є впровадження та використання національної стратегії сталого розвитку, що сприятиме досягненню принципів збалансованого розвитку і, відповідно, суттєвому зменшенню викидів в атмосферу та рівня забруднення навколишнього природного середовища в цілому. Ефективними для реалізації стратегії сталості, серед іншого, є фіскальні важелі, зокрема податкові пільги, які могли б охоплювати більшу частку малого та середнього бізнесу.

Необхідним кроком подолання існуючих в даному напрямку економічних проблем є значне розширення обсягів залучених інвестицій. Для цього мають бути забезпечені як відповідні економічні умови так й імплементуватися ефективні та прозорі процедури. Важливою та дієвою може бути також співпраця з міжнародними організаціями, оскільки, на сучасному етапі розвитку економіки, збільшення обсягів фінансування, в тому числі економічних, екологічних та соціальних програм забезпечення цілей сталого розвитку, сприятиме прискоренню зростання економіки держави в цілому.

1. Чмут О. Фундаментальні аспекти механізму сталого розвитку підприємств: концептуальний і нормативний базис. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. № 53. С. 33–38. 2. Боголюбов В. Стратегія сталого розвитку: підручник. Київ, 2018. 446 с. 3. Наїр Ч. Держава сталого розвитку. Майбутнє урядування, економіки та суспільства / пер. з англ. Ірина Гнатівська. Київ : Наш формат, 2020. 288 с.

Солодкий В. О., к.е.н., доцент, Самков М. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності економічного середовища, ключовим завданням для будь-якого підприємства стає забезпечення його економічної стійкості. Ця категорія виходить за межі простої прибутковості, охоплюючи здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу, платоспроможність та адаптивність до змін у довгостроковій перспективі. Досягнення такого стану неможливе без ефективного механізму контролю над використанням ресурсів, що підкреслює центральну роль управління витратами.

Саме тому управління витратами на сучасному етапі перестає бути виключно тактичною функцією, орієнтованою на просте скорочення. Воно трансформується у повноцінний стратегічний інструмент.

Ефективне управління витратами слід розглядати не як разову економію ресурсів, а як комплексний, багаторівневий процес, що поєднує оперативні короткострокові дії зі стратегічними змінами. У періоди економічної нестабільності саме гармонійне поєднання швидких управлінських рішень із посиленням внутрішнього потенціалу забезпечує підприємству економічну стійкість і здатність протистояти зовнішнім викликам без втрати конкурентних позицій [1, с. 161].

Першочерговим напрямом управління витратами є забезпечення стабільності грошових потоків та дотримання

принципів ефективного управління ліквідністю. Доцільно запровадити системний моніторинг руху коштів, оптимізувати графіки платежів і посилити контроль за виконанням фінансових зобов'язань контрагентами. На практиці це передбачає гнучке планування розрахунків за договорами, прискорення надходження виручки, а також тимчасове обмеження витрат за статтями, що не мають критичного значення. Застосування таких заходів сприяє формуванню додаткового обсягу вільних коштів, які можуть бути спрямовані на фінансування найважливіших потреб підприємства [2].

Іншим напрямом є реалізація швидких заходів з оптимізації операційної діяльності (так звані «quick wins»). Йдеться про рішення, що не потребують значних фінансових вкладень, але дозволяють зменшити щомісячні витрати підприємства. До них належать перегляд вартості комунальних та сервісних послуг, скасування непотрібних підписок, удосконалення логістичних процесів (оптимізація маршрутів доставки, ефективніше використання складських площ), а також запровадження елементарних енергоощадних заходів [2].

Окрім вищезазначених заходів, доцільно переглянути умови закупівлі. До основних дій належать перегляд умов співпраці з ключовими постачальниками, укладання довгострокових контрактів із гнучкими умовами постачання, об'єднання закупівель для досягнення вигідніших цінових пропозицій, а також оцінка ризиків порушення постачання. Доцільно також розглядати використання кількох постачальників і залучення локальних партнерів, що сприяє зниженню залежності від одного джерела. Результатом впровадження таких заходів є зменшення витрат на матеріальні ресурси та підвищення стабільності виробничих і логістичних процесів [3].

Використання цифрових інструментів для контролю витрат також є важливим напрямом підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Сучасні системи обліку та аналітичні панелі (дашборди) дозволяють у режимі реального часу відстежувати фінансові показники, структуру витрат і динаміку їх змін. Автоматизація рутинних процесів, зокрема платежів, звітності та узгодження заявок, дає змогу мінімізувати людський фактор і скоротити час на обробку фінансових операцій [4].

Таким чином, ефективне управління витратами – це стратегія, що поєднує короткострокові дії для збереження ліквідності з довгостроковими заходами підвищення ефективності. Її успіх залежить від поєднання технологічних рішень, аналітичного підходу та залучення персоналу до процесу змін. Саме така модель дозволяє підприємству мінімізувати ризики, забезпечити конкурентоспроможність і створити умови для стабільного зростання навіть в умовах економічної невизначеності.

1. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21> (дата звернення: 15.09.2025).
2. 11 cash flow optimization tips for small businesses. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2024/11/01/11-cash-flow-optimization-tips-for-small-businesses/> (дата звернення: 15.09.2025).
3. Шутько Т. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/items/0e6cd8d0-2ff7-4183-abf5-57e4133ac5cd> (дата звернення: 15.09.2025).
4. Smart strategies for improving cost control, efficiency and sustainable growth. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/fis-global/2025/03/17/smart-strategies-for-improving-cost-control-efficiency-and-sustainable-growth/> (дата звернення: 15.09.2025).

Солодкий В. О., к.е.н., доцент, Ткачук А. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку технологій та зростаючої відкритості ринків питання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати стійке зростання прибутковості. Підвищення конкурентоспроможності є ключовим чинником довгострокового розвитку будь-якого суб'єкта господарювання [1].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом зовнішніх (ринкових, технологічних, політичних) та внутрішніх (організаційних, фінансових, кадрових) чинників. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності базуються на: ресурсному підході, який розглядає підприємство як сукупність унікальних ресурсів і компетенцій; ринковому підході, що оцінює позицію підприємства відносно конкурентів за часткою ринку, ціною, якістю продукції; інноваційному підході, який фокусується на здатності до постійного оновлення продуктів і технологій [2].

Ефективне поєднання цих підходів дає змогу забезпечити стабільну конкурентну перевагу.

До системи методів підвищення конкурентоспроможності належать:

1) Інноваційно-технологічні методи: впровадження нових технологій виробництва; розробка нових продуктів або модернізація існуючих; цифровізація бізнес-процесів; використання методів «ощадливого виробництва» (це дозволяє знизити собівартість, підвищити якість і гнучкість виробництва).

2) Маркетингові методи: формування сильної торгової марки (бренду); сегментація ринку та точне позиціонування продукції; вдосконалення системи збуту та логістики; використання інтернет-маркетингу. Ефективна маркетингова політика забезпечує кращу взаємодію з клієнтами та підвищує лояльність споживачів [3].

3) Організаційно-управлінські методи.

Раціональна структура управління, ефективна система мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури – ключові чинники внутрішньої конкурентоспроможності.

Сучасні підходи включають: управління за цілями; проєктний менеджмент; впровадження систем управління якістю.

Оптимізація управлінських процесів підвищує продуктивність і швидкість прийняття рішень.

4) Фінансово-економічні методи: підвищення ефективності використання ресурсів; диверсифікація джерел фінансування; оптимізація витрат і контролінг; інвестиції у людський капітал.

Фінансова стабільність дає змогу підприємству витримувати конкурентний тиск та інвестувати у розвиток [4].

5) Соціально-екологічні методи.

Сучасні підприємства все частіше враховують принципи сталого розвитку. Це включає екологізацію виробництва, енергозбереження, соціальну відповідальність бізнесу. Такі дії покращують репутацію компанії, формують довіру з боку споживачів і партнерів.

Найбільшого ефекту підприємство досягає за умови комплексного використання наведених методів. Інтеграційний підхід передбачає: стратегічне планування розвитку підприємства; постійний моніторинг ринку та конкурентів; гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі; взаємодію науки, бізнесу та держави у створенні інноваційних кластерів [2].

Поєднання інновацій, маркетингу, управління персоналом і фінансових стратегій формує синергетичний ефект, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу [5].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є безперервним процесом, що потребує стратегічного бачення, інноваційного мислення та ефективного управління. Основними напрямками є технологічне оновлення, розвиток персоналу, вдосконалення маркетингових стратегій, забезпечення фінансової стійкості та дотримання принципів соціальної відповідальності. Успіх підприємства на сучасному ринку залежить від його здатності постійно адаптуватися, впроваджувати новації та створювати унікальну цінність для споживача.

1. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Видавництво «Аттіка». 2015. 400 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2008. 592 с.
3. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Конкурентоспроможність підприємства: теорія, механізми, інструменти. Харків : ХНУ, 2020. 256 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Новий Світ – 2000, 2021. 520 с.
5. Левицька О. В. Методи оцінювання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–39.

Срібна Є. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Ступницький В. В., к.е.н., доцент** (Дубенська філія Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», м. Дубно, Україна)

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна спричинила глибокі трансформації у структурі трудових ресурсів України. За даними Міністерства соціальної політики, чисельність працездатного населення скоротилася майже на 40% [1], що є наслідком масштабних міграційних процесів, мобілізації значної частини чоловічого населення та руйнування виробничої інфраструктури. Водночас, за прогнозами аналітичного центру Center for Strategic and International Studies, за умови впровадження ефективних державних програм та стимулювання економічної активності, в коротко- та середньостроковій перспективі можливо залучити понад 3 мільйони працівників, що потенційно збільшить рівень зайнятості приблизно на 25% від показників 2024 року [2]. Середній рівень безробіття в Україні, попри складну ситуацію, демонструє тенденцію до поступового зниження: з 18,5% у 2022 році до близько 14% у 2024 році [3], що свідчить про поступове відновлення економічної активності та адаптацію ринку праці до нових умов розвитку. Таким чином, динаміка показників зайнятості свідчить про поступове відновлення трудового потенціалу України, що формується на основі адаптації ринку праці до нових соціально-економічних умов та посилення ролі людського капіталу.

У післявоєнний період стратегічним завданням державної політики стає реінтеграція трудових ресурсів та

формування нової моделі зайнятості, адаптованої до сучасних викликів. Важливими напрямками є створення умов для повернення трудових мігрантів, підтримка ветеранів у процесі працевлаштування, розвиток професійно-технічної освіти та підвищення кваліфікації населення відповідно до потреб відбудови. Особливого значення набуває цифровізація ринку праці та стимулювання підприємництва, що дає змогу розвивати дистанційні та інноваційні форми зайнятості. У цьому контексті ключову роль відіграють інвестиції у людський капітал, розвиток системи безперервного навчання та залучення молоді до високотехнологічних сфер економіки. Водночас важливо забезпечити сприятливе інституційне середовище, що стимулює розвиток інноваційного бізнесу, підтримку стартапів і малих підприємств, орієнтованих на внутрішній ринок. Стійке відновлення трудового потенціалу неможливе без партнерства держави, бізнесу та освітніх інституцій, спрямованого на створення якісних робочих місць і формування економіки знань. Таким чином, трудовий потенціал стає не лише основою економічного зростання, а й ключовим чинником соціальної стабільності та європейської інтеграції України.

1. Ministry of Social Policy of Ukraine. War cost Ukraine 40%. URL: <https://english.nv.ua/nation/war-cost-ukraine-40-of-its-labor-force-50526802.html> (дата звернення: 15.09.2025). 2. Kyiv Post. Unemployment in Ukraine shrank by just over three percentage points in 2024 to 14.3 percent, down from 17.4 percent in 2023 and 18.5 percent in 2022. URL: <https://www.kyivpost.com/post/49308> (дата звернення: 15.09.2025). 3. Center for Strategic and International Studies (CSIS). Ukraine's future rests on its people. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people> (дата звернення: 15.09.2025).

Ханін І. Г., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Фізик І. В., к.с.-г.н., доцент** (Надслучанський інститут НУВГП, м. Березне, Україна)

УПРАВЛІННЯ ТРАНСКОРДОННИМИ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ

В умовах євроінтеграційного курсу України питання ефективного управління транскордонними природними ресурсами набуває особливого значення. Розширення економічного, екологічного та соціального співробітництва з державами Європейського Союзу вимагає гармонізації законодавства, координації дій органів влади, спільного моніторингу стану довкілля та формування інтегрованої системи управління природними ресурсами на прикордонних територіях.

Україна має значний потенціал транскордонних природних ресурсів – водних, лісових, земельних, рекреаційних, що охоплюють регіони спільного користування з Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією та Молдовою.

Сучасна концепція управління транскордонними природними ресурсами передбачає реалізацію комплексу управлінських, правових, економічних та екологічних інструментів. Важливим аспектом є створення спільних органів управління, здатних координувати діяльність державних структур, місцевих громад і бізнесу. Зокрема, в рамках програм ЄС INTERREG та ENI CBC впроваджуються проекти з моніторингу водних ресурсів, розвитку екотуризму, рекультивациі земель та попередження надзвичайних ситуацій природного характеру.

Не менш важливою складовою ефективного управління є вдосконалення нормативно-правової бази. Необхідно гармонізувати національні екологічні стандарти з директивами ЄС, що забезпечить прозорість процедур, обмін даними та підвищення рівня екологічної безпеки. Сприяння цьому може надати розвиток інститутів публічно-приватного партнерства, у межах яких екологічні проєкти отримують стабільне фінансування та наукову підтримку.

Особливе значення має інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління. Формування транскордонних баз даних, спільних систем геоінформаційного моніторингу, підготовка фахівців екологічного менеджменту дозволяють створити єдиний інформаційний простір для прийняття рішень. Використання цифрових технологій у сфері екологічного управління є запорукою прозорості та ефективності транскордонного співробітництва.

Російська військова агресія проти України істотно вплинула на систему управління транскордонними природними ресурсами, спричинивши як безпосередні екологічні збитки, так і руйнування інституційних механізмів екологічного контролю. З початком повномасштабного вторгнення значна частина територій України, зокрема прикордонні регіони з Білоруссю та Росією, зазнали масштабних руйнувань, забруднення водних об'єктів, деградації земель тощо.

Порушення системи екологічного моніторингу стало однією з ключових проблем у сфері транскордонного управління природними ресурсами. Внаслідок знищення або пошкодження станцій спостереження, обмеженого доступу до певних територій та відсутності безпечних умов для польових досліджень, збір даних про стан довкілля суттєво ускладнився. Це унеможливило повноцінний

контроль за транскордонними водними басейнами, зокрема Дніпра, Сіверського Донця.

Крім того, війна призвела до зростання ризиків екологічних катастроф, пов'язаних із руйнуванням промислових об'єктів, хімічних складів, гідротехнічних споруд, що потенційно можуть вплинути на сусідні держави. Особливо небезпечним є забруднення транскордонних річок важкими металами, нафтопродуктами та вибуховими речовинами. Це вимагає оперативної міжнародної взаємодії та розроблення спільних заходів

Незважаючи на складні умови воєнного стану, Україна продовжує брати участь у міжнародних екологічних програмах. Зокрема, в межах співпраці з ЄС та ООН реалізуються ініціативи з оцінки екологічних втрат, відновлення систем моніторингу, створення зелених коридорів для гуманітарної допомоги та екологічного відновлення

Водночас війна актуалізувала питання інтеграції екологічної безпеки до системи національної оборони. Управління транскордонними ресурсами тепер розглядається не лише як елемент сталого розвитку, а й як важливий чинник національної безпеки.

Таким чином, управління транскордонними природними ресурсами України вимагає комплексного підходу, який поєднує державну політику, міжнародне партнерство, науково-технічні інновації та участь громадськості. Удосконалення управлінських механізмів, підвищення рівня екологічної свідомості населення та розбудова інституційної спроможності дадуть змогу сформувати сталу систему використання природних ресурсів у прикордонних регіонах, що відповідає європейським стандартам і сприяє екологічній безпеці країни.

Шергіна Л. А., к.е.н., доцент, Канівець Т. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Євроінтеграційний курс України визначає нові підходи до розвитку підприємництва як ключового чинника економічного зростання в післявоєнний період.

В дослідженні розглянуто європейські підходи до стимулювання підприємницької діяльності та можливості їх адаптації в Україні, визначено напрями гармонізації українського бізнесу з європейськими стандартами, розвитку інституційної підтримки, інновацій та цифровізації як ключових чинників інтеграції до спільного економічного простору ЄС [1].

Досвід країн ЄС підтверджує, що стабільність економіки значною мірою залежить від ефективної підтримки малого і середнього бізнесу, інновацій, цифрової трансформації та сприятливого регуляторного середовища. Вивчення європейських моделей розвитку підприємництва дозволяє визначити оптимальні напрями трансформації української економіки для інтеграції у єдиний ринок ЄС [2]. Європейські практики розвитку підприємництва базуються на комплексній системі фінансової, інституційної та освітньої підтримки бізнесу. В таблиці представлено найефективніші підходи, що можуть бути адаптовані в Україні. В умовах воєнного стану імплементація європейських моделей розвитку підприємництва набуває особливого значення.

Таблиця

Застосування європейських практик економічного розвитку підприємництва

№ з/п	Підходи	Практики	Механізм реалізації	Економічний ефект
1	Підтримка малого та середнього бізнесу	Програми ЄС, зокрема COSME, Horizon Europe, EU4Business	Державні програми підтримки стартапів, інноваційних проєктів та технологічних ініціатив	Підвищення продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів
2	Розвиток інноваційних кластерів і технологічних парків	Досвід Німеччини, Чехії, Польщі	Модернізація індустріальних парків, створення інноваційних хабів при університетах	Зростання експорту завдяки сертифікації та відповідності стандартам ЄС
3	Цифровізація бізнесу та стартап-підтримка	Литва та Естонія - стартап-екосистеми	Розвиток програм електронного урядування, спрощення адміністрування та розширення цифрових послуг для МСП	Залучення інвестицій та розширення доступу до фінансових ресурсів
4	Професійна підготовка кадрів	Німецька модель <i>Mittelstand</i>	Посилення зв'язку освіти й бізнесу через стажування, спільні навчальні програми та інноваційні центри при ЗВО	Створення нових робочих місць і розвиток людського капіталу
5	Інституційна підтримка та фінансові стимули	Податкові пільги для інноваційних підприємств і кредитні програми через інвестбанки	Розвиток партнерства держави, бізнесу й місцевого самоврядування	Стимулювання інновацій, технологічного оновлення, економічної диверсифікації

Джерело: сформовано авторами на основі [2–4].

Програми ЄС, такі як EU4Business [3], Horizon Europe і COSME [4], забезпечують українським підприємствам доступ до фінансування, сприяють збереженню діяльності, модернізації виробництва та розвитку інновацій навіть у кризових умовах.

Розвиток цифровізації, інноваційних стартапів і міжнародного партнерства створює підґрунтя для післявоєнного економічного відновлення та довгострокового зростання.

Застосування європейських практик економічного розвитку підприємництва відкриває для України значні можливості зростання, модернізації та інтеграції у спільний європейський ринок. Ключовими напрямками мають стати: розвиток інституційної та фінансової підтримки МСП; формування інноваційної інфраструктури; цифровізація бізнесу; гармонізація регуляторного середовища зі стандартами ЄС. Адаптація успішних моделей ЄС дозволить українським підприємцям підвищити конкурентоспроможність, залучати інвестиції та сприяти сталому економічному розвитку держави навіть у період відновлення після війни.

1. Урядовий портал. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.09.2025).
2. European Commission. *SME Policy and Support Programmes in the EU*. Brussels, 2024. URL: https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/internal-market-industry-entrepreneurship-and-smes_en. (дата звернення: 10.09.2025).
3. EU Delegation to Ukraine. *EU4Business: Supporting SMEs in Ukraine*. Київ, 2024. URL: <https://eu4business.org.ua/>. (дата звернення: 10.09.2025).
4. OECD/EBRD (2023), SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3197420e-en>.

АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА 3
МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА
ІНФОРМАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ПЕРІОД ЗМІН ТА
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Азаренков С. Г., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Одеський національний економічний університет м. Одеса, Україна)

КІБЕРГІГІЄНА ТА КОМПЛІЄНС В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ БАНКУ

Вступ світової економіки в еру глобальних інноваційних змін безпосередньо позначився на банківській сфері. Ці трансформаційні процеси чинять значний тиск на фінансові інститути, провокуючи виникнення нових загроз та зумовлюючи необхідність ревізії управлінської та розвиткової політики. Конкурентоспроможність у таких умовах залежить від активного використання передових науково-технічних рішень, що реалізуються через ефективне та інноваційне інформаційне забезпечення.

У сучасних умовах цифрової трансформації та посилення кіберзагроз (зокрема, в умовах воєнного стану) інформаційна безпека перестає бути виключно технічним питанням. Вона стає критичним елементом корпоративного управління та стратегічного ризик-менеджменту банку. Успішне управління кіберризиками вимагає інтеграції технічних рішень із людським фактором через впровадження принципів кібергігієни [1].

Кібергігієна – це сукупність базових, але систематичних практик та політик, спрямованих на зменшення ризиків порушення безпеки, спричинених людським фактором. У рамках корпоративного управління вона розглядається як превентивний інструмент для:

Мінімізації вектора атаки. Регулярне оновлення ПЗ, налаштування складних паролів, використання двофакторної автентифікації.

Формування культури безпеки. Перетворення індивідуальних навичок безпеки на корпоративну поведінкову норму (культуру комплаєнсу).

Зниження операційних збитків. Доведено, що системна кібергігієна суттєво зменшує ймовірність успішних фішингових і ransomware-атак [2].

Комплаєнс (відповідність нормам) у сфері інформаційної безпеки включає дотримання як національних вимог (НБУ), так і міжнародних стандартів (Базель III, ISO 27001) [3]. Інтеграція інформаційної безпеки в корпоративне управління вимагає:

Чітке визначення відповідальності. Призначення CIO/CISO (Головного спеціаліста з інформаційної безпеки) членом правління або підзвітним йому органом, що підвищує статус безпеки.

Стрес-тестування. Включення кібер-ризиків у систему корпоративного стрес-тестування для оцінки стійкості бізнес-моделі банку до кіберінцидентів [4].

Аудит та звітність. Регулярний аудит відповідності кібергігієнічних практик та прозора звітність перед Наглядовою радою та Регулятором, відповідно до принципів COPE та WAME [5].

Ефективна інтеграція інформаційної безпеки досягається через наступні заходи:

Навчальні програми: Системне навчання персоналу, що фокусується не лише на правилах, а й на поведінкових аспектах кібербезпеки.

Використання III (AI-driven Compliance): Впровадження інструментів III для автоматизації моніторингу комплаєнсу та виявлення аномальної поведінки користувачів (UEBA) [6, с. 231], що забезпечує проактивне управління ризиками.

Принцип «Нульової довіри» (Zero Trust): Перехід від периметральної оборони до моделі, де жоден користувач чи

пристрій автоматично не вважається довіреним, що є найкращою практикою для забезпечення безпеки в гібридних середовищах [7, с. 736].

Успішна інтеграція кібергігієни та комплаєнсу в систему корпоративного управління є критичною інноваційною складовою для забезпечення операційної стійкості та фінансової безпеки банку. Це вимагає стратегічного підходу, що поєднує нормативну базу, технологічні інструменти (зокрема, ШІ) та формування відповідальної корпоративної культури

1. Етичні настанови COPE. URL: <https://publicationethics.org/> (дата звернення: 20.08.2025).
2. PwC. Ukraine. Business cybersecurity in times of instability. URL: <https://surli.cc/gkxrdn> (дата звернення: 20.08.2025).
3. European Commission. NIS2 Directive: new rules on cybersecurity of network and information System. <https://surli.li/wwbsgf>.
4. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0024500-25#Text> (дата звернення: 20.08.2025).
5. Ghasemshirazi S., Shirvani G., & Alipour M. A. Zero Trust: Applications, challenges, and opportunities. arXiv Preprint, arXiv:2309.03582. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.0358> (дата звернення: 20.08.2025).
6. Popelo O., Zhavoronok A., Cosmulese C. G. Impact of artificial intelligence on the activities of financial institutions and state security. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. Vol. 1(37). P. 226–239. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-226-239](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-226-239) (дата звернення: 20.08.2025).
7. Аверічев І., Роженко А., Кихтенко Є. Інноваційні підходи до підвищення рівня кібербезпеки корпоративних мереж при використанні хмарних технологій. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка* : електронне фахове наукове видання. 2025. Вип. 1(29). С. 732–747. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.29.934> (дата звернення: 20.08.2025).

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Мудрак О. М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Відновлення після воєн та природних катастроф є складним і багатоаспектним викликом для будь-якої країни. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну в 2022 році питання відбудови стало одним із центральних у державній політиці. За даними Світового банку, станом на початок 2025 року загальні збитки від війни перевищили 486 млрд. дол. США, з яких близько третини припадає на інфраструктурний сектор [1; 8]. Україна стикається з викликом, який можна порівняти з руйнуваннями після Другої світової війни. Основна теза полягає в тому, що успішна відбудова можлива лише за умов системного управління, міжнародної підтримки та використання інноваційних технологій [3].

Досвід післявоєнної Європи показує, що ефективна відбудова неможлива без чіткої координації зусиль держави, бізнесу та громад. Показовим є приклад Німеччини після Другої світової війни. У 1948 році в рамках «Плану Маршалла» вона отримала понад 1,4 млрд дол. США допомоги (у сучасному еквіваленті – понад 15 млрд дол. США) [5]. Ці кошти були спрямовані на відновлення промисловості, транспорту та житла. Вирішальним чинником стала не лише фінансова підтримка, а створення чіткої системи контролю за використанням коштів і прозорої державної політики. Україна може взяти для себе саме наступні корисні напрямки дій: ефективно планування видатків публічних коштів і жорстка фінансова дисципліна;

інвестиції в науку та швидке впровадження вітчизняних інноваційних рішень; перекваліфікація населення для роботи в перспективних сферах; залучення міжнародних інвестицій; заохочення експорту конкурентних товарів на відміну від переважаючого довоєнного продажу [2].

Для України цей приклад є надзвичайно важливим, адже аналогічна координація між урядом, міжнародними партнерами та місцевими громадами є передумовою для ефективного використання допомоги.

Жодна країна не здатна самостійно відновитися після масштабних руйнувань. В історії чимало прикладів, коли саме міжнародна допомога стала фундаментом реконструкції. 1945 року, після закінчення війни, Японія втратила понад 25% національного багатства в цілому. Згодом, Японія отримала 2,2 млрд дол. від США у вигляді гуманітарної, технічної та фінансової підтримки. Це дозволило не лише відбудувати зруйновані міста, а й провести реформи освіти, науки та промисловості. Уже до 1960-х років Японія перетворилася на високотехнологічну економіку [6; 7].

Інший приклад – Туреччина, яка після землетрусу 2023 року зазнала збитків на суму понад 34 млрд дол. США (приблизно 4% її ВВП), загинуло близько 37000 населення, постраждало 40% виробничих потужностей країни. Проте, завдяки швидкому залученню коштів від Світового банку, ЄС і країн G7 уряд Туреччини створив єдину державну програму реконструкції, що охоплювала понад 11 провінцій [2]. Для України такі моделі доводять необхідність створення централізованого агентства відбудови, яке забезпечуватиме прозоре використання ресурсів, узгодження проектів і звітність перед донорами [4].

Світовий досвід доводить, що післявоєнна реконструкція – це не лише про відновлення минулого, а про створення майбутнього.

2008 року, у Китаї, після землетрусу в провінції Сичуань, який забрав понад 69000 життів і спричинив збитки близько 150 млрд дол. США, загальна площа лиха становила 500 тис. кв.м. Уряд розгорнув програму «Build Back Better», що передбачала використання енергоефективних матеріалів і збірних модульних конструкцій. Це дозволило відновити понад 1,5 млн житлових будинків протягом трьох років. Для України корисним досвідом може стати закупівля і розміщення збірних будинків для осіб, що втратили житло та впровадження субсидій чи пільг для відновлення сільськогосподарської галузі в районах, які зазнали значної шкоди [2].

В Індонезії, після цунамі 2004 року, внаслідок якого загинуло понад 228000 людей, було створено спеціальний орган BRR Aceh-Nias, який координував усі відновлювальні проєкти. Протягом п'яти років побудовано понад 140 тисяч житлових одиниць, 3000 шкіл і 500 медичних установ [2].

Такі підходи демонструють, що сучасна відбудова повинна поєднувати інновації, стандарти безпеки й участь громад. Для України це означає впровадження «зелених» технологій, цифрових платформ управління проєктами та використання локальних матеріалів.

Досвід різних країн переконує, що успіх післявоєнного відновлення визначається трьома ключовими факторами: системністю, міжнародною підтримкою та інноваційністю. Як і Німеччина та Японія у середині ХХ століття, Україна сьогодні стоїть перед можливістю не просто відновити зруйноване, а побудувати сучасну, стійку й ефективну державу [7]. Світові приклади доводять, що навіть після найтяжчих руйнувань країни можуть відроджуватися, якщо відновлення спирається на прозорість, довіру й стратегічне бачення [9].

Отже, для України відбудова має стати не лише економічним процесом, а й новим етапом національного розвитку та європейської інтеграції. Великою проблемою України є корупція, тому що уряди багатьох країн неодноразово надавали фінансову допомогу, проте вона розподілялася не завжди правильно. На прикладі багатьох згаданих країн, можна помітити, що кожна постраждала країна, яка отримала фінансову допомогу, з часом досягала розквіту. Тому подолавши проблему корупції, держава зможе правильно розподіляти кошти, передані для відновлення всього, що було знищено під час війни.

1. Світовий банк. Оцінка збитків, втрат та потреб України на шляху відновлення (RDNA3). Київ : Світовий банк, Європейська комісія, ООН, 2025. 2. Інститут аналітики та адвокації. Моделі відновлення після руйнації: світові кейси для України. URL: <https://surl.li/amlgbr> (дата звернення: 20.06.2025). 3. Міністерство відновлення України. Національний план відновлення України: стратегічні цілі та пріоритети. Київ, 2024. 4. Центр економічної стратегії. Як відновлювати Україну: міжнародний досвід і можливості. Київ : ЦЕС, 2023. 5. VoxUkraine. План Маршалла для України: уроки минулого і виклики сьогодення. URL: <https://voxukraine.org/> (дата звернення: 20.06.2025). 6. Лановий В. Механізми післявоєнного економічного відновлення: уроки Німеччини та Японії для України. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 15–28. 7. Климко О. Післявоєнна відбудова: досвід Японії та Німеччини у контексті сучасної України. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Сер. Економіка*. 2024. № 3 (213). С. 45–52. 8. Міністерство фінансів України. Звіт про міжнародну допомогу та донорські програми у 2024 році. Київ : Мінфін, 2025. 9. Європейська комісія. Європейська підтримка України: від гуманітарної допомоги до відбудови. Брюссель, 2024.

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Петрина С. В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АНАЛІЗ ВТРАТ МЕДИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗА ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

З 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення росії, інфраструктура охорони здоров'я в країні зазнала серйозних втрат. Щодня ворог завдає ударів по цивільних об'єктах, у тому числі лікарнях, поліклініках, амбулаторіях, пологових будинках, створюючи додаткове навантаження на систему охорони здоров'я.

Станом на 1 липня 2025 року підтверджено пошкодження або повне руйнування 2 384 об'єкти у складі 781 закладу охорони здоров'я. З них 2076 об'єктів зазнали часткових пошкоджень, ще 308 об'єктів зруйновані повністю [1]. Найбільших руйнувань зазнали медичні заклади у таких регіонах як: Харківський, Донецький, Дніпропетровський, Київський, Херсонський, Миколаївський. Також агресор знищив та пошкодив будівлі та споруди, транспортні засоби екстреної медичної допомоги, зокрема більше 270 – знищено, більше 130 – пошкоджено. Крім того, значна їх частина захоплена. Така ситуація негативно вплинула на надання невідкладної допомоги населенню, насамперед у прифронтових областях.

Уряд України, Світовий банк та Європейська комісія підготували документ «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення» (RNA3). Відповідно до нього, «поточні потреби сектору охорони здоров'я оцінюються у близько 17 мільярдів доларів США, з яких короткострокові

потреби на 2024–2026 роки – 3,6 мільярда. Проте, з огляду на постійний ракетний терор, ці потреби зростають» [2].

Попри складні умови, держава продовжує активну роботу з відновлення медичної інфраструктури. Завдяки фінансуванню з державного бюджету та підтримці міжнародних партнерів відновлюються медичні заклади, пошкоджені в наслідок бойових дій. це забезпечує безперербійне надання медичних послуг та гарантує пацієнтам необхідний доступ до лікування. На сьогодні «664 об'єкти вже повністю відновлені, ще 322 – відновлені частково»[1]. Переважно це лікарні та амбулаторії на деокупованих територіях або ті, що зазнали незначних ушкоджень. Важливо, що навіть на пошкоджених об'єктах більшість медичних закладів не припиняють роботу: понад 1 400, з них продовжують функціонувати повністю або частково, а частину установ тимчасово евакуйовано до інших приміщень.

У 2023 році Банком розвитку Ради Європи (БРРЄ) було схвалено перший кредит для Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ) на фінансування відновлення інфраструктури охорони здоров'я, зруйнованої в наслідок війни. «Позика БРРЄ мала на меті підтримання проекту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL) і рамковий проект вартістю 500 мільйонів доларів США, розроблений Світовим банком у співпраці з українською владою, який покликаний об'єднати партнерів з розвитку. Світовим банком було схвалено кредит у розмірі 100 мільйонів доларів США та грант у розмірі 20 мільйонів доларів, щоб розпочати проект» [3].

Фінансування від БРРЄ дозволяє МОЗ зміцнити первинну медичну допомогу, підтримуючи мобільні бригади, які надають основні медичні послуги в регіонах України, які постраждали від війни, а також у віддалених районах. Проект також фінансує ремонт будівель лікарень і

допоможе задовольнити нові нагальні потреби в галузі охорони здоров'я, зокрема, пов'язані з психічним здоров'ям [3]. Позитивні підсумки для України мала міжнародна конференція Ukraine Recovery Conference 2025, яка стала важливим майданчиком для мобілізації міжнародної підтримки медичної системи України [4]. У фокусі – система охорони здоров'я в Україні, що продовжує реагувати на виклики повномасштабної війни, впроваджуючи при цьому ключові реформи, для забезпечення доступу до безоплатної та якісної медичної допомоги [4].

Отже, незважаючи на масштабні руйнування медичної інфраструктури України в наслідок повномасштабного вторгнення, держава продовжує системну роботу з її відновлення. Завдяки залученій підтримці міжнародних партнерів відновлюються амбулаторії, лікарні та мобільні медичні служби. Це свідчить про стійкість української системи охорони здоров'я, її здатність адаптуватися до викликів війни та забезпечувати громадянам доступ до якісної медичної допомоги навіть у надзвичайно складних умовах.

1. Відновлення медичної інфраструктури триває: пошкоджені медзаклади повертаються до роботи. URL: <https://surl.lu/ebzuxn> (дата звернення: 20.06.2025). 2. За три роки повномасштабної війни росіяни пошкодили та зруйнували 2285 медичних закладів України. Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування. URL: <https://surl.li/eoomyz> (дата звернення: 20.06.2025). 3. Банк розвитку Ради Європи схвалив перший кредит Україні на 100 млн євро. URL: <https://salo.li/970F214> (дата звернення: 20.06.2025). 4. URC 2025: Україна залучила близько 200 мільйонів євро на відновлення медичної системи – підсумки конференції в Римі. URL: <https://surl.lu/qvmpad> (дата звернення: 20.06.2025).

Бабич Т. Ю., к.е.н., Горобець Т. П., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АКАУНТА ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ В СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ

У період тотальної цифровізації, в тому числі ринку товарів і послуг, заклади культури активно долучаються до поширення інформації про свою діяльність через доступні засоби інформації та комунікації з потенційними або постійними відвідувачами. Для вдалої маркетингової діяльності кожному закладу культури слід обов'язково мати інформативний вебсайт. Однак, розроблення і супровід якісного вебсайту вимагає інвестицій. Натомість, створення і підтримка акаунтів у соціальних мережах є доступним (і може стати доволі ефективним) інструментом для просування і реклами.

Дане дослідження проведено для оцінювання ефективності акаунта Національний академічний театр опери та балету України ім. Т. Г. Шевченка (Київ) (далі Національна опера України). Цей заклад культури має офіційний вебсайт [1], представлений в Instagram [2] і Facebook [3]. В якості конкурента для порівняння розглянуто аналогічні акаунти Національного академічного театру опери та балету ім. Соломії Крушельницької (Львів) (далі Львівська опера) [4–5]. Зведену інформацію про ведення акаунтів в Instagram і Facebook обох закладів культури подано в таблиці.

Коефіцієнт залученості ER розраховано згідно (1):

$$ER \approx \frac{\text{кількість реакцій}}{\text{кількість підписників} \cdot 10} * 100\% . \quad (1)$$

Таблиця

Порівняльний аналіз акаунтів

Показник	Національна опера України		Львівська опера	
	Instagram	Facebook	Instagram	Facebook
Кількість підписників	11 773	14 000	7 815	17 000
Кількість публікацій	1 009	1 000	339	340
Реакції (останні 10 постів)	3 625	3800	2 003	2 003
Середня взаємодія на 1 пост	362,5	380	200	200
ER	3,1%	2,7%	2,6%	1,2%

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 5].

Зважаючи на те, що для культурних установ хорошим показником є коефіцієнт залученості в межах 2–4%, Національна опера України має добрий рівень залученості (3,1%), підписники активно реагують на контент. Львівська опера має дещо меншу активність аудиторії (2,6%), хоча при цьому менше постів, тобто контент подається більш вибірково.

Візуальний стиль оформлення сторінок Львівської опери справляє враження більш атмосферного, з акцентом на архітектуру й події, водночас менш інтерактивного. Національна опера України ділиться з підписниками контентом більш новинного змісту, що створює інформаційний, але менш «емоційний» образ.

Національна опера України регулярно публікує 3–4 дописи на тиждень, підписники залишають переважно позитивні та вдячні коментарі. Для покращення рекомендовано давати відповіді на коментарі, поширювати

більше коротких відеороликів, використовувати англomовні дописи, це сприятиме просуванню сторінки. Для сторінки Львівської опери в Facebook відмічено низький рівень залученості (1,2%) за наявності великої кількості підписників. Це сигналізує про те, що значна частина підписників неактивна або контент не відповідає інтересам аудиторії. Частота публікацій 1–2 на тиждень є недостатньою. Рекомендовано залучати аудиторію через запитання в постах, закликати до написання відгуків. Створювати сторінки-події в Facebook і стимулювати до відвідування.

Також зазначимо, що на сайті Національної опери України взагалі не згадується про сторінки в соцмережах, відсутні й посилання на них. Тоді як на сайті Львівської опери такі згадки і посилання наявні.

Отже, аналіз ефективності акаунтів Національної опери України і Львівської опери дає змогу стверджувати, що більш вдалою є практика ведення сторінки в соціальних мережах Національної опери України. Обидва заклади культури мають високий потенціал і за умови дотримання наданих рекомендацій зможуть ще більш успішно провадити культурну і рекламну діяльність.

1. *Офіційний сайт Національного академічного театру опери та балету України ім. Т. Г. Шевченка Національна опера України.* URL: <https://opera.com.ua/> (дата звернення: 20.06.2025).
2. *Національна опера України.* URL: <https://www.instagram.com/nationaloperaukraine/>. (дата звернення: 10.09.2025).
3. *Національна опера України.* URL: <https://www.facebook.com/National.opera.of.Ukraine> (дата звернення: 20.06.2025).
4. *Офіційний сайт Національного академічного театру опери та балету ім. Соломії Крушельницької Львівська Національна опера.* URL: <https://opera.lviv.ua/> (дата звернення: 20.06.2025).
5. *Львівська Національна опера.* URL: <https://www.instagram.com/lvivoperaofficial/> (дата звернення: 20.06.2025).

Базарна О. В., доктор філософії, доцент (Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна)

РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ПЕРІОД ЗМІН ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Рекламна діяльність у періоди швидких змін та високої невизначеності (економічні кризи, пандемії, політична нестабільність, технологічні зрушення) зазнає суттєвих трансформацій у завданнях, інструментах і вимогах до комунікації з цільовими аудиторіями. Зростає значення адаптивності рекламних стратегій, оперативного коригування повідомлень і медіаміксу, а також етичних і репутаційних аспектів у поведінці брендів.

Сучасні дослідження підкреслюють, що реклама в умовах невизначеності має відображати цінності суспільства, ґрунтуватися на емпатії та довірі, а також на даних і гнучких моделях прийняття рішень.

Розглянемо характерні виклики для реклами в умовах невизначеності:

** Зміна поведінки споживачів*

Невизначені події (кризи, пандемії, військові конфлікти) призводять до швидких змін у поведінці споживачів: зростає попит на безпечні товари, довготривале зберігання, дистанційні сервіси, цифрові продукти. Як зазначає Ф. Котлер, споживачі під час криз схильні обирати бренди, яким довіряють, і уникають ризику.

** Репутаційні ризики та етична комунікація*

Неправильно підібраний тон рекламного повідомлення може спричинити негативну реакцію аудиторії. Під час пандемії COVID-19 багато міжнародних брендів переглянули кампанії, щоб уникнути звинувачень у спекуляції або неетичності.

Дослідники підкреслюють, що в умовах невизначеності особливої ваги набуває соціальна відповідальність бренду та його емпатійна взаємодія з клієнтами.

** Зміна структури медіаспоживання*

Періоди невизначеності зумовлюють перехід у цифрове середовище. Як свідчать дані українських досліджень, під час криз зростає частка соціальних мереж, відеоконтенту та мобільної реклами. Це пояснюється необхідністю швидкого оновлення контенту та можливістю таргетингу на вузькі аудиторії.

** Бюджетні та ресурсні обмеження*

Компанії змушені оптимізувати витрати, перерозподіляти бюджети між каналами та запроваджувати коротші рекламні цикли. Це потребує маркетингової гнучкості (marketing agility). Кризи змушують компанії скорочувати або перерозподіляти рекламні бюджети. За даними дослідження італійських B2B-підприємств, гнучкі маркетингові підходи дозволяють мінімізувати втрати і зберігати ефективність комунікацій.

Існують стратегічні підходи до адаптації реклами

✓ *Маркетингова гнучкість (маркетингова гнучкість)*

Маркетингова гнучкість передбачає здатність швидко реагувати на зміни середовища, застосовуючи короткі цикли планування, експерименти та аналіз даних. Дослідження підтверджують, що компанії, які використовують agile-підходи, демонструють вищу ефективність у кризові часи.

В українських умовах маркетингова гнучкість проявляється через **інтеграцію CRM-систем, використання цифрової аналітики, A/B-тестування та оперативну адаптацію контенту.**

✓ *Емоційна чесність і соціальна відповідальність*

У періоди соціальних потрясінь (COVID-19, війна, економічна криза) ефективними є емпатійні повідомлення, що демонструють розуміння потреб аудиторії. Бренди, які комунікують із підтримкою і щирістю, зберігають лояльність навіть при зниженні купівельної спроможності. У періоди криз ефективними є емпатійні повідомлення, що демонструють турботу про клієнтів і суспільство. Компанії, які проявляють щирість і чесність, зберігають лояльність споживачів навіть при зниженні купівельної спроможності.

Котлер і Келлер підкреслюють, що довіра до бренду є ключовим фактором конкурентної переваги під час невизначеності.

✓ *Переорієнтація на цифрові канали*

В умовах змін посилюється роль контент-маркетингу, інфлюенсерів і соціальних мереж. Соціальні платформи забезпечують персоналізацію, швидкий зворотний зв'язок і точний таргетинг.

Дослідники відзначають, що цифрова реклама дозволяє брендам більш гнучко реагувати на інформаційні виклики і підтримувати зв'язок зі споживачами у режимі реального часу.

Практичні рекомендації для рекламних менеджерів:

1. Розробити кризові сценарії (playbooks) – визначити алгоритми дій на випадок пандемії, воєнного стану чи репутаційних інцидентів.
2. Використовувати гнучке бюджетування – передбачити резервний фонд для оперативного реагування.
3. Застосовувати аналітику в реальному часі – оцінювати показники ефективності (KPI) короткими циклами.

4. Фокус на цінностях і підтримці – уникати надмірно комерційного тону, натомість підкреслювати користь продукту для споживача.

5. Підтримувати освітню комунікацію – пояснювати, як продукт допомагає вирішувати проблеми в кризових умовах.

Щодо висновків

Рекламна діяльність у періоди змін і невизначеності вимагає нової парадигми управління - від реактивної до проактивної. Рекламна діяльність у періоди змін і невизначеності вимагає комплексного перегляду підходів - від довгострокових статичних стратегій до динамічних, гнучких і етичних моделей.

Основними чинниками, ключовими факторами успіху стають:

- ❖ гнучкість стратегій,
- ❖ етичність повідомлень,
- ❖ цифрова адаптивність,
- ❖ аналітична компетентність.

Як засвідчують сучасні дослідження, бренди, які вміють швидко адаптуватися та комунікувати чесно, демонструють вищу стійкість, збереження довіри і відновлення продажів у післякризовий період. Дослідження підтверджують, що компанії, які швидко реагують на зміни та дотримуються соціальної відповідальності, зберігають високу репутацію, довіру споживачів і ринкову стійкість.

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Брелюс І. М., аспірант
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

НІШЕВА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНДИКАТОР ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Сільське господарство – традиційна галузь у структурі національної економіки України, адже передумови ресурсного забезпечення для цього є всі. Окрім того, сільське господарство – основа продовольчої безпеки держави [1].

У процесі реформ у сільському господарстві з'явилися різні за масштабами суб'єкти господарювання. Статистика діяльності їх впродовж військового стану є невтішною, бо загальна кількість підприємств у галузі скоротилася втричі, але найменше скоротилася частка малих аграрних формувань. Малі аграрні формування проявили життєстійкість через свою специфічну спеціалізацію.

Нішевіми сільськогосподарськими культурами у рослинництві є ті, що вирощуються в обмежених обсягах, але мають попит на спеціалізованих ринках, що робить їх прибутковими. До них належать екзотичні овочі, рідкісні зернові, ягоди, прянощі, а також деякі бобові та олійні культури. Прикладами є сорго, просо, нут, сочевиця, гірчиця, соя, спаржа, малина, лохина, кіноа та амарант. Усю сукупність нішевих культур можна розподілити за типами: зернові: сорго, просо, спельта, тритикале, кіноа, амарант; бобові: нут, сочевиця, горох, квасоля; олійні: льон, кунжут, сафлор, гірчиця; овочі: спаржа, броколі, пекінська капуста, кейл, селера, топінамбур; ягоди: полуниця, малина, ожина, обліпіха, смородина, жимолость; прянощі та спеції: гірчиця, шафран; інші: мікрозелень, деякі лікарські

рослини. Перевагами спеціалізації малих сільськогосподарських підприємств є: 1) висока прибутковість саме через обмежену пропозицію та високий попит, ці культури часто мають вищу ціну, ніж традиційні; 2) диверсифікація допомагає зменшити залежність від традиційних культур, таких як пшениця чи соняшник; 3) покращити сівозміни, бо наприклад, бобові покращують стан ґрунту.

Окрім зазначених переваг, нішева спеціалізація у рослинництві має й недоліки, а саме: 1) обмежений ринок. Деякі культури мають вузький ринок, що може призводити до цінової нестабільності; 2) вищі витрати. Деякі нішеві культури, як спаржа, потребують значних початкових інвестицій та спеціального обладнання для післязбиральної обробки; 3) необхідність знань. Для вирощування деяких культур потрібні спеціальні знання та технології, які можуть бути не поширені серед більшості аграріїв.

Нішеві продукти у тваринництві – це продукти з менш поширених, але високорентабельних галузей, як-от розведення равликів, качок, кролів або вирощування специфічних видів тварин. До них також можна віднести цінні продукти тваринництва, такі як мед та інші продукти бджільництва. Приклади нішевих продуктів у тваринництві є: м'ясо: 1) равлики, але потребують значних інвестицій, але можуть швидко окупитися завдяки високій прибутковості; 2) качки. Промислове вирощування качок може мати рентабельність понад 30%; 3) кролі. Вирощування кролів є прибутковим напрямком; 4) страуси. Додатковий напрямок тваринництва, який також розвивається; 5) продукти бджільництва. Мед, а також можуть бути прибуткові також інші продукти з пасіки, як-от віск, прополіс, бджолина отрута тощо. Разом з тим, бджоли можуть збільшувати врожайність основних

сільськогосподарських культур на полях, що є додатковим джерелом доходу. Іншими нішевими продуктами у тваринництві є риба та її вирощування в аквакультурних господарствах; шовкопряди, зокрема виробництво шовку з коконів шовкопрядів; птахівництво, а саме вирощування певних видів птахів, як-от страуси, перепели, фазани.

Особливістю малих аграрних формувань є те, що їх діяльність реалізується або одноосібно власником, або ж незначною кількістю працівників. Працівники повинні більше відчувати унікальність і додану вартість продукту, сенс роботи, і гордість за результати, якість продукту та особисту увагу до деталей, мати спеціалізовані знання і експертність, мати певну автономію та можливість вибудовувати внутрішні комунікації, безперервно навчатися та професійно зростати. Затребуваність їх знань робить їх більш проактивними, а відтак залученими.

Залученість персоналу є не просто бажаною, а стратегічною необхідністю для нішевого агробізнесу. Успіх тут прямо залежить від здатності підприємства перетворити унікальність свого продукту на унікальну мотивацію та експертизу своїх працівників.

1. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання. Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України 29 листопада 2023 р. Інститут аграрної економіки. 59 с.

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Гомонюк О. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

НАДІЙНІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ КАСИРІВ: ВІД ФОРМАЛІЗМУ ДО ЕФЕКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У БАНКУ

Проблема підвищення надійності персоналу у банківських установах набуває особливого значення в умовах збільшення операційних ризиків, цифровізації фінансових процесів і посилення вимог до внутрішнього контролю. Касири у банку належать до групи співробітників із найвищим ступенем відповідальності, адже саме вони безпосередньо працюють із готівкою, клієнтами та банківськими операціями. Висока плинність кадрів у цій категорії працівників створює значні ризики для надійності операцій, безпеки коштів і репутації банку.

Однією з основних причин цієї проблеми є формальне ставлення до процесу адаптації персоналу. Програми введення в посаду нерідко існують лише в теорії, не беруть до уваги індивідуальні особливості працівників і не передбачають механізмів оцінки ефективності. Це призводить до низького рівня залученості, стресу в перші тижні роботи, помилок під час виконання операцій та зниження загальної надійності співробітників.

У наукових дослідженнях українських і зарубіжних авторів питання адаптації персоналу аналізується з аспекту підвищення ефективності праці, соціалізації та зниження плинності кадрів. Зокрема, Н. Івасенко у своїх дослідженнях підкреслює важливість системного підходу до формування індивідуальних планів адаптації, що включають професійне навчання, оцінку компетентностей і

моніторинг прогресу [1]. Є. Олефір наголошує, що ефективна адаптація банківських працівників потребує поєднання організаційних і психологічних заходів, наставництва та зворотного зв'язку з керівництвом [2].

Міжнародні дослідження підтверджують, що якісний процес «онбордингу» - це комплекс заходів з адаптації та інтеграції нового співробітника в компанію, який починається з моменту прийняття пропозиції про роботу і триває від кількох тижнів до року, допомагаючи людині стати повноцінним членом команди, зрозуміти корпоративну культуру та досягти продуктивності, знижує плинність кадрів на 25–30%, підвищує задоволеність працівників і зменшує кількість помилок у перші місяці роботи [3]. Таким чином, сучасна тенденція полягає у переході від короткострокових формальних програм адаптації до структурованих систем підтримки працівників.

Попри існування типових програм адаптації, у більшості банків їх реалізація носить формальний характер. Це проявляється у відсутності дійсного контролю за виконанням планів адаптації, невизначеності відповідальних осіб, мінімальній зворотній комунікації з новими працівниками. У результаті виникають типові помилки в операційній діяльності, зростає психічний стрес, а частина працівників покидає роботу протягом перших шести місяців.

Виникає потреба у впровадженні інструментів, які дозволять оцінити рівень формальності адаптації та отримати зворотний зв'язок від самих працівників. Один із практичних методів — регулярне анкетування касирів, які перебувають на етапі адаптації, для виявлення їхнього рівня задоволеності навчанням, наставництвом, психологічним кліматом і підтримкою керівництва. Такі опитування дозволять виявляти слабкі місця програми адаптації та коригувати її у режимі реального часу. Додатково доцільно

застосовувати метод індивідуальних співбесід після першого, третього та шостого місяців роботи, щоб оцінити ступінь професійної інтеграції, розуміння корпоративних стандартів та готовність самостійно виконувати операції.

Отже, підвищення надійності банківського персоналу, особливо касирів, безпосередньо залежить від ефективності системи їх адаптації. Формальний підхід, коли програма існує лише номінально, не гарантує достатнього рівня залученості співробітників, не сприяє формуванню професійної відповідальності й часто призводить до зростання плинності кадрів, а відтак неналежної надійності касирів. Для подолання цієї проблеми необхідно забезпечити реальне наповнення програм адаптації через активний зворотний зв'язок із новими працівниками, систематичне анкетування для виявлення слабких сторін процесу, залучення наставників і створення умов для поступової професійної інтеграції. Поєднання психологічної підтримки, індивідуального супроводу та цифрових інструментів моніторингу дозволить зробити адаптацію не формальністю, а дієвим механізмом підвищення надійності персоналу, формування ефективних HR-рішень й загальної стабільності банківської діяльності.

1. Івасенко Н. О. Впровадження HR-менеджменту у діяльність банківської установи. Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка, 2021. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/15664> (дата звернення: 20.06.2025).
2. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Економічна синергія*. 2022. № 3. С. 45–52. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/122> (дата звернення: 20.06.2025).
3. Mosquera P., Soares M. E. Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. Springer, 2025. DOI: 10.1007/s11846-025-00864-3 (дата звернення: 20.06.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Грицюк І. О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору України, коли банки стикаються з викликами воєнного стану, європейської інтеграції та цифрової трансформації, забезпечення надійності персоналу набуває стратегічного значення. Надійність персоналу банку визначається як набір характеристик, які охоплюють професійну компетентність, етичну поведінку, лояльність до організації та стійкість до таких ризиків, як шахрайство, витік конфіденційної інформації та операційні помилки. Традиційні методи забезпечення надійності, такі як перевірка досвіду, перевірка на поліграфі та стандартні навчальні програми, часто виявляються недостатніми в динамічному середовищі, де персонал працює з великими обсягами даних і піддається зовнішнім стресовим факторам.

Для більш глибокого розуміння надійності персоналу необхідно розкрити її суть та взаємозв'язок із довірою. Надійність персоналу – це багатогранне поняття, що охоплює як об'єктивні, так і суб'єктивні складові, забезпечуючи стабільність та передбачуваність професійної поведінки співробітників. У банківському секторі надійність розглядається як здатність працівника виконувати свої функції безпомилково, дотримуватися етичних стандартів і протистояти зовнішнім загрозам, зокрема кібератакам чи внутрішнім ризикам. Вона базується на чотирьох основних елементах: компетентності (професійні знання та навички), інтегральності (етична

стійкість), лояльності (відданість організації) та адаптивності (готовність до змін). Довіра, частина надійності, має емоційно-психологічну природу. Це суб'єктивна впевненість роботодавця у працівникові, яка ґрунтується на підтвердженій надійності, але доповнюється взаємною вірою та зменшенням потреби у жорсткому контролі. За відсутності довіри надійність стає жорстко регламентованою, що може спричинити бюрократизацію процесів та зниження мотивації. У той же час довіра зміцнює надійність, активізуючи внутрішнє почуття відповідальності. Відповідно до моделей HR-менеджменту, таких як концепція «Trust-Based Management» Д. Мейстера, довіра є невід'ємною складовою надійності, адже дозволяє зменшити операційні ризики на 15–20% завдяки добровільній лояльності персоналу. Ці два поняття утворюють своєрідний цикл: надійність працівників формує довіру через досягнуті результати, а довіра підсилює їхню надійність через підтримку і взаєморозуміння. У банківській сфері це набуває особливого значення, оскільки порушення принципів надійності може спричинити значні фінансові втрати. Звіти НБУ щодо випадків шахрайства свідчать про те, що подібні порушення можуть обходитись банкам у мільйони гривень.

Інноваційні методи забезпечення надійності зосереджені на інтеграції сучасних технологій та підходів до менеджменту, де мотивація виступає не лише як стимулюючий інструмент, а як інноваційний елемент у процесі формування та підтримки надійності. Мотивація тут розуміється як інновація в процесі управління, яка об'єднує психологічні, технологічні та організаційні аспекти для створення середовища, в якому працівники не тільки виконують свої обов'язки, але й внутрішньо ідентифікують себе з цінностями банку. Наприклад, замість традиційних фінансових винагород інноваційна мотивація

може включати гейміфікацію робочих процесів, коли співробітники накопичують бали за дотримання етичних стандартів і успішне завершення моделювання ризиків. Потім ці бали перетворюються на персоналізовані винагороди, такі як гнучкий графік або доступ до ексклюзивних програм навчання. Це нововведення в типі мотивації – від матеріальної до інтеграційної – дозволяє підвищити надійність, оскільки стимулює внутрішню мотивацію, зменшуючи ймовірність помилок чи зловживань.

Як приклад успішного впровадження такого інноваційного методу можна навести досвід Монобанку, одного з провідних цифрових банків в Україні. Станом на 2024 рік, Монобанк налічує близько 1 500 співробітників, з яких понад 60% задіяні в цифрових операціях і клієнтському сервісі, що обробляють мільйони транзакцій щомісяця. Така кількість персоналу робить питання надійності критичним, оскільки навіть 1% помилок може призвести до значних втрат. У 2023–2024 роках банк запровадив програму «MonoMotivation», яка інтегрує елементи штучного інтелекту для моніторингу та мотивації персоналу. Ця система використовує алгоритми машинного навчання для аналізу поведінки працівників у реальному часі, наприклад, через внутрішню платформу, де фіксуються дії в CRM-системах. Мотивація тут виступає як нововведення в процесі: замість пасивного контролю, система пропонує персоналізовані рекомендації та винагороди за проактивну надійність, такі як віртуальні бейджі за швидке виявлення потенційних ризиків чи участь у командних челенджах з кібербезпеки. За даними банку, впровадження цієї програми призвело до зниження випадків внутрішнього шахрайства на 20% та підвищення рівня лояльності персоналу на 15%, що підтверджується внутрішніми звітами [1]. Це демонструє, як мотивація,

трансформована в інноваційний інструмент, інтегрується в щоденні процеси, забезпечуючи не лише контроль, але й розвиток надійності.

Доцільність для менеджерів працювати над надійністю персоналу в такому масштабі очевидна: з 1 500 працівниками, менеджери можуть впливати на всю організацію через каскадні ефекти. Інвестуючи в надійність, вони не тільки зменшують ризики (наприклад, витоки даних, що становлять до 30% інцидентів у банківському секторі за даними PwC), але й підвищують ефективність Орність на 15–25%, як показують глобальні дослідження Gallup. У контексті воєнного стану та євроінтеграції це стає стратегічною необхідністю: менеджери, фокусуючись на надійності, будують стійкі команди, де довіра як частина процесу зменшує плинність кадрів (яка в українському фінсекторі сягає 20% щорічно). Без такої роботи банк ризикує втратити конкурентні переваги, особливо в цифровій ері, де персонал є ключовим активом. Менеджерам доцільно впроваджувати регулярні аудити надійності, інтегруючи їх з KPI, щоб забезпечити баланс між контролем і довірою, що врешті підвищує загальну корпоративну культуру.

Інші інноваційні методи включають використання біометричних систем автентифікації із заохоченнями, такими як інтеграція з мобільними додатками, де співробітники отримують бонуси за регулярне оновлення своїх персональних даних. В умовах євроінтеграції України такі методи відповідають вимогам GDPR та стандартам Basel III, де надійність співробітників є ключовим елементом управління ризиками. Для таких банків, як Monobank, це не тільки мінімізує ризик, але й підвищує конкурентоспроможність на ринку. У той же час впровадження вимагає балансу між інноваціями та

етичними аспектами, щоб уникнути надмірного контролю, який може демотивувати персонал.

Підсумовуючи, інноваційні методи забезпечення надійності персоналу банку, зосереджені на мотивації як інновації в цьому процесі, дозволяють перейти від реактивного до проактивного підходу. Практичну ефективність такого підходу демонструє приклад Monobank, де мотивація стає інструментом формування стійкої організаційної культури з акцентом на довіру як частину надійності. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на адаптації цих методів до малих банків у контексті післявоєнної відбудови України [2].

1. Звіт про діяльність Монобанку за 2024 рік. URL: <https://www.monobank.ua/about/report> (дата звернення: 10.10.2025). 2. Павелко О. В., Миронець М. А., Поліщук О. І. Теоретичні та методичні аспекти організації обліку необоротних матеріальних активів як важливої складової підприємницького потенціалу. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 1(101). С. 116–133.

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Куцеля О. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах стратегічного розвитку України проблема трансформації системи публічного управління набуває визначального значення, стаючи однією з пріоритетних національних цілей. Євроінтеграційний вектор, закріплений у ключових стратегічних документах держави, вимагає глибокого й системного реформування інституційної архітектури, управлінських підходів і механізмів реалізації політик. Сучасне публічне управління дедалі більше розглядається не як ієрархічна система контролю та примусу, а як сервісна платформа взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Ця нова парадигма повністю відповідає принципам доброго врядування (*good governance*), що включають прозорість, підзвітність, верховенство права та ефективність [1; 2]. Такий перехід є не просто адміністративною зміною, а цивілізаційним вибором, спрямованим на створення європейської якості життя для українських громадян [3].

Трансформація системи публічного управління в умовах євроінтеграції передбачає комплексну гармонізацію українських управлінських практик і законодавства із європейськими стандартами *Acquis Communautaire*. Цей масштабний процес охоплює модернізацію законодавчої бази, розвиток цифрового врядування, кардинальну оптимізацію державної служби, глибоку децентралізацію влади та розширення участі громадськості у прийнятті

рішень. Євроінтеграційна парадигма стимулює перехід від жорсткої вертикально-адміністративної моделі управління до гнучкої горизонтально-координаційної, що базується на партнерстві та активній взаємодії між державним, приватним і громадським секторами. Впровадження інструментів стратегічного планування та бюджетування, орієнтованого на результат, також є критично важливим елементом цієї зміни [4].

Ключовим чинником успіху й індикатором сучасності публічного управління є розвиток цифрової інфраструктури, зокрема впровадження технологій електронного урядування (e-Government), відкритих даних та інтегрованих інформаційних систем. Український досвід реалізації проекту «Держава у смартфоні» демонструє значний поступ у цій сфері та визнаний одним із найбільш інноваційних у Східній Європі. За даними Міністерства цифрової трансформації, понад 19 мільйонів українців користуються застосунком «Дія», що забезпечує доступ до понад 130 адміністративних та соціальних послуг [5]. Цей приклад свідчить про докорінну зміну парадигми публічного управління — від обтяжливої паперової бюрократії до сервісної цифрової екосистеми, орієнтованої на зручність і швидкість взаємодії з громадянами [6].

Важливою, якщо не найважливішою, складовою трансформації є реформування державної служби. Її модернізація орієнтована на формування нового, професійного, компетентного та етично відповідального управлінського корпусу, здатного працювати в умовах постійних змін та європейської інтеграції. Закон України «Про державну службу» (в редакції з останніми змінами) визначає ключові принципи: політична неупередженість, прозорість конкурсного відбору, безперервний професійний розвиток та обов'язкова цифрова компетентність державних службовців [7]. Акцент робиться

на управлінні результативністю (Performance Management). Розвиток людського капіталу у сфері публічного управління, зокрема через постійне підвищення кваліфікації та цифрову освіту, стає основою інституційної спроможності держави виконувати свої функції на якісно новому рівні [8].

Суттєве місце в реформуванні займає децентралізація влади, яка продовжує бути ключовим елементом підвищення ефективності управління. Вона забезпечує передачу значної частини повноважень, фінансових і майнових ресурсів на місцевий рівень – до об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Це сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку територіальних громад, зміцненню фінансової самостійності органів місцевого самоврядування та наближенню послуг до їх споживачів. Водночас, актуальним завданням залишається збалансування державного контролю (через нові інструменти нагляду) та автономії регіонів, що є викликом для забезпечення економічної й соціальної когезії [9].

Таблиця

Систематизація напрямів та виклики

Напрямок реформи	Зміст трансформації	Очікувані результати
Державна служба	Професіоналізація, цифровізація, етична відповідальність кадрів, управління результативністю	Зростання ефективності управління, підвищення якості прийнятих рішень та відновлення довіри до влади
Децентралізація	Передача повноважень і ресурсів громадам, фінансова автономія, посилення спроможності ОТГ	Підвищення якості місцевих послуг, активізація громад, формування стійких місцевих економік

продовження таблиці

Цифрове врядування	Впровадження систем «Дія», відкритих даних, онлайн-послуг (e-services), кібербезпека	Прозорість, доступність, зменшення корупції, економія часу громадян і бізнесу
Нормативна гармонізація	Адаптація національного законодавства (секторальне <i>Acquis</i>) до норм та директив ЄС	Сумісність інституційних і регуляторних практик із європейськими стандартами
Публічна підзвітність	Розширення громадського контролю, впровадження антикорупційних інструментів, електронна демократія	Зміцнення довіри громадян до влади, зниження корупційних ризиків
Аналітична спроможність	Впровадження <i>good governance</i> , <i>best practice</i> , <i>policy evaluation</i> , стратегічне прогнозування	Прийняття обґрунтованих, доказових рішень, підвищення якості державних політик

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 8].

У процесі євроінтеграції особливого значення набуває впровадження принципів публічної підзвітності, доброго врядування та нульової толерантності до корупції. Досвід держав – членів ЄС демонструє, що сталий розвиток можливий лише за умови ефективної взаємодії державних інститутів із громадянами та бізнесом через механізми публічного діалогу. Українська система управління перебуває у фазі активної адаптації до цих принципів, що супроводжується створенням інститутів електронної демократії та розширенням доступу до публічної інформації [1; 9].

Крім того, актуальним напрямом є посилення аналітичної спроможності уряду. Використання методів

стратегічного аналізу, прогнозування та оцінювання політик (*policy evaluation*) дозволяє приймати обґрунтовані рішення, базовані на доказах і прогнозованих наслідках. Впровадження концепції «evidence-based policy» (політика, базована на доказах) поступово формує нову управлінську культуру, орієнтовану на результативність, якість політичних рішень та їх соціально-економічний ефект [8; 11].

Водночас, існують об'єктивні виклики та ризики: кадровий дефіцит, низький рівень інституційної пам'яті, високі корупційні ризики та безпрецедентний виклик, пов'язаний із воєнним станом і необхідністю швидкої відбудови та відновлення. Однак навіть у цих складних умовах процес євроінтеграційної трансформації залишається незворотним. Держава активно імплементує європейські директиви, зміцнює системи моніторингу та аудиту реформ, а також співпрацює з міжнародними партнерами для забезпечення стійкості цих змін [12; 13].

Отже, трансформація системи публічного управління в умовах євроінтеграції України є комплексним стратегічним процесом, що охоплює інституційну, кадрову, цифрову та соціально-економічну сфери. Її кінцевим результатом має стати формування сучасної, відкритої, прозорої та сервісно орієнтованої системи врядування, спроможної забезпечити повноцінну інтеграцію України до європейського управлінського простору та гарантувати демократичний розвиток держави.

1. Акуленко В. І., Соколовська А. М. Трансформація державного управління в Україні в контексті європейської інтеграції. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 2 (5). С. 11–19.
2. Гаранчук В. В. Принципи належного врядування (Good Governance) як основа реформування публічної адміністрації. *Право і безпека*. 2020. № 76 (1). С. 127–134.
3. Дороніна О. А. Стратегічні пріоритети та виклики публічного

управління України в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 25 (2). С. 154–160.

4. Завалевський Ю. І. Реформа публічного управління як складова євроінтеграційного поступу України. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 65 (2). С. 43–50.

5. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (зі змін. і доп.). *Відомості Верховної Ради України*. 2016.

6. Кабиш О. О., Іванов А. В. Цифрове врядування та електронна демократія: досвід України та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53 (4). С. 180–186.

7. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про результати діяльності. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2015).

8. Новікова О. І. Розвиток людського капіталу в публічному управлінні як запорука інституційної стійкості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Економіка*. 2022. Вип. 60. № 1. С. 101–105.

9. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка реалізації реформи децентралізації в умовах воєнного стану. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 10.10.2015).

10. Світлична В. В., Мельник Р. М. Публічна підзвітність та антикорупційні механізми в системі європейської інтеграції. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 38 (3). С. 431–439.

11. Hood C. *The Blended State: How European Governments are Changing*. Oxford : Oxford University Press, 2020.

12. Mendoza X. Public Policy Evaluation in a Digital Age: Lessons from the EU. *European Journal of Public Policy*. 2021. Vol. 28. No. 4. P. 601–618.

13. OECD. *Strengthening Governance for Sustainable Recovery in Ukraine: Public Sector Integrity and Capacity*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 10.10.2015).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Лютко Б. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФІНАНСОВІ ПОСЛУГИ НА РИНКУ ВЖИВАНИХ АВТО

Наявність авто у користуванні фізичної чи юридичної особи не є благом, а засобом, що вирішує питання мобільності та потенційно збільшує продуктивність праці. Проте, отримання зазначених переваг обумовлює процес придбання авто, на яке не завжди у покупців вистачає коштів. Проте, дефіцит коштів при покупці авто клієнти компенсують шляхом співпраці з фінансовими посередниками шляхом вибору послуги із широкого асортименту існуючих. За оцінками експертів споживчий попит на придбання автомобілів нових та вживаних в Україні навіть у період воєнного стану суттєво зріс (таблиця). Свідченням цього є динаміка продажів, а кількість угод із залученням фінансових посередників та послуг, зокрема банківського кредитування збільшується.

Таблиця

Частка кредитування у загальному обсязі продажів авто, %

Період	Частка кредитування	Динаміка
Довоєнний (2021 р.)	36%	Базовий рівень
2022 рік (початок війни)	17%	Різне падіння
2023 р.	21%	Відновлення
Січень-травень 2024 р.	21% (у т.ч. 13% – банки, 8% – лізинг)	Стабільне зростання

Джерело: AUTO-Consulting, Stellantis Україна.

Проведене дослідження структури фінансових угод на ринку вживаних авто дає право виокремити такі.

1. Пряма оплата (власні кошти) – домінуюча частка. Це найбільш поширений спосіб купівлі вживаного авто. Сюди належать:

- готівка: традиційний спосіб оплати між фізичними особами. Повинні дотримуватися законодавчих обмежень на готівкові розрахунки (понад 50 000 грн розрахунок здійснюється безготівково).
- безготівковий банківський переказ: Здійснюється через касу банку або онлайн-банкінг. Цей метод є обов'язковим для великих сум і може використовуватися для забезпечення прозорості угоди, особливо якщо сторони зустрічаються у відділенні банку.
- оплата через договір комісії: Значна частина угод, особливо тих, що здійснюються через великі автомайданчики та комісійні автосалони (бізнес-сегмент), оформлюється через договір комісії, а не прямий договір купівлі-продажу. Це пов'язано зі спрощенням податкових та бюрократичних процедур для продавця.

2. Фінансові інструменти – зростаючий сегмент

Фінансування із залученням сторонніх установ складає меншість, але є ключовим для клієнтів, які не мають повної суми.

А. Фінансовий лізинг (переважний для фінансування вживаних)

На ринку вживаних автомобілів лізинг є більш поширеним, ніж банківське кредитування, оскільки лізингові компанії часто мають більш лояльні вимоги до віку та пробігу автомобіля, а також до клієнтів. Клієнт користується автомобілем, сплачуючи щомісячні платежі, а

право власності (техпаспорт) належить лізинговій компанії до повного погашення боргу.

За експертними оцінками, на ринку вживаних авто лізингові компанії можуть контролювати близько 70% усіх фінансових угод (кредит + лізинг).

Б. Банківське кредитування

Банки пропонують кілька варіантів фінансування, які є менш домінуючими, ніж лізинг на «вторинці», але складають значну частку загального обсягу автокредитів.

Цільовий автокредит на Б/У авто (із заставою).

Банк видає кошти на купівлю конкретного авто. Автомобіль виступає заставою (обтяження фіксується у реєстрах). Як правило, банки більш охоче кредитують авто, що продаються юридичними особами (автосалонами). Вимоги: початковий внесок (від 10% до 40%), обов'язкове страхування КАСКО (часто).

3. Альтернативні/Спеціальні механізми

Trade-in: Обмін старого автомобіля покупця на вживаний автомобіль дилера/салону з доплатою (готівкою або кредитом). Це не чистий фінансовий інструмент, але є важливим механізмом оплати.

Розстрочка від продавця/салону. Не банківська послуга. Автосалон чи приватний продавець пропонує внутрішню розстрочку на власних умовах.

На ринку вживаних автомобілів переважає фінансування через лізингові компанії, а не банки. Це свідчить про те, що банки більш обережні до кредитування вживаних авто, особливо тих, що продаються між фізичними особами, і схильні кредитувати вживані авто, коли продавцем є юридична особа (автосалон).

Безтелесна Л. І. д.е.н., професор, Мудрак О. Б., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Держава, місцеві органи влади та недержавні інститути провадять соціальну політику – комплекс цілеспрямованих заходів, які здійснюються для регулювання соціальних потреб, відносин, процесів заради забезпечення добробуту громадян та досягнення соціальної справедливості у суспільстві.

Проблема соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні є однією з найактуальніших у сучасних умовах воєнного часу. Вимушене переселення сотень тисяч українців із тимчасово окупованих територій, зон бойових дій або зруйнованих населених пунктів поставило перед державою надзвичайно складні завдання – не лише забезпечити людей житлом і базовими потребами, а й створити умови для їхньої інтеграції у нові громади. Особливо це стосується областей, які стали відносно безпечними місцями для проживання, зокрема Рівненщини.

Держава зобов'язана займатися соціальним захистом ВПО, адже згідно з Конституцією України, людина, її життя і гідність визнаються найвищою соціальною цінністю. Забезпечення прав і свобод громадян, які втратили своє житло та роботу через війну, – прямий обов'язок держави. Крім того, підтримка переселенців сприяє збереженню соціальної стабільності, запобігає зростанню бідності та соціальної ізоляції. У масштабах країни це має велике

значення для зміцнення довіри громадян до державних інститутів і збереження єдності суспільства.

Статус внутрішньо переміщеної особи визначений Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII. Цей статус надається громадянам України, іноземцям або особам без громадянства, які законно проживають в Україні та були змушені залишити своє місце проживання через збройний конфлікт, тимчасову окупацію, порушення прав людини чи надзвичайні ситуації. Після взяття на облік таким особам видається довідка ВПО, яка підтверджує їх право на соціальні гарантії, допомогу на проживання, компенсації та пільги. Важливо, що довідка діє безстроково, а її дані вносяться до Єдиної інформаційної бази внутрішньо переміщених осіб.

Рівненська область, яка від початку повномасштабного вторгнення РФ стала одним із безпечніших регіонів України, прийняла значну кількість переселенців. За даними Рівненської обласної військової адміністрації, станом на березень 2025 року в області проживає близько 43 тис. внутрішньо переміщених осіб. Найбільше їх у Рівненській територіальній громаді – понад 17 тис. осіб, далі йдуть Дубенська, Березнівська, Вараська, Костопільська та Здолбунівська громади. Такий масштаб переселення створює суттєве навантаження на місцеві ресурси – житлові, соціальні, медичні, освітні.

Органи влади Рівненщини спільно з державними структурами реалізують комплекс заходів соціального захисту ВПО. Основна державна допомога, яку отримують переселенці, – допомога на проживання. Вона виплачується особам, які перемістилися з територій активних бойових дій або окупованих районів: 3000 гривень на дітей і осіб з інвалідністю, 2000 гривень для інших категорій. За інформацією Департаменту соціальної політики

Рівненської міської ради, з 1 березня 2025 року така допомога автоматично продовжена для 2356 сімей ВПО, які перебувають на обліку в місті.

Крім фінансової підтримки, для ВПО діють програми забезпечення житлом. Обласна програма підтримки переселенців на 2023–2025 роки передбачає відновлення та реконструкцію житлових приміщень, надання тимчасових помешкань і компенсацій власникам житла, які розміщують переселенців. Місцеві органи влади спільно з міжнародними організаціями (ООН, Міжнародна організація з міграції, Червоний Хрест) активно залучають грантові кошти для ремонту гуртожитків, створення модульних містечок і облаштування соціальних центрів.

Важливою складовою соціального захисту є соціальні послуги: сприяння працевлаштуванню, професійному навчанню, психологічній підтримці. Наприклад, у Корнинській громаді працюють соціальні фахівці, які допомагають ВПО оформити документи, знайти роботу або отримати державні виплати. Центри зайнятості організовують програми професійного навчання, щоб переселенці могли перекваліфікуватися й знайти роботу в новому середовищі. Також активно надається психологічна допомога, оскільки багато людей пережили травматичні події, втратили близьких або майно.

У Рівненській області також функціонують інформаційно-консультаційні центри для ВПО, де надають допомогу в оформленні документів, пошуку житла, отриманні медичних та освітніх послуг. Через систему ЦНАПів громадяни можуть подати заяву на реєстрацію як ВПО або зміну місця обліку. Важливу роль у цьому процесі відіграють громадські організації, які співпрацюють із місцевою владою та міжнародними партнерами – серед них «Карітас», «Право на захист», «People in Need».

Попри значну підтримку, залишаються і проблеми. Найгострішими є нестача житла, обмежений доступ до довгострокових кредитних програм, недостатня кількість робочих місць у сільських громадах, а також брак психологічної підтримки для осіб, які пережили окупацію. Часто ВПО стикаються з труднощами при пошуку роботи через відсутність документів, підтвердження кваліфікації або дискримінацію з боку роботодавців. Потребує вдосконалення й система обліку ВПО, аби уникнути дублювання даних і забезпечити точне адресне надання допомоги.

У сучасних умовах головним завданням соціальної політики щодо ВПО є не лише тимчасова підтримка, а інтеграція переселенців у місцеві громади. Це передбачає створення можливостей для самозайнятості, розвиток підприємництва, участь у громадському житті, залучення до місцевих програм розвитку.

Отже, соціальний захист внутрішньо переміщених осіб у Рівненській області – це не лише сукупність виплат чи послуг, а важливий елемент гуманітарної політики держави, спрямований на збереження людського потенціалу України. Турбота про ВПО – це прояв солідарності, людяності та соціальної відповідальності суспільства, без чого неможливо уявити відновлення країни після війни.

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Романова Б. О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТМ «АВРОРА»

В умовах сучасної конкуренції на роздрібному ринку України успіх підприємства значною мірою визначається ефективністю його корпоративної стратегії. Стратегічне управління дозволяє компанії не лише забезпечувати стабільне функціонування, а й адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, залучати нові ринки та формувати довгострокові конкурентні переваги. Однією з провідних мереж роздрібної торгівлі, що демонструє активне стратегічне зростання, є мультимаркет «Аврора».

Основна місія ТМ «Аврора» – робити речі для дому та душі доступнішими, щоб покращити життя людей [1]. Вона відображає орієнтацію компанії на доступність, зручність і турботу про покупця.

Для ефективної реалізації місії та забезпечення сталого розвитку компанії мультимаркет «Аврора» формує комплексну корпоративну стратегію, що охоплює різні відомі її типи (таблиця). Вона спрямована на зміцнення позицій бренду на українському ринку і підвищення рівню довіри та прихильності споживачів. Компанія активно відкриває нові магазини в різних регіонах України, включно з невеликими містами та селищами, що дозволяє забезпечити доступність товарів для більшої кількості споживачів. Загалом за рік мережа зросла до 1615 магазинів в Україні і 30 магазинів у Румунії, ще близько 100 діючих об'єктів модернізували. У 2025 році планується відкриття 340–350 нових магазинів[2]. Особлива увага приділяється

збереженню широкого асортименту товарів щоденного попиту та доступного цінового сегмента. Сьогодні мережа співпрацює з понад 600 українськими виробниками, серед яких постачальники з Київської, Полтавської, Дніпропетровської та Харківської областей, поступово розширюючи партнерство з виробниками Західної України. Такий підхід дозволяє не лише пропонувати покупцям широкий асортимент якісних товарів, але й сприяє економічному розвитку різних регіонів країни. «Створювати свій світ» – це одна з цінностей компанії «Аврора». Але для її реалізації потрібно брати на себе відповідальність. Тому «Аврора», як соціально відповідальна компанія, дотримується цілей сталого розвитку ООН [1]. Компанія активно допомагає локальним громадам, реалізує благодійні програми для освітніх і медичних закладів, підтримує ветеранів та сім'ї, які постраждали внаслідок війни. Значна увага приділяється підтримці Збройних сил України та волонтерських ініціатив, надається фінансова та матеріальна допомога, організовуються збори гуманітарної допомоги.

Також компанія реалізує екологічні ініціативи, спрямовані на енергоефективність, зменшення використання пластику та сортування відходів. Поряд із цим, «Аврора» дбає про власних співробітників, створюючи стабільні робочі місця, комфортні умови праці та можливості для навчання і кар'єрного зростання. Працівників залучають до спортивних ініціатив та пропагують здоровий спосіб життя.

Таблиця

Знаходження взаємозв'язку між стратегічними цілями ТМ
«Аврора» і типами корпоративних стратегій

Стратегічні цілі	Прояв типу стратегії	Аргументи
Масштабування мережі магазинів із збереженням асортименту за доступними цінами	Фокусування на сегменті (за Портером)	Масштабування мережі магазинів із збереженням асортименту за доступними цінами підтверджує корпоративну стратегію фокусування на сегменті, оскільки дозволяє зосередитись на чітко визначеній цільовій аудиторії, пропонуючи їй конкурентні переваги у вигляді доступних цін і асортименту, що максимально задовольняє її потреби.
Вихід на міжнародні ринки	Стратегія виходу на зовнішні ринки	Відбувається розширення мережі на території Румунії.
Розвиток локального виробництва і підтримка українських постачальників	Стратегія блакитного океану	Створює нову цінність для споживачів через акцент на локальному виробництві, якість і патріотичність бренду, що відрізняє компанію від конкурентів.
Соціальна відповідальність і допомога громадам.	Стратегія глибокого проникнення на ринок (за Ансофом)	Зосереджується на посиленні впливу компанії через активну взаємодію з місцевими спільнотами та сприяє підвищенню довіри та підтримки з боку клієнтів.

продовження таблиці

Розвиток і підтримка співробітників, створення комфортних умов праці	Стратегічні карти Нортон-Каплана	Розвиток і підтримка працівників є ключовими елементами внутрішнього зростання, що забезпечують покращення внутрішніх процесів, підвищення продуктивності й, зрештою, сприяють досягненню стратегічних результатів.
Цифровізація та розвиток онлайн-інструментів взаємодії з клієнтами	Старатегія лідера (за Котлером)	Впровадження цифрових технологій і онлайн-інструментів дозволяє компанії підтримувати інноваційність, підвищувати якість обслуговування, зміцнювати конкурентні позиції та утримувати лідерство на ринку.

Для підвищення ефективності роботи та покращення взаємодії з клієнтами компанія розробила мобільний додаток, який дозволяє користувачам переглядати асортимент товарів та робити покупки зручним способом. Крім того «Аврора» має власний сайт та веде соціальні мережі, що дозволяє оперативно інформувати покупців про акції, новинки та спеціальні пропозиції. Впровадження таких онлайн-інструментів не лише підвищує рівень обслуговування, але й сприяє інтеграції фізичних магазинів із цифровими каналами продажів, створюючи єдину систему взаємодії з клієнтами. Таким чином, корпоративна стратегія мультимаркету «Аврора» спрямована на забезпечення сталого розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку. Вона демонструє здатність поєднувати економічні інтереси та соціальну відповідальність, що дозволяє бренду залишатися конкурентоспроможним,

адаптуватися до динамічних умов ринку та підтримувати позитивний імідж серед клієнтів і партнерів.

Отже, в процесі дослідження проведено ідентифікацію корпоративної стратегії ТМ «Аврора» за її цілями, що дає право стверджувати, що вона є комплексною і містить у собі елементи всіх відомих типів.

1. Аврора Мультимаркет. URL: <https://corporate.avrora.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Антонюк Т. «Аврора» відкрила 360 нових магазинів у 2024-му і запланувала майже стільки ж у 2025-му. URL: <https://forbes.ua/news/avrora-vidkrila-360-novikh-magaziniv-u-2024-mu-i-zaplanuvala-mayzhe-stilki-zh-u-2025-mu-24032025-28238> (дата звернення: 20.10.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., Стасюк В. О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА ПРОДАЖУ ТОВАРІВ У МЕРЕЖІ JYSK

На сучасному етапі розвитку роздрібно́ї торгівлі, коли ринок меблів та товарів для дому характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами споживчих переваг, ефективне управління продажами набуває критичного значення. Скандинавська мережа JYSK, позиціонуючи себе як постачальник якісних товарів за доступними цінами, вимагає постійного вдосконалення своїх стратегічних та тактичних підходів для збереження та посилення своїх ринкових позицій. В умовах постпандемічного світу та зростаючої ролі електронної комерції, компаніям необхідно розробляти адаптивні моделі продажів, що поєднують переваги фізичної присутності та цифрових каналів. Розробка комплексної стратегії і тактики продажів товарів у мережі JYSK, яка б враховувала специфіку українського ринку, принципи омніканальності та філософію «Hugge» для підвищення лояльності клієнтів та оптимізації торговельних процесів є актуальним науковим дослідженням.

У сучасному ритейлі стратегія продажів не може обмежуватися лише фізичними магазинами. Для JYSK, як міжнародної мережі, критично важливим є повна інтеграція всіх каналів взаємодії зі споживачем (так звана омніканальність), що забезпечує безшовний досвід клієнта. Ця стратегія передбачає, що покупець може почати свою подорож онлайн (дослідження асортименту, перевірка наявності), продовжити її у фізичному магазині (огляд

товару, консультація) та завершити покупку будь-яким зручним способом (замовлення на сайті з доставкою або послуга Click & Collect). Особлива увага приділяється інтеграції цифрових інструментів у фізичні точки продажу. Це включає використання планшетів консультантами для швидкої перевірки складських запасів, оформлення замовлень на великогабаритні товари, яких немає в залі, а також надання доступу до розширеного онлайн-каталогу. Фактично, кожен магазин JYSK функціонує не просто як точка продажу, а як центр видачі та консультацій, що значно розширює його торговельні можливості без збільшення площі зберігання. Стратегічне впровадження омніканальності дозволяє не лише підвищити зручність для клієнта, а й ефективніше управляти запасами, мінімізуючи втрати від нерозпроданого товару в конкретному магазині [1].

Цінова політика JYSK базується на концепції Everyday Low Price (постійно низька ціна), що відповідає скандинавській ідеї доступності якісних товарів. Стратегічно це забезпечує стабільний потік клієнтів, які шукають вигідні пропозиції без необхідності чекати розпродажу [2]. Однак, для стимулювання обсягів продажів та швидкої реалізації сезонних товарів, компанія активно використовує тактичні акційні пропозиції (Sale Price). Стратегічне управління цією подвійною системою цін вимагає ретельного планування: виділення «гарячих» товарів (лідерів цін), що використовуються для залучення трафіку, та проведення періодичних розпродажів (наприклад, «Чорна п'ятниця» чи сезонні розпродажі) для стимулювання імпульсних покупок та продажів товарів із високою маржинальністю. Таким чином, стратегія продажів JYSK є двовекторною: вона використовує стабільну цінову перевагу для формування довіри та лояльності, а також агресивні тактичні акції для максимізації

короткострокового прибутку та управління товарними запасами. Окремо слід виділити використання цінової дискримінації через програму лояльності JYSK Club, де учасники отримують ексклюзивні, більш вигідні ціни, що є стратегічним кроком до підвищення клієнтської бази [3].

Тактика продажів у фізичних магазинах JYSK значною мірою залежить від ефективності візуального мерчандайзингу (V.M.), який має дві основні мети: презентація товару та формування емоційного зв'язку зі скандинавським стилем життя (Hygge). JYSK використовує V.M. не просто для демонстрації, а для інсценування життєвих ситуацій (зони натхнення). Тактичні елементи V.M. включають створення повністю облаштованих кімнат (спальня, вітальня, тераса) для демонстрації, як товари виглядають у комплексі. Цей тактичний прийом, який підвищує середній чек, оскільки клієнт купує не окремий предмет, а готове рішення. Також використовуються дисплеї «Знайди свою ціну», що чітко відокремлюють товари з постійно низькою ціною (Basic) від товарів високої якості (Plus та Gold), дозволяючи клієнту швидко орієнтуватися у цінових сегментах і стимулюючи перехід до дорожчих категорій. «Hygge-фактор» реалізується через використання теплого освітлення, натуральних матеріалів, м'яких текстильних виробів та мінімалістичного декору для створення атмосфери затишку, що сприяє подовженню часу перебування покупця в магазині та заохочує імпульсні покупки [4].

Тактичне управління асортиментом та його розміщенням (layout) є вирішальним для максимізації продажів з квадратної одиниці площі. Ключовою тактикою є гнучке сезонне планування асортименту. Велика частина торговельної площі має бути динамічною: взимку фокус на текстилі, свічках, різдвяному декорі, а влітку – на садових меблях, грилях, товарах для відпочинку. Ця тактика

забезпечує відчуття новизни та постійно стимулює повторні візити. Високоєфективним тактичним кроком є розміщення товарів, що не вимагають довгого обмірковування (імпульсних товарів), у «гарячих зонах»: біля кас (недорогі, але корисні дрібниці) та у «золотому трикутнику» (акційні та сезонні товари на початку шляху покупця та біля відділів із високою відвідуваністю). Тактичне управління мерчандайзингом у JYSK поєднує візуальну привабливість (завдяки V.M. та Huggе) з психологічними прийомами стимулювання продажів (сезонне планування та імпульсні зони), забезпечуючи, таким чином, не лише функціональне, а й емоційне задоволення від покупки [5].

Успіх сучасної стратегії продажів неможливий без ефективного використання даних, зібраних через програми лояльності. JYSK Club є ключовим цифровим інструментом, що дозволяє перейти від масових до персоналізованих продажів. Тактична реалізація включає сегментацію та таргетинг: дані про історію покупок, частоту візитів та уподобання використовуються для сегментації клієнтської бази. Це дозволяє надсилати членам клубу електронні листи та SMS-повідомлення з пропозиціями, які максимально відповідають їхнім потребам, що підвищує конверсію та лояльність. Також використовується прогнозний аналіз: за допомогою Big Data прогнозується попит на сезонні та акційні товари, що дозволяє JYSK оптимізувати обсяги закупівель та тактично розміщувати товари в магазинах ще до початку пікового сезону, мінімізуючи «out-of-stock» ситуації [3]. Цифровізація торкається не лише клієнтської взаємодії, а й внутрішніх процесів. Продавець-консультант у JYSK стає не просто касиром, а експертом. Тактичні переваги CRM проявляються у створенні єдиної бази знань, яка містить повну інформацію про товари, їхні характеристики, наявність на регіональних складах та відгуки. Це дозволяє

консультанту швидко відповісти на складні запитання клієнта, підвищуючи рівень обслуговування. Оптимізація процесу замовлення досягається завдяки інтеграції онлайн-каталогу та складських систем, що дозволяє консультанту миттєво оформити велике замовлення чи товар, якого немає в наявності, прямо з торгового залу, запобігаючи втраті продажу. Крім того, використовуються цифрові інструменти навчання (e-learning платформи) для постійного підвищення кваліфікації персоналу щодо нових колекцій та стандартів обслуговування [1]. Таким чином, цифрові інструменти в JYSK виступають не тактичними, а стратегічними елементами продажів, які забезпечують персоналізований маркетинг та високу якість клієнтського досвіду, поєднуючи онлайн та офлайн канали.

Отже, впровадження запропонованої системи стратегічних та тактичних заходів дозволить мережі JYSK не лише утримати існуючі позиції на ринку, але й стійку конкурентну перевагу за рахунок підвищення лояльності споживачів та оптимізації операційної ефективності.

1. Трансформація ритейлу в умовах діджиталізації: омніканальний підхід. *Торгівля і ринок*. 2022. № 1. С. 45–55.
2. Офіційний вебсайт компанії JYSK. URL: <https://www.jysk.ua> (дата звернення: 10.10.2015).
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Основи, 2019. 848 с.
4. Скандинавський досвід Hygge в ритейлі: переваги та реалізація. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 112–120.
5. The Impact of Visual Merchandising on Consumer Purchase Decisions in Home Furnishings Retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 60. P. 1–10.

Безтелесна Л. І., д.е.н., професорка, Якимчук А. В., здобувачка освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ІННОВАЦІЯ У СОЦІАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ

Для будь-якої держави незалежно від рівня її соціально-економічного розвитку одним із головних показників успішності є соціальна стабільність суспільства, яка досягається в результаті гармонійної та системної взаємопідтримки трьох головних секторів суспільства – влади, громади і бізнесу.

Сучасні умови глобалізації, соціальної нерівності та екологічних викликів сприяють формуванню нових підходів до ведення бізнесу. Однією з найперспективніших моделей є соціальне підприємництво, яке поєднує комерційну діяльність із вирішенням суспільно важливих проблем [1].

Актуальність дослідницької діяльності у сфері соціального підприємництва полягає в необхідності надання соціальних послуг населенню, використовуючи сучасні моделі розвитку територіальних громад. Дане питання досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: К. Форрестер, Л. Беттареллі, М. Юнус, Друкер П. Ф., Гончарук А. І., Юринець З. В. та інші.

Соціальне підприємництво – це бізнес, метою якого є вирішення соціальних проблем. Таке підприємство діє за всіма законами бізнесу і приносить прибуток. Проте прибутки соціального підприємства спрямовуються не тільки на розвиток бізнесу, а й на вирішення гострих суспільних проблем.

Сьогодні в економічній літературі існує багато думок

щодо визначення суті соціального підприємництва.

Узагальнюючи думки науковців, можна зробити висновок, що соціальне підприємство – це форма ведення бізнесу, метою якої є не лише отримання прибутку, а й досягнення соціального ефекту.

Його основними ознаками є:

- пріоритет соціальної місії над фінансовими цілями;
- реінвестування прибутку у розвиток соціальних програм;
- інноваційність у способах розв'язання суспільних проблем [2].

Соціальні підприємства володіють високим інноваційним потенціалом, оскільки активно впроваджують інновації – як технологічні, так і організаційні. Вони створюють нові бізнес-моделі, що базуються на принципах сталого розвитку, співпраці з громадою, прозорості та довіри.

Завдяки поєднанню економічної ефективності та соціальної відповідальності соціальне підприємництво стимулює розвиток місцевих громад і формує позитивний імідж бізнесу.

Соціальне підприємництво динамічно розвивається в європейських країнах, вирішуючи проблеми безробіття, соціального захисту, громадського залучення. В Україні в умовах воєнного стану ця сфера набула нового змісту, адже соціальні підприємці не лише створюють робочі місця та підтримують економіку, але й сприяють реінтеграції постраждалим від війни громадам, військовим, вимушено переміщеним особам ветеранам. У період війни такі підприємства стали частиною системи стійкості суспільства. Багато соціальних бізнесів переорієнтували свою діяльність: почали виготовляти продукцію для військових, забезпечувати гуманітарні потреби або надавати послуги з психологічної підтримки [3].

Щодо кількості соціальних підприємств. які

працюють зараз в Україні, то точної відповіді на це питання немає. Взявши за основу найбільш загальнозживані критерії та поточні тенденції появи нових соціальних підприємств, можна зробити висновок про існування біля 1 000 таких бізнесів в Україні, але це дуже приблизна цифра. Соціальні підприємства в Україні працюють у сфері послуг (реабілітація, догляд), виробництва (створення робочих місць для вразливих груп), агросекторі та інших напрямках.

Приклади соціальних ініціатив під час війни:

- «Veteran Hub» – платформа підтримки ветеранів, що об'єднує бізнес, державу та громадські організації <https://veteranhub.com.ua/pro-hub/contacts/> ;
- «Будуємо Україну Разом» (БУР) – волонтерський проєкт, який відновлює житло постраждалих і стимулює місцеву економіку <https://www.bur.org.ua/hto-my/> ;
- «Тепле місто» – екосистема підприємців, які інвестують прибуток у розвиток громади https://warm.if.ua/about_us/ .

Подальший розвиток цього сектора є важливою складовою післявоєнного відновлення України [4].

На нашу думку, головною метою соціального підприємництва є не отримання прибутку, а реалізація соціальних проєктів, в той же час прибуток розцінюється підприємцями як засіб здійснення більш високої ідеї. Запорукою успіху даної діяльності є не благодійна діяльність, а актуальність та висока якість запропонованих послуг.

Популяризація міжнародними організаціями соціального підприємництва в Україні дозволить викоринити в свідомості багатьох застарілі уявлення про те, що бізнес – це середовище лише грошей, конкуренції, безкомпромісності та цинічності.

Отже, соціальне підприємництво є поєднанням організацій із соціальними місіями та комерційного підходу до самофінансування їхніх соціальних заходів. Соціальне

підприємництво є інноваційною моделлю розвитку бізнесу, яка поєднує економічну результативність із соціальною відповідальністю. У сучасних українських реаліях воно виступає важливим чинником сталого розвитку суспільства, сприяє вирішенню соціальних проблем і підвищенню рівня життя населення [5]. Соціальний бізнес покликаний стимулювати соціальні зміни і тому може мати позитивний соціальний вплив [6].

1. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво. Київ : Основи, 2020.
2. Юринець З. В. Соціальне підприємництво як інструмент інноваційного розвитку економіки. *Економіка України*. 2021.
3. USAID. Підтримка стійкості українського бізнесу. 2025. URL: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-na-samiti-usaid-prysvyachenomu-pidtrymtsi-stijkosti-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Постанова від 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Гончарук А. І. Соціальні інновації у сфері підприємництва. Львів : Видавництво ЛНУ, 2022.
6. Державний центр зайнятості. Як служба зайнятості сприяє соціальному підприємництву. 2023. URL: <https://old.dcz.gov.ua/novyna/yak-sluzhba-zaynyatosti-spryyaye-socialnomu-pidpryyemnyctvu> (дата звернення: 15.10.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Ярута Х. О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ НА СУЧАСНІ ПРОДАЖІ

Інфлюенс-маркетинг (маркетинг впливу) перетворився на один із найбільш ефективних інструментів сучасного цифрового маркетингу. В умовах зростаючої «банерної сліпоти» та недовіри до традиційної реклами, рекомендації блогерів викликають більшу довіру. За даними дослідження Influencer Marketing Hub (2025), 80% маркетологів зазначають, що співпраця з інфлюенсерами є найбільш прибутковим каналом просування [1]. Середній показник ROI кампаній із залученням лідерів думок у 5–8 разів перевищує результати класичної реклами. Інфлюенс-маркетинг ґрунтується на теорії довіри до джерела інформації, згідно з якою споживачі схильні довіряти рекомендаціям від осіб, що викликають симпатію, виглядають компетентними та надійними. Ця теорія, розроблена ще у ХХ столітті, набула нового змісту в умовах соціальних мереж, де роль традиційних медіа перебрали на себе блогери та контент-креатори. Взаємодія між ними та підписниками формує так звані парасоціальні зв'язки – емоційно насичені односторонні відносини, які підвищують рівень довіри до їх рекомендацій [2].

Серед усіх платформ Instagram залишається лідером у сфері маркетингу впливу. 84% користувачів цієї соціальної мережі мають вік до 34 років, причому основну групу становлять жінки у віці 25–34 роки (23,6%), що свідчить про домінування молодшої, соціально активної аудиторії з високою купівельною спроможністю [1]. Такий профіль

аудиторії робить Instagram основним каналом просування брендів, орієнтованих на покоління міленіалів та покоління Z.

Однією з ключових тенденцій у розвитку маркетингу впливу є домінування нано- (1–10 тис. підписників) та мікроінфлюенсерів (10–100 тис. підписників). За даними Statista (2024), понад 75,9% усіх інфлюенсерів Instagram належать саме до рівня наноінфлюенсерів, тоді як мікроінфлюенсери становлять 13,6% [1]. Наноінфлюенсери демонструють найвищі показники залученості (ER), у середньому 1,73%. Розрахунок показників залученості за підписниками і охопленням допису у Instagram здійснюють за формулами 1,2.

$$ER = (\text{сума взаємодій} \div \text{к-ть підписників}) \times 100\% \quad (1)$$

$$ERR = (\text{сума взаємодій} \div \text{охоплення допису}) \times 100\% \quad (2)$$

Такі результати пояснюються вищим рівнем довіри до контенту «малих» інфлюенсерів, які мають ближчі, більш персоналізовані зв'язки зі своєю аудиторією. З економічного погляду співпраця з кількома наноінфлюенсерами часто є вигіднішою для брендів, ніж партнерство з одним мегаінфлюенсером, адже дозволяє досягти вужчих нішевих сегментів і забезпечити кращу окупність інвестицій. У 2024–2025 роках відбувся помітний зсув у бік відеоформатів. Instagram Reels випередили статичні зображення за кількістю лайків, охопленням і коментарями. Це відображає глобальну тенденцію до короткоформатного контенту, що апелює до швидкого сприйняття інформації. У межах моделі AIDA (Attention – Interest – Desire – Action) інфлюенсер відіграє ключову роль на перших двох етапах, тому потрібно з перших секунд зацікавити потенційного клієнта. Відеоконтент у форматі Reels, TikTok або Shorts має дійсно потужну віральність, що стимулює органічні продажі.

Водночас середній рівень залученості користувачів Instagram поступово знижується (з 2,18% у 2021 році до 1,59% у 2024 році), що свідчить про насичення платформи контентом і зростання конкуренції за увагу [1]. Це стимулює маркетологів до пошуку інноваційних стратегій – гейміфікації, інтерактивних опитувань, спільних колаборацій між брендами та кількома інфлюенсерами.

У створеному контенті автентичність та унікальність є визначальним фактором успіху. Дослідження доводять, що споживачі довіряють контенту, який гармонійно інтегрований у стиль комунікації інфлюенсера [2]. Важливим у рекламних кампаніях є відстежування показників, які впливають на продажі. Компанії, які впроваджують системи аналітики ROI, досягають у середньому на 35% вищого зростання продажів порівняно з тими, хто оцінює ефективність лише за лайками [1]. Інструменти UTM-міток, промокодів і CRM-аналітики дозволяють точно простежити шлях користувача – від перегляду публікації до покупки. Це дозволяє оцінювати ефективність реклами та розуміти на якому з етапів «втрачається» клієнт.

Отже, інфлюенс-маркетинг є одним із найефективніших інструментів у digital-маркетингу, що забезпечує брендам високий рівень довіри, залученості та конверсії. Його ефективність зумовлена здатністю лідерів думок формувати емоційний зв'язок із аудиторією, який трансформується згодом перетворюється у споживчу лояльність і реальні продажі.

1. Influencer Marketing Hub. Influencer Marketing Benchmark Report 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com> (дата звернення: 15.10.2025). 2. Lou C., Yuan S. Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust and Purchase Intention. *Journal of Interactive Advertising*. 2019. Vol. 19. No. 1. P. 1–16.

Боліла С. Ю., д.е.н., Жарінова Н. П., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон – м. Кропивницький, Україна)

ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Протягом останніх років можна спостерігати активну цифровізацію маркетингової діяльності багатьох підприємств, у тому числі й тих, які функціонують у промисловому секторі економіки. Крім того, усе більша кількість підприємств почала використовувати в цілому маркетинг як один із найважливіших напрямів свого розвитку, оскільки маркетингові інструменти допомагають вдосконалити просування продукції або послуг, дослідити ринок, конкурентів та споживачів, таким чином також і покращуючи якість та ефективність своєї діяльності в цілому. Одним із найбільш актуальних маркетингових інструментів є соціальні мережі, які є основою цифрової трансформації маркетингової діяльності, а також невід'ємним інструментом цифрового маркетингу. У даному контексті соціальні мережі відіграють основну роль для реалізації різних підходів у цифровому маркетингу. Враховуючи це, з теоретичної та практичної точки зору важливим є дослідження того, яким є значення соціальних мереж як інструменту цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств, враховуючи специфіку їх маркетингу у сучасних умовах.

Цифрова трансформація також результатом цифровізації багатьох сфер життя та діяльності людини, що проявляється у тому числі й у контексті функціонування сучасних підприємств в умовах глобальної економіки [1].

О. І. Хлебінська визначає цифрову трансформацію як «процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних і нових технологій та включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторін» [2, с. 114]. Згідно з цим, цифрова трансформація маркетингової діяльності проявляється у вигляді зміни підходів до організації маркетингової діяльності, результатом чого стає поява цифрового маркетингу.

Також варто звернути увагу на особливості цифрового маркетингу. На його прикладі можна помітити, що цифрова трансформація у маркетинговій діяльності передбачає не тільки заміну інструментів та методів маркетингу на сучасні (тобто, використання цифрових технологій), але й надає можливість підвищити ефективність маркетингової діяльності, її продуктивність, зменшити неефективні витрати. Крім того, цифровий маркетинг дозволяє компаніям більш точно визначати цільові аудиторії, відстежувати поведінку споживачів та оперативно реагувати на зміни на ринку. Завдяки цьому з'являється можливість формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати лояльність клієнтів і оптимізувати маркетингові стратегії, що робить його невід'ємною елементом маркетингової діяльності сучасних підприємств [3].

Основними інструментами цифрового маркетингу, згідно з дослідженням А. О. Кримської, У. О. Балик та І. О. Клімової, є: маркетинг у соціальних мережах; реклама з оплатою за клік; пошукова оптимізація сайтів; пошуковий маркетинг; SMO (social media optimization); контент-маркетинг; спеціалізоване програмне забезпечення; вірусний маркетинг; контекстна реклама [3].

Відповідно, соціальні мережі доцільно розглядати як інструмент цифрової трансформації маркетингової діяльності та інструмент цифрового маркетингу. За своєю суттю соціальні мережі є онлайн-платформами, у межах яких користувачі створюють власні профілі, спілкуються один з одним, встановлюють зв'язки та здійснюють обмін інформацією, окрім цього, публікують фото, відео та тексти. Ними користуються мільйони осіб по всьому світу. Соціальні мережі дозволяють компаніям охопити значну аудиторію у різних вікових групах, використовуючи для цього безкоштовні та платні інструменти. Впровадження таких платформ у маркетинг насамперед передбачає створення офіційної сторінки, на якій компанія представляє усю необхідну інформацію про себе та свою діяльність. Окрім цього, важливим є систематичне створення публікацій, які будуть містити як інформацію про підприємство, так і про певні теми, які пов'язані з його діяльністю.

Також варто додати, що соціальні мережі надають можливість безпосередньо взаємодіяти з аудиторією – з клієнтами та партнерами. За рахунок активної присутності на таких платформах, компанії, у тому числі й промислові підприємства, можуть забезпечувати належний зворотний зв'язок з клієнтами, оперативно реагувати на потреби споживачів, формувати репутацію власного бренду у режимі реального часу. Можна сказати, що соціальні мережі для підприємств є і каналом просування продукції або послуг, і інструментом їх стратегічного розвитку. Вони надають можливість підвищити пізнаваність бренду, залучити нових клієнтів та утримати наявних, оптимізувати витрати на традиційні маркетингові заходи. Також соціальні мережі дозволяють створювати персоналізовані комунікації, що враховують інтереси та поведінку конкретних користувачів, підвищуючи рівень взаємодії та

довіри до підприємства. Усе це є особливо важливим і для промислових підприємств [4].

Отже, на сьогодні соціальні мережі є невід’ємним інструментом маркетингової діяльності промислових підприємств, крім того – це ключовий елемент цифрової трансформації їх маркетингу. Їх використання дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності та усіх маркетингових заходів. Завдяки цьому вдається просувати продукцію або послуги підприємств, налагодити взаємозв’язок з аудиторією, також розвивати корпоративну культуру, формувати партнерські зв’язки та підтримувати бізнес-процеси, використовуючи для цього актуальну аналітику. Тому їх використання має стати основою маркетингової діяльності підприємств, які працюють у різних сферах, враховуючи усі можливості, які відкривають перед підприємствами соціальні мережі.

1. Коваль О. В., Лишак О. М. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72> (дата звернення: 08.09.2025).
2. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Політехніка, 2021. С. 114–115. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230519/> (дата звернення: 08.09.2025).
3. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. С. 1–12. URL: https://drive.google.com/file/d/1wpoX8Lg3nKVnn3_HG1wyBi4R4h_sC2dZz/view (дата звернення: 08.09.2025).
4. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3. № 1. С. 146–152.

Василюк-Полюшик М. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Розширення процесів глобалізації, конфлікти за ресурси, зростання вартості ресурсів є чинниками більшої взаємозалежності фірм та країн одна від одної. В той же час споживачі потребують якісної продукції, інноваційного характеру, яка є дружною у відношенні до навколишнього природного середовища. Фірми та організації змушені враховувати інновації стандартизації й сертифікації, щоб мати можливість маневрувати надходженнями від різних джерел, проводити диверсифікацію і створювати привабливу продукцію та послуги [1; 2].

В умовах зростаючої глобалізації ринків, товарів і послуг, керівники фірм, організацій, держав все більше змушені звертати увагу на забезпечення відповідного, до міжнародних стандартів, рівня якості продукції та довкілля. Інтеграційні процеси у світовій, особливо у європейській економіці щодо гармонізації законодавчо-нормативної бази, безпеки споживання товарів і послуг, охорони довкілля найшли своє відображення у концепції «Індустрія 5.0», стандартах серій ДСТУ ІСО 14000 «Управління навколишнім середовищем», 9000 «Управління якістю» та інших галузевих систем.

Директиви ЄС, курс України на євроінтеграцію, рішення Генеральної угоди з тарифів та торгівлі, призвели до необхідності підтвердження відповідності (сертифікації) продукції та послуг встановленим до неї вимогам стандартів або інших нормативних документів.

Міжнародні, в тому числі європейські програми, стандарти ISO, Міжнародної електротехнічної комісії, Європейського комітету зі стандартизації є ключовими положеннями нормативних засад системного екологічного менеджменту та узгоджуються з принципами еколого-врівноваженого розвитку. Поєднання механізмів примусового виконання законодавчо-нормативних документів у галузі раціонального використання ресурсів навколишнього природного середовища із добровільними, як засвідчує досвід промислово розвинених країн, дає найбільший економічний, екологічний, соціальний ефекти.

Можливість задовольняти нові потреби в міжнародних стандартах в таких галузях як, безпека харчових продуктів, безпека життєдіяльності, облік та контроль стану земель, інформаційні технології, соціальна відповідальність, штучний інтелект робить стандарти ISO глобально значущими.

Процеси глобального управління, які безпосередньо стосуються діяльності із стандартизації наступні: глобальне значення міжнародних стандартів фактично у всіх сферах життя людини, економік країн, охорони довкілля; покращання технологічних показників роботи підприємств внаслідок системного впровадження інновацій із діджиталізації економіки.

Специфікою екологічної стандартизації є набір широкого спектра показників, з якими потрібно порівнювати фактичний стан окремих предметів, процесів, а в наступному екосистем і територій. Таке порівняння дозволяє приймати вірні управлінські рішення для стабілізації якості НПС та еколого-економічної ситуації в населених пунктах і регіонах держави. Мета і задачі екологічної стандартизації загалом у світі та в кожній з країн зокрема обумовлені рівнем науково-технічного розвитку (економіки, соціальної сфери й екології). Зокрема

стандартизація забезпечує всі сфери життєдіяльності суспільства нормативними документами, що відповідають потребам країн на сучасному етапі які повинні бути гармонізовані з міжнародними стандартами. Сутність робіт у сфері стандартизації залежить від рівня промислового, соціального розвитку країни, уваги яка приділяється питанням охорони навколишнього середовища, розвитку науки, техніки, технологій, наявності гармонізованих стандартів, участі в роботі міжнародних організацій з метрології, стандартизації і сертифікації.

Стандартизація з однієї сторони це важлива сторона повсякденного життя (якість продуктів харчування, питної води), а з іншої вона стосується таких важливих питань в економічному розвитку країн як: розвитку регіональної і міжнародної торгівлі; забезпечення відповідної якості товарів і послуг; захист і раціональне використання навколишнього природного середовища; захист прав споживачів; забезпечення нормативною базою економіки, соціальної сфери, екології й інших сфер життєдіяльності суспільства; напрацювання методичної бази, інформаційного забезпечення для розробки законодавчої бази усередині країн так і на міжнародному рівні й ін.

Переваги від упровадження сертифікованих систем управління, наприклад, стандартів ISO 14000 і ISO 9000, а в наступному й інших систем менеджменту, у тому числі інтегрованих наступні:

- простежування «життєвого» циклу продукції та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;
- демонстрування позитивного корпоративного іміджу фірми, громади, країни;
- збільшення прибутку при одночасному поліпшенні екологічних і соціальних аспектів;
- чітке розуміння, свідоме виконання, структурування впливів на навколишнє природне середовище;

- мінімізація споживання енергоносіїв, діджиталізація управління;
- забезпечення основ для постійного поліпшення якості продукції і послуг;
- спрощення процесів одержання дозволів, ліцензій щодо діяльності підприємства.
- передбачає запити ринку (цінність);
- безупинно поліпшує головні процедури діяльності організації за допомогою забезпечення й ефективного використання ресурсів.

Сьогодні стандартизація має такі властивості: відкритість для всіх учасників; використання для розробки міжнародних експертів; консенсус між учасниками; відкритість на кожній стадії процесів; європейський і міжнародний фактор вимірів; постійні роботи з узгодження між секторами; механізм використання регламентів.

Тому під час євроінтеграції розробку національних стандартів та всіх видів нормативних документів необхідно проводити з використанням міжнародних стандартів, з огляду при цьому на національні особливості і технічні регламенти інших країн (що свідчить про процеси глобалізації економіки у світовому масштабі).

1. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах : колективна монографія / за наук. ред. проф. М. Д. Балджи. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2024. С. 235–268. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.27539>. URL: <https://hdl.handle.net/11300/27539> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Скрипчук П. Методологічні та інституційні основи реалізації євроінтеграційного вектора України. *Știință, educație, cultură* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Наука. Образование. Культура», присвяченої 32-й річниці Комратського державного університету. 2023. С. 634–637. URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/634-637_0.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

Дуброва А. С., старший викладач кафедри іноземних мов
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОНЦЕПТ «COMPANY» У СУЧАСНОМУ АНГЛОМОВНОМУ БІЗНЕС-ДИСКУРСІ

Відомі лінгвісти стверджують, що «макроконцепти/суперконцепти розпадаються на більш дрібні утворення – суб- або міні-концепти, які, у свою чергу, продукують дрібніші концепти [1, с. 146; 2, р. 45]. Макроконцепт «business» також створює концепти нижнього рівня категоризації – субконцепти «work» та «company». Метою даного аналізу є розробка архітекtonіки професійного концепту «company», його вербального представлення у сучасному англomовному бізнес-дискурсі. Завдання включають виявлення ментальних складових концепту «company» та їх вербальних корелятив, моделювання його схематичних структур. Матеріалом дослідження стали спеціальні та енциклопедичні словники з економіки та бізнесу, словники синонімів та антонімів, тезауруси, бізнес-публікації на інтернет-сайтах провідних британських та американських компаній, зокрема жанрові форми **Business Plan, Annual Report, SWOT-Analysis** та ін.

Беручи до уваги специфіку професійних підходів у бізнесі, які переважно спираються на раціонально-логічне й об'єктивне осмислення навколишнього світу, хоча й не позбавлені емоційно-ціннісних та образних складників, їхню структуру можна описати через такі ментальні утворення: [терміно]поняття, смислові центри або семантичні ядра, образи-картинки (гештальти), Я-схеми, образи-прототипи, образи-стереотипи, образи-антропосимволи, а також фрейми чи сценарії підприємницької діяльності.

Отже, професійні бізнес-концепти включають кілька взаємопов'язаних компонентів:

- **понятійний компонент**, представлений [терміно]поняттям;
- **смысловий компонент** – смислові центри або семантичні ядра;
- **образний компонент** – образ-картинка (гештальт), образ-стереотип, образ-прототип;
- **символічний компонент** – антропосимволи, Я-схеми, фрейми, сценарії;
- **оцінний компонент** – оцінний стереотип;
- **схематичний компонент** – Я-схеми, фрейми, сценарії.

До системи найменувань концепту бізнес-дискурсу ми включаємо терміни та загальноживані слова в їх термінологічному значенні, їх деривати у формі номінативних одиниць (іменників, прикметників, дієслів та прислівників), їх вільні поєднання (атрибутивні, об'єктні, предикативні, і словодіальні) номенклатурні назви професій, посад, компаній, товарів/послуг, назви жанрових форм і рубрик, прецедентні імена провідних бізнесменів-практиків і теоретиків бізнесу, назви бізнес-теорій, моделей і процедур, ділові жаргонізми та перифрази, слогани компаній, професійно-марковані, професійно-марковані загальновідомі максими, авторські вислови, алузії), пропозиційні структури (висловлювання, мовні акти), фрагменти жанрових форм, що описують концепт.

Під час побудови моделі концепту «company», застосовуємо принцип *опису-моделювання* [1, с. 43], який передбачає опис понятійної парадигми концепту, його смислової організації, розробку образної складової, що об'єктивується в оцінному та соціальному стереотипах, побудова акціонального кадру на базі виявлених когнітивних ознак.

Методологія аналізу концепту має важливе значення для сучасного дослідника, тому що надає методологічний апарат та інструментарій для досягнення мети – дослідження глибинних структур, які стоять за мовними формами вираження ментальних утворень. Водночас процедури аналізу концепту можуть варіюватися в залежності від поставленої перед дослідником мети – виявлення способів мовного вираження концепту, реконструкція структур концепту і фрагменту мовної картини світу, що стоїть за ним, побудова моделі концепту як одиниці свідомості, формулювання когнітивної дефініції концепту.

Концепт «company» є субконцептом стосовно макроконцепту «business», утворюється з урахуванням однієї з ознак поняття «business», що визначається як «commercial enterprise regarded as going concern; commercial establishment with all its trade, liabilities» [3, p. 695]. Номінант концепту *a business* має повну граматичну парадигму (використовується в однині і множині), вступає в системні лексико-семантичні зв'язки з іншими лексемами: *association, company, concern, corporation, an enterprise / an undertaking, firm, organization, venture* [4, p. 37; 5, p. 14; 6, p. 69].

З метою виявлення номінатора концепту «company» звертаємося до визначень синонімів – потенційних вербалізаторів у спеціальних словниках: *a business* – «a person or group of people organized to buy, sell or provide a service in order to make a profit: *a firm or company*» [4, p. 55; 6, p. 68; 7, p. 86]; *association* – «a group of people or companies with the same interest: *trade association, employers' association, manufacturers' association*» [4, p. 17]; *company* – «a group of people organized to buy, sell or provide a service in order to make a profit» [4, p. 55; 5, p. 86]; *concern* – «a business or company» [4, p. 58]; *corporation* – «large company» [4 p.

65], *an enterprise* – «a business: a small-scale enterprise = a small business; a state enterprise = a state-controlled company» [4, p. 98]; *firm* – «a business concern, esp. one involving a partnership of two or more people, e.g., a legal firm» [4, p. 126]; *organization* – «group or institution which is arranged for efficient work» [4, p. 202]; *venture* – «a business or commercial activity in which there may be some risk» [6, p. 468]. Серед номінаторів концепту виділяємо лексему *company* як доміант синонімічного ряду і відповідно ім'я концепту, виходячи з наступних міркувань: визначення даної лексеми повною мірою відповідає сутності бізнесової діяльності, на відміну від більш загальних понять *association*, *organization* і більш спеціалізованих понять *corporation* (диференційна ознака «large»), *firm* (диференційна ознака «two or more people»), *venture* (диференційна ознака «risk»).

Вибір вербалізатора концепту-лексему *company* обумовлений також її високою частотністю вживання у бізнес-дискурсі, значними дистрибутивними можливостями, текстотворчим потенціалом, комунікативною релевантністю та актуальністю для спілкування у бізнесі.

Згідно з визначенням лексеми *company* у понятійному обсязі концепту присутні чотири ознаки: «person / group of people», «organized», «voluntary», «to buy, sell, provide a service», «to make a profit».

Сенсові центри / семантичні ядра концепту "company" виділяємо методом когнітивної інтерпретації лексичних одиниць-репрезентантів концептів в результаті аналізу лексикографічних статей та жанрових форм бізнес-дискурсу: «company is a workplace» (компанія – працевлаштування), «company is a career teamwork» (компанія – співпраця), «company is earnings» (компанія – заробіток), «company is power» (компанія – влада).

Смисловий центр «company is a career ladder» представляють словосполучення різного типу зі словом *company* та його синонімами: *company / corporate ladder, hook-and-ladder company, climbing the company / corporate ladder, to move up the corporate ladder*; інші номінації, корелюючі з цим поняттям: *advancement, hierarchy, pyramid, ranking, career development, career opportunities, entry-level position, glass ceiling, low rung, office junior, to fast-track way under entry-level employees, to scheme the way to the top.*

Смисловий центр «company is teamwork» представляють лексеми: *teamwork, teaming, collaboration, involvement, to consolidate, to involve*; словосполучення: *high performance team, team building, team development, team experience, team enrichment (initiative), team member, team player /playing.*

Смисловий центр «company is earnings» представляють атрибутивні словосполучення: *company's earnings, company's gains, company's income, company's profit, company's revenue.*

Смисловий центр «company is power» представляють лексеми: *command, dominance, power, to dominate, to globalize*; атрибутивні і предикативні словосполучення: *chain of command, line of dominance, power structure, global company, mega company, monopolistic company, multinational company, blue-chip company, top-notch company, global market share, global reach, to expand globally, to gain monopoly.*

Семантична складова концепту «company» присутня у стереотипізації іміджу компанії в колективній свідомості носіїв англійської мови.

Матеріалом дослідження стали результати вільного асоціативного експерименту компанії Google. Мотивом виступили 11 провідних ІТ-компаній: Google, Microsoft, Apple, Yahoo, Twitter, Samsung, Nokia, Amazon, Netflix,

Nintendo, Blackberry та 10 реакцій респондентів на кожну з них. Узагальнені результати дали можливість побудувати оціночний та суспільний стереотипи концепту «company»: *company* 110 реакцій – slow (у тому числі: slow today, slow lately, slow to ship, slow on my computer) – 16; popular (у тому числі: popular in Japan, popular in South Africa, popular in the UK) – 11; cheap (у тому числі: much cheaper) – 9; successful – 8; stupid – 7; expensive – 6; bad, gay – 5; good – 4; awaresome, greedy, racist – 3; conservative (зокрема right wing), crap, fast (зокрема choppy), quiet – 2; addictive, blurry, boring, complicated, easy to hack, far behind, great, heavy, high, important, liberal, limited, low, overpriced, secretive, secure, smart, strict, strong, stubborn, terrible – 1.

1. Іващенко В. Л. Концептуальна репрезентація фрагментів знання в науково-мистецькій картині світу (на матеріалі української мистецтвознавчої термінології) : монографія. Київ : Видавничий дім Дмитра Бураго, 2006. 328 с. 2. Langacker R. W. Cognitive Grammar: A Basic Introduction. New York : Oxford University Press, 2008. 427 p. 3. The Oxford English Dictionary : in 20 vol. Oxford : Clarendon Press, 1991. 4. Dictionary of Business / ed. by P. H. Collin. Teddington : Peter Collin Publishing, 1997. 331 p. 5. Collins COBUILD Business Vocabulary in Practice / by S. Robbins. Glasgow : The University of Birmingham, 2004. 248 p. 6. Oxford Dictionary of Business English / ed. by A. Tuck, M. Ashby. Oxford : Oxford University Press, 2002. 493 p. 7. Longman Business English Dictionary. Harlow : Longman, 2000. 533 p.

Клюха О. О., к.т.н., доцент, Вернигора А. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах соціокультурні організації відіграють важливу роль у забезпеченні культурного розвитку громади, формуванні суспільних цінностей, підтриманні творчої активності населення та розвитку локальної культурної ідентичності. Ефективність їхньої діяльності значною мірою визначається рівнем сформованості корпоративної культури, яка виступає не лише внутрішнім організаційним ресурсом, а й важливою складовою зовнішнього іміджу установи.

Корпоративна культура соціокультурних організацій розглядається як система цінностей, норм, моделей поведінки, традицій та символів, що формують спільну ідентичність персоналу [1]. Серед ключових концепцій корпоративної культури, які використовуються в менеджменті соціокультурної сфери, варто виокремити моделі Е. Шейна, Г. Хофстеда та Т. Діла і А. Кеннеді. Їхнє застосування дозволяє комплексно оцінити рівень сформованості культури, визначити її сильні сторони та напрями розвитку. У сучасній науковій літературі корпоративна культура розглядається як багаторівнева система. Модель Е. Шейна включає артефакти, декларовані цінності та базові припущення, що формують фундамент поведінки працівників [2]. Інший підхід пропонує Г. Хофстед, наголошуючи на культурних вимірах, зокрема рівні дистанції влади, колективізмі, ступені уникнення

невизначеності тощо, які суттєво впливають на управління соціокультурними організаціями [3].

Особливості соціокультурних організацій зумовлені творчим характером діяльності, високим рівнем комунікацій з громадськістю, участю у формуванні культурних смислів та створенні соціальної цінності для громади. Ці установи орієнтовані не лише на надання культурних послуг, але й на формування позитивного соціального впливу, що підсилює роль корпоративної культури як чинника репутаційного успіху. Саме тому важливим аспектом є здатність організації створювати атмосферу довіри, взаємоповаги, творчої свободи, громадської відкритості та командної взаємодії, що сприяє професійному розвитку персоналу та підвищує якість культурних послуг [4].

Сучасні практики розвитку корпоративної культури у соціокультурних організаціях передбачають застосування інструментів внутрішніх комунікацій: корпоративних зборів, творчих планувань, круглих столів, внутрішніх соціальних мереж, заходів із формування командної взаємодії. Значну роль відіграють тренінги з розвитку soft skills, програми наставництва, регулярні творчі обговорення, командотворення, адаптаційні заходи для нових працівників, розвиток етичних стандартів професійної поведінки, а також впровадження корпоративних цінностей через бренд-матеріали та візуальну ідентичність закладу [1; 4]. Важливою тенденцією є цифровізація культурної сфери, що стимулює оновлення підходів до комунікації, залучення аудиторії та організації внутрішньої взаємодії. Корпоративна культура безпосередньо впливає на імідж організації. Позитивна внутрішня атмосфера сприяє якісному обслуговуванню відвідувачів, формує позитивні враження, підвищує рівень довіри громади та партнерів. Натомість слабка

корпоративна культура призводить до конфліктів, зниження мотивації персоналу, низької ефективності діяльності та погіршення репутації [1; 4].

Окремим напрямом є розвиток корпоративної ідентичності, що включає формування місії, візії, цінностей та символіки організації.

Серед сучасних практик, що активно впроваджуються у соціокультурних установах, варто відзначити розвиток волонтерських програм, цифрову трансформацію взаємодії з відвідувачами, участь у грантових проєктах, створення партнерських культурних мереж, організацію спільнот навколо закладу. Усі ці процеси сприяють підвищенню залученості персоналу та формуванню позитивного соціального іміджу.

Отже, корпоративна культура є стратегічним ресурсом соціокультурних організацій, який забезпечує їх стійкий розвиток, конкурентоспроможність та іміджеву привабливість. Вона формує основу для ефективної творчої діяльності, інноваційності та публічної довіри. У сучасних умовах зміцнення корпоративної культури стає необхідною умовою підвищення якості культурних послуг та розвитку соціокультурної сфери загалом.

1. Ліщинська В., Абраменко С. Діагностика організаційної культури компанії за методом DOCS. *Вісник КНЕУ*. 2023. № 31 (22). DOI: 10.33111/vz_kneu.31.22.02.12.082.088. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8861ad09-67f1-4c3b-a9f6-74c2f28f085d/content> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Schein E. H., Schein P. *Organizational Culture and Leadership*. 6th ed. Hoboken : Wiley, 2023.
3. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2022.
4. Ремига Ю. С., Приймак Н. В., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. *Цифрова трансформація організаційної культури підприємств : монографія*. Київ : ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2024. 250 с.

Кміть В. М., к.е.н., доцент (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

ОЦІНКА ВПЛИВУ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ПОДАТКОВУ СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Фінансова децентралізація є ключовою складовою реформи місцевого самоврядування в Україні, яка дозволила громадам (самостійно формувати бюджети, розпоряджатися коштами, що надійшли у вигляді податків. А отже, вирішувати важливі місцеві проблеми.

Фінансова децентралізація передбачає передачу фінансових ресурсів і повноважень від держави до місцевих органів влади з метою забезпечити громади реальними коштами для розвитку територій. Основними її складовими є такі як: розширення власної доходної бази; збільшення частки податків, що залишаються у розпорядженні громади; самостійність у прийнятті бюджетних рішень. Як відомо, до 2015 року місцеві бюджети України були переважно дотаційними: понад 70% надходжень формувалися за рахунок державних трансфертів. З початком децентралізації ситуація суттєво змінилась. Громади отримали у своє розпорядження 60% ПДФО (64% з початку 2022 року), єдиний податок, податок на майно, частина акцизного податку, плату за землю, а також місцеві та адміністративні збори. Це дозволяє їх фінансувати місцеві програми, розвивати інфраструктуру та забезпечувати соціальну підтримку мешканців.

Таблиця

Доходи місцевих бюджетів України за 2014–2024 рр.,
млрд грн

Доходи	Одиниці виміру	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	млрд грн	60,2	107	151,7	191,9	233,9	275	290	351,8	398,1	441,9	441,1
	%	32,5	36,3	41,4	39,2	41,7	48,7	60,9	60,1	63,1	67	62
Неподаткові надходження	млрд грн	6,3	11,3	16,4	22	25,3	26,1	21,5	27,2	22	36,5	43,6
	%	3,4	3,8	4,5	4,5	4,5	4,6	4,5	4,6	3,5	5,5	6
Доходи від операцій з капіталом	млрд грн	1,6	1,8	2	2,2	2,6	2,9	3,5	3,5	2,3	3,6	4,9
	%	0,9	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5	0,7	0,6	0,4	0,5	1
Державні трансферти	млрд грн	116,8	174	195,4	272,6	298,9	260,3	160,2	202,7	208,2	177,6	218,9
	%	63	59,1	53,4	55,7	53,3	46,1	33,7	34,6	33	26,9	31
Цільові фонди	млрд грн	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,8	0,4	0,6
	%	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Разом	млрд грн	185,3	294,5	366	489,2	561,2	564,9	475,8	585,8	631,4	660	709,1
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2].

Отож, після впровадження фінансової децентралізації спостерігається позитивна динаміка податкових надходжень до місцевих бюджетів (див. таблиця). Основними проявами цього впливу є:

1. **Зростання податкових доходів.** У більшості громад обсяг власних доходів за період 2015–2025 рр. зріс у кілька разів. Найбільший приріст спостерігається за

рахунок ПДФО та єдиного податку.

2. Підвищення фінансової автономії. Якщо до реформи частка власних доходів у місцевих бюджетах становила 30–35%, то після – 60%. Це свідчить про реальну фінансову незалежність громад від державних дотацій.

3. Зростання зацікавленості місцевої влади у розвитку бізнесу. Оскільки громади отримують частину податків, вони зацікавлені у збільшенні кількості платників – створюють індустріальні парки, підтримують підприємців, інвестують в освіту та дороги.

4. Посилення прозорості використання коштів. Більшість ОТГ впроваджують системи електронного бюджетування, відкриті сесії та публічні звіти, що підвищує довіру населення.

Від рівня податкової спроможності в повній мірі залежить фінансова незалежність громад та якість послуг для населення.

Під податковою спроможністю розуміємо показник, який відображає обсяг податкових надходжень до бюджету в розрахунку на одного жителя, порівняно з середнім показником по області. Такий показник є індикатором фінансової самостійності громади та враховується при розрахунку обсягів фінансової підтримки, а також при визначенні необхідності співфінансування обласних програм.

Так, для прикладу, Департамент фінансів Львівської ОВА надає роз'яснення щодо індексів відносної податкової та фінансової спроможності територіальних громад Львівщини і відмінностей між ними.

Департамент здійснює обрахунок різних порівняльних індексів громад. Найпоширенішим з них є індекс відносної податкоспроможності, за яким щоквартально визначають рейтинг кожної громади області. Натомість, як зазначив керівник департаменту фінансів

Олег Демків, індекс відносної фінансової спроможності обраховують щорічно за підсумками звітного року, він призначений для визначення необхідного обсягу співфінансування органами місцевого самоврядування обласних цільових програм, в яких передбачили його застосування [3].

На рис. 1 проілюстровано топ-10 громад Львівщини за індексом податкової спроможності. Індекс податкової спроможності – це показник, який порівнює надходження доходів на одного мешканця в конкретній громаді з середнім показником по області, що дозволяє визначити, наскільки громада є фінансово спроможною порівняно з іншими.

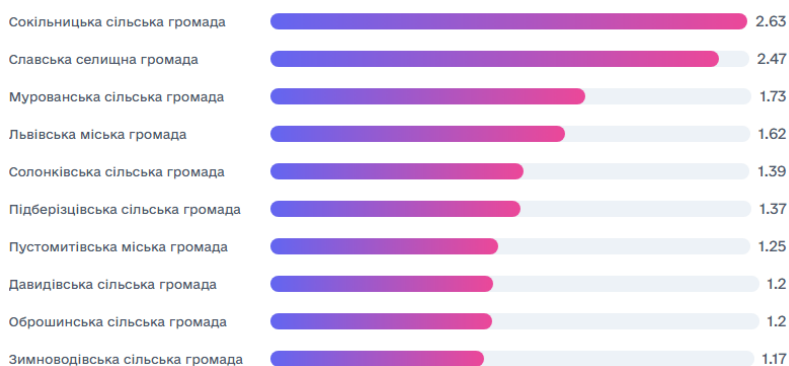


Рис. 1. Топ-10 громад Львівщини за індексом податкової спроможності [4]

Серед «депресивних» громад Львівщини (рис. 2) опинились ті, які мають найнижчий індекс податкової спроможності, тобто їхні доходи на одного мешканця є значно нижчими за середні по області. Зокрема, серед громад, які мають найнижчі показники, знаходяться Стрільківська, Добромильська та Хирівська громади. Важливо зазначити, що термін «депресивні громади» є неофіційним і використовується нами виключно для опису

територій зі складними соціально-економічними проблемами. Важливо додати, що частина згаданих громад є гірською, а самі території мають дуже різну (інколи взаємовиключну) спеціалізацію. Також треба наголосити, що навіть серед слабких громад спостерігаються позитивні зміни.



Рис. 2. «Депресивні» громади Львівщини за індексом податкової спроможності [4]

На 2025 рік 60% від ПДФО залишається у місцевих бюджетах громад, 4% від ПДФО перераховується до місцевих бюджетів як субвенція з Державного бюджету для компенсації тарифів на комунальні послуги. ПДФО із зарплат військовослужбовців продовжує сплачуватися до Державного бюджету, як і у 2024 році. Ще одне з джерел надходжень місцевого бюджету, акцизний податок з пального, у розмірі 13,44 % від суми податку за відповідною ставкою у 2025 році буде надходити до місцевого бюджету.

У 2025 році Міністерство фінансів вбачає необхідним вилучення реверсної дотації з місцевих бюджетів і перерахування її до Державного бюджету, за рахунок якої якраз і забезпечуються вирівнювання ресурсу решти громад. Таке вилучення буде здійснюватися у тих громад,

де індекс податкоспроможності буде вище 1,1. Вилучатись має не вся сума, а до 50% [6].

Проект бюджету на 2026 рік, як і в попередні роки, передбачає зростання фінансового ресурсу місцевих бюджетів. Цього разу, згідно з оцінкою Уряду, – до 873,8 млрд грн, що на 20,5% більше порівняно з планом 2025 року.

Виходячи з вище викладеного, до головних проблем на сьогодні можна віднести:

1. **Нерівномірність податкової спроможності.** Великі та промислово розвинені громади мають значно більші податкові надходження, ніж сільські чи гірські.

2. **Залежність від ПДФО.** Понад 60% доходів місцевих бюджетів складає сама цей податок, тобто громади напряму залежать від кількості робочих місць та обсягу зарплат, що робить їхню податкову базу вразливою.

3. **Недостатня кадрова спроможність.** У невеликих громадах бракує кваліфікованих фінансистів і спеціалістів із оподаткування, що ускладнює адміністрування місцевих податків і зборів.

4. **Вплив воєнного стану.** Після 2022 року частина суб'єктів підприємництва вимушено зупинили діяльність або релокувались, що зменшило податкові надходження, особливо у прифронтових зонах.

Отож, зважаючи на перелічені недоліки, головними

напрямами підвищення податкової спроможності громад є:

- диверсифікація доходів – розширювати базу місцевих податків і зборів, запроваджувати туристичний збір, розвивати комунальні підприємства;
- покращувати адміністрування податків – підвищувати кваліфікацію працівників фінансових відділів;
- розвивати місцевий бізнес – створювати умови для підприємництва, бо саме воно формує основну частину податкових надходжень;
- впроваджувати систему оцінки ефективності бюджетних витрат – це забезпечить довіру як населення, так і

- інвесторів;
- розширювати міжмуніципальне співробітництво – це дозволить малим громадам ефективніше використовувати ресурси.

Таким чином, фінансова децентралізація в Україні стала потужним інструментом формування спроможних громад, завдяки якій останні отримали стабільну податкову базу, можливість управляти доходами та приймати рішення на місцях. Разом з тим, повна реалізація потенціалу децентралізації потребує подолання регіональних диспропорцій, зміцнення кадрового потенціалу і створення стимулів для розвитку бізнесу в громадах. Лише за таких умов податкова спроможність громад стане стійкою основою економічного зростання та фінансової незалежності територій.

1. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. URL: <https://decentralization.ua/news/17747> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Аналіз місцевих бюджетів за 2024 рік. URL: <https://decentralization.ua/news/19387> (дата звернення: 06.11.2025).
3. У департаменті фінансів Львівської ОВА пояснили, що таке індекси спроможності територіальних громад. *Офіційний сайт Львівської ОВА.* URL: <https://loda.gov.ua/news/93048> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Львівщина: Люди дії. Портал місцевої статистики Львівщини. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/indeks-podatkospromozhnosti> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Бюджетна декларація на 2025–2027 роки. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України.* URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget-declaration-for-2025-2027-733> (дата звернення: 06.11.2025).
6. Місцеві бюджети 2025: МЗП, ПДФО та акциз. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/1392-miscevi-byudzeti-2025-mzp-pdfo-ta-akciz> (дата звернення: 06.11.2025).
7. Проект Державного бюджету-2026: параметри, виклики та орієнтири політики. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/proyekt-derzhavnogo-byudzhetu-2026-parametry-vyklyky-ta-oriyentyry-polityky> (дата звернення: 06.11.2025).

Коберська Т. А., к.філос.н. доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОМОДИФІКАЦІЯ ІДЕНТИЧНОСТІ: АКСІОЛОГІЧНІ ВИМІРИ СУЧАСНОСТІ

Проблема ідентичності та самоідентифікації набуває особливої актуальності в умовах соціальних негараздів та кризових станів. Розглядається вона не лише на індивідуальному рівні, але й у колективному вимірі, формуючи основи політичних і соціальних відносин. Аналіз проблем ідентичності, тенденцій її комодифікації є ключовими для розуміння власного стану людини, соціальних процесів та можливостей створення нових культурних наративів у викликах сьогодення.

Ідентичність – це структура, що формується і є соціальною за своїм походженням, оскільки відбувається в результаті взаємодії людей та може змінюватися в прогресивному чи регресивному напрямках, тобто бути «успішною» чи «негативною». Множинність смислів цього поняття свідчить про пошуки його ідентифікації в різних підходах і контекстах. З середини ХХ століття проблема ідентичності виходить за межі філософії, охоплюючи інші соціальні науки, що підкреслює її важливість для розуміння сучасних соціальних, політичних і культурних процесів.

У контексті соціальних, психологічних та культурних чинників сформувалися різні теоретичні підходи до вивчення ідентичності: психоаналітична теорія (З. Фрейд, Е. Еріксон, Е. Фромм), символічний інтеракціонізм (Г. Мід, Ю. Хабермас), феноменологічний підхід (А. Шюц, М. Хайдегер), когнітивістська методологія (Г. Теджфел, Дж. Тернер), конструктивізм (П. Бергер, Т. Лукман) та постмодерністська перспектива (Е. Гідденс,

П. Бурдє), кожен з яких пропонує специфічне розуміння феномену ідентичності.

Філософське розуміння ідентичності еволюціонувало від концепції стабільної сутності (класична традиція від Аристотеля до Гегеля) до динамічного процесу постійного конструювання. Постнекласична філософія (Т. Адорно, Ж. Дельоз, Ж. Дерріда, М. Фуко) замінює поняття «тотожності» концептами «відмінності», «інакшості», «множинності», визнаючи варіативність самості під впливом соціокультурних контекстів. Перехід від есенціалістського до конструктивістського розуміння ідентичності створив передумови для її комодифікації в умовах ринкової економіки. Пластична, множинна ідентичність стає об'єктом конструювання, споживання та обміну, що трансформує автентичність з онтологічної характеристики у товар на ринку символічних благ. Це породжує ключовий ціннісний виклик сучасності – протиріччя між прагненням до автентичності та логікою комерціалізації ідентичності.

У сучасному дискурсі політика ідентичності стає інструментом групової консолідації, а цифрові технології, розширюючи можливості самовираження, актуалізують проблему розриву між зовнішньою репрезентацією та внутрішньою автентичністю. Класична концепція автентичності дедалі більше уступає місце конструюванню персонального бренду, що динамічно адаптується до соціокультурних та економічних умов. Концепт «селфбрендингу» фіксує трансформацію особистості у об'єкт ринкових відносин, де індивід створює власну «публічну версію» відповідно до запитів споживчого середовища. Дослідники зазначають, що внаслідок такої трансформації межі між споживанням й іншими сферами людської діяльності стираються. Митці, політики, спортсмени, науковці та інші представники соціальних груп

почали презентувати себе як товар, який необхідно «продавати», що повинен відповідати вимогам споживчої культури. Таким чином, ідентичність людей стає комодифікованою – перетвореною на товар для споживання. Як відзначає Джозеф Девіс, цей процес передбачає активне формування публічної версії себе, адаптованої до вимог ринку та соціальних стандартів. Дане явище, передбачає, що «Я» індивіда стає брендом, який потребує активного просування на ринку [1]. Це призводить до того, що люди прагнуть контролювати свій публічний імідж, використовуючи новітні комунікаційні технології для формування соціального «Я» і «продажу» своїх умінь, знань та навичок.

Сучасна практика самопрезентації зосереджена на керуванні враженнями інших. І. Гофман означає дилему між виконанням ролі та її драматизацією перед публікою. В умовах споживацької культури люди акцентують увагу на публічному «Я», часто ігноруючи своє автентичне «Я», що стає розмитим. Споживчі стратегії самопрезентації, такі як привернення симпатії та самореклама, активно поєднуються з комодифікацією «Я», де особа перетворюється на товар, прагнучи створити ідеалізований образ, часто відмінний від реального. Нові комунікаційні технології заохочують людей відкривати своє приватне життя в Інтернеті, перетворюючи його на медійний товар для споживання. Люди активно формують свої бренди через соціальні медіа, поєднуючи самовираження з комерціалізацією [2].

Отже, аналіз співвідношення автентичності та комодифікації виявляє ключовий ціннісний виклик сучасності: в умовах цифровізації та глобальних ринків комодифікація ідентичності супроводжується парадоксальною формою індивідуалізму з домінуванням потреби у визнанні, акцентом на зовнішній репрезентації та

естетизації тілесності, театралізацією поведінки, поверхневою саморефлексією і посиленням контролем над емоційними проявами. Критичним залишається аксіологічне питання можливості балансу між комерціалізацією образу і збереженням автентичності як фундаментальної ціннісної категорії. Ключовим аспектом цієї проблематики є збереження духовної сутності особистості в умовах тотальної комерціалізації життєвих практик, що становить детермінанту соціокультурного розвитку сучасності.

1. Davis J. E. The commodification of self. *The Hedgehog Review*. 2003. Vol. 5. No. 2. P. 41–49.
2. Goffman E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburgh : University of Edinburgh Press, 2022. 170 p.

Коберська Т. А., к.філос.н., доцент, Боровець А. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГУ В ОБЛАСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах – в реаліях російсько-української війни – управлінське консультування є важливим елементом економічно-підприємницької інфраструктури. Адже підприємці чітко усвідомлюють необхідність допомоги незалежних фахівців заради підвищення свого конкурентного статусу та знаходження швидкого вирішення проблем, які виникають у процесі роботи.

Консалтинг у загальному розумінні – це процес інтелектуальної професійної діяльності особи, що формує рекомендації, результатом якого є надання особі, що приймає рішення оптимальних рекомендацій, які сприяють ухваленню оптимального рішення з управління та функціонування об'єктом (суб'єктом) та/або процесами управління [3]. Свою появу консалтинг як самостійна професійна діяльність завдячує саме менеджменту. Водночас питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як самостійної професії залишається актуальним для подальшого врегулювання.

Методологічно процес консультування є структурованою послідовністю етапів: аналіз наявної ситуації, синтез інформації, формування та верифікація рекомендацій. Консалтинговий цикл передбачає розробку стратегічного плану дій, виконання консультаційних процедур (діагностика, моделювання, прогнозування) та формування операційних рекомендацій з чітким

алгоритмом впровадження, що забезпечує досягнення визначених цілей організації-клієнта [5].

Консалтингові фірми здійснюють не тільки локальне вирішення окремих проблем, а детально аналізують специфіку організації-клієнта та надають комплексні рекомендації щодо стратегічного розвитку підприємства. Актуальність таких послуг зумовлена функціонуванням більшості державних і приватних підприємств, установ, освітніх та культурних закладів в умовах високої невизначеності. Динамічне законодавче середовище, обмеженість ресурсів та необхідність адаптації до нових економічних реалій створюють попит на професійну експертизу у сфері стратегічного планування, фінансового менеджменту та організаційного розвитку.

Інтенсивний розвиток інформаційних технологій у підприємницькому середовищі зумовив формування спеціалізованого напрямку – інформаційно-технологічного консалтингу, що охоплює системну інтеграцію, супровід ІТ-інфраструктури, впровадження та оптимізацію інформаційних систем. Послуги ІТ-консалтингу надаються спеціалізованими компаніями, бізнес-модель яких часто поєднує консультативну діяльність з постачанням програмних рішень та технологічних продуктів.

Практика взаємодії організацій з ІТ-консалтинговими компаніями реалізується у форматі від проєктного консультування до повного аутсорсингу технологічних функцій. Спектр консалтингових послуг структурується за кількома напрямками. Аналітичний напрям включає моніторинг технологічних трендів, бенчмаркінг програмних рішень, оцінку конкурентоспроможності постачальників технологій. Освітня функція реалізується через навчальні програми для персоналу замовника щодо ефективного використання ІТ-інструментів у специфіці галузі. Стратегічне консультування фокусується на

розробці довгострокової ІТ-стратегії, узгодженої з бізнес-цілями організації.

За комплексного підходу консалтингова компанія функціонує як системний інтегратор, забезпечуючи повний технологічний цикл: архітектурне проектування корпоративних інформаційних систем, інтеграцію програмно-апаратних комплексів (обчислювальні платформи, мережева інфраструктура, телекомунікаційні системи), впровадження рішень та постімплементаційний супровід. Така модель дозволяє організації-замовнику оптимізувати внутрішні ресурси, делегуючи технологічні функції спеціалізованому постачальнику послуг [2].

Послуги консалтингу у сфері інформаційних технологій виконують два основні завдання, які дають можливість керівникам вищої ланки максимально знизити ризик прийняття неправильних рішень: по-перше, аналіз і передбачення результатів уже створеної ІТ-інфраструктури, визначення її життєвих циклів і план дій з реакції на зміни, що містить необхідну модернізацію та перехід на нові технології (SWOT-аналіз: strengths – сильні сторони; weaknesses – слабкі сторони; opportunities – можливості; threats – перешкоди.); по-друге, створення систем та інтегрованих комплексів для вирішення перспективних бізнес-завдань, технологічний питань з максимально ефективним використанням уже наявної ІТ-інфраструктури (методика Gross Margin). Підходи SWOT-аналізу та методика Gross Margin дозволяють оптимізувати використання наявних ресурсів і підвищити ефективність управлінських процесів.

Показовим прикладом є культурний сектор: більшість музеїв, бібліотек та театрів потребують системної модернізації ІТ-інфраструктури, проте стикаються з дефіцитом внутрішніх компетентностей у сфері цифрових технологій та обмеженістю фінансових ресурсів, що

актуалізує залучення спеціалізованих консалтингових компаній. У роботі з культурними інституціями консультанти застосовують стратегічний підхід Resource-Based View (RBV), розроблений Б. Вернерфельтом та Дж. Барні, який базується на ідентифікації та максимізації унікальних ресурсів організації для формування конкурентних переваг.

Застосування теорії RBV до культурного сектору дозволяє трансформувати традиційні активи – унікальні колекції, наукову експертизу, культурну спадщину, авторитет бренду – у цифрові продукти та сервіси: віртуальні музеї з 3D-турами, онлайн-виставки з інтерактивними елементами, освітні платформи, цифрові архіви. Консалтинговий супровід забезпечує методологічну підтримку у процесі цифрової трансформації культурних закладів та створення моделей сталого розвитку. Цей підхід визначає успішність цифрової трансформації культурних закладів та їхню здатність генерувати альтернативні джерела фінансування. За даними звіту UNESCO за 2023 рік, понад 60% культурних закладів Європи після 2020 року залучали консультантів для адаптації до цифрових платформ [6]. В Україні цей тренд лише формується, проте потенціал ринку культурного ІТ-консалтингу оцінюється як високий [4].

Отже, сьогодні інформаційно-технологічний консалтинг охоплює аналіз і модернізацію ІТ-інфраструктури, інтеграцію нових цифрових систем, навчання персоналу та розроблення стратегій розвитку. Відповідно застосування новітніх інформаційних технологій є не тільки об'єктивною вимогою часу, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності України у глобальному цифровому просторі.

1. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 16 груд. 2012 р. № 3715-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 19–20. С. 166. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз : навч. посіб. Одеса : ППЦ «Белка», 2020. 240 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f3436b3-40d4-4e2c-b452-d774963936ee/content> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент : навч. посіб. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2245_74045021.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
4. Калініченко О. В. ІТ-консалтинг як складова цифрової економіки України. Київ : КНЕУ, 2022.
5. Ковальчук Т. М. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ «Рута», 2021. 559 с.
6. UNESCO. Digital Transformation of Cultural Institutions in Crisis Contexts. Paris : UNESCO Publishing, 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387163> (дата звернення: 01.11.2025).

Коберська Т. А., к.філос.н., доцент, Лесковець Д. Ф., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРНИХ ПОДІЙ: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕАТРАЛЬНОЇ СФЕРИ

У сучасних умовах трансформації суспільства культурна сфера зазнає глибоких змін, що зумовлює потребу переосмислення управлінських підходів до організації культурних подій. Постпандемійний період та воєнні реалії кардинально вплинули на умови функціонування театральних інституцій, актуалізувавши необхідність пошуку інноваційних стратегій їхнього розвитку. Сучасний менеджмент культурних подій поєднує традиційні методи з технологічними рішеннями, створюючи нові можливості для популяризації мистецтва, диверсифікації фінансування та забезпечення економічної стійкості. Театри як суб'єкти господарювання формують комплексні стратегії взаємодії з аудиторією для підвищення конкурентоспроможності та соціокультурного впливу.

Наукові розвідки останніх років акцентують на важливості інтеграції інноваційних інструментів у культурно-мистецьку діяльність. Зокрема, О. Крупа та О. Губернатор (2023) підкреслюють, що використання сучасних технологій та аудіовізуальних засобів у культурно-дозвіллевих івентах змішаного типу створює умови для розширення глядацької аудиторії та підвищення залученості [1]. Дослідники зазначають, що онлайн-платформи сприяють інтерактивності, дозволяють долати територіальні обмеження та забезпечують нову якість культурного досвіду. У цьому контексті театральна сфера є одним із динамічних напрямів культурного менеджменту.

Сучасні технології становлять ключовий чинник формування інноваційних процесів у культурній сфері. Як зазначає Е. Фрідман, технологічні платформи, зокрема інтернет і соціальні мережі, не лише трансформують механізми поширення культурних продуктів, а й відкривають нові можливості для їхнього створення та споживання [2, с. 201]. Подальший розвиток технологій віртуальної та доповненої реальності забезпечує митцям засоби для формування унікального інтерактивного досвіду, що свідчить про еволюцію мистецької практики [2]. Дослідження А. Позняк (2024) підтверджує, що технологічна модернізація культури сприяє переосмисленню форм презентації мистецької спадщини та актуалізації взаємодії між культурними інституціями й публікою [3]. Вона наголошує, що сучасні театри мають поєднувати традиційні й інноваційні методи комунікації, аби зберігати конкурентоспроможність у нових соціокультурних умовах.

Для аналізу діяльності театрів та впливу технологічної модернізації цінними є також праці В. Антоненка та В. Хуткого [4], В. Банаха [5], М. Белікової та С. Гресь-Євреїнової [6], А. Фененка [7], Н. Панас [8] та І. Проненка [9], які висвітлюють різні аспекти інновацій у культурно-дозвіллевій діяльності та модернізацію культурних інституцій.

Аналіз діяльності регіональних театрів засвідчує, що системне впровадження інноваційних інструментів у комунікаційну стратегію забезпечує зростання аудиторії та покращення економічних показників закладів. Активне ведення офіційних сторінок у соціальних мережах, запровадження електронної системи продажу квитків і організація онлайн-трансляцій вистав демонструють приріст відвідуваності на 15–20% протягом року [10]. Ці управлінські рішення набувають особливої актуальності в

умовах обмеженості бюджетних ресурсів у період відновлення регіональної економіки та дозволяють культурним інституціям підвищувати рівень самоокупності.

Онлайн-трансляції вистав дозволяють залучити аудиторію з інших регіонів України та закордону, що дає можливість розширити культурний вплив закладу та створити додаткові канали монетизації контенту.

Поряд із базовими інструментами цифрової комунікації, перспективними напрямками розвитку менеджменту культурних подій є впровадження комплексних технологічних рішень. CRM-системи (Customer Relationship Management) забезпечують персоналізацію комунікації з аудиторією на основі історії відвідувань та уподобань, що здатне підвищувати частоту повторних візитів на 25–30%. Системи Big Data Analytics дозволяють аналізувати поведінкові патерни глядачів, оптимізувати репертуарну політику та впроваджувати динамічне ціноутворення.

Попри високий потенціал технологічних інновацій, їхнє ефективне впровадження стримується недостатнім рівнем цифрових компетентностей управлінського персоналу культурних інституцій. Міжнародний досвід свідчить, що успішна цифрова трансформація театрів вимагає від менеджерів оволодіння інтегрованими навичками: аналітики даних для прийняття управлінських рішень, digital-маркетингу для ефективного просування, фінансового моделювання для оцінки ефективності інвестицій у технології.

Отже, менеджмент культурних подій у сучасну епоху постає як міждисциплінарний напрям, що поєднує культурологічні, управлінські та технологічні аспекти. Практика театральної сфери демонструє, що адаптація до викликів сьогодення можлива за умови узгодження творчої

та управлінської складових, що забезпечує економічну стійкість та соціальну релевантність культурних інституцій. Технологічна модернізація виступає не лише інструментом комунікації, а й чинником стратегічного розвитку та економічного відновлення регіональних закладів культури, сприяючи їхній фінансовій спроможності та соціокультурному впливу.

1. Крупа О., Губернатор О. Сучасні цифрові технології та аудіовізуальні засоби в гібридних культурно-дозвіллевих івентах. *Питання культурології*. 2023. № 42. С. 173–181. URL: <https://issues-culture-кnukim.pp.ua/article/view/293773> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Фрідман Е. Цифрове мистецтво: можливості технологій. Лондон : Thames & Hudson, 2020. 300 с.
3. Позняк А. В. Вплив цифрової трансформації на культурно-дозвіллеву діяльність українських скансенів у першій чверті XXI століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 1. С. 112–118. URL: <https://journals.urau.ua/visnyknakkkim/article/view/302042> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Антоненко В., Хуткий В. Інноваційні тренди цифрової трансформації в сфері культури. *Культура і суспільство*. 2021. Т. 7. № 1. С. 44–53.
5. Банах В. Цифровізація як фактор розвитку креативних індустрій в Україні. *Наукові записки КНУКіМ*. 2022. № 46. С. 120–128.
6. Белікова М., Гресь-Євреїнова С. Трансформація комунікацій у культурно-дозвіллевій сфері в умовах цифровізації. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2021. № 2. Т. 4. С. 59–67.
7. Фененко А. Інтернет-платформи як інструмент соціокультурного менеджменту. *Культура і мистецтво в сучасному світі*. 2020. № 26. С. 92–100.
8. Панас Н. Майбутнє музеїв та цифрові технології в їх діяльності. *Культура України*. 2022. № 77. С. 133–141.
9. Проненко І. Робота музеїв-скансенів у сучасних реаліях України. *Вісник НАПКІМ*. 2021. № 3. С. 88–95.
10. Сидоренко І. Соціальні мережі як інструмент просування культурних заходів. *Культура і соціум*. 2020. № 1. Т. 7. С. 20–30.

Коберська Т. А., к.філос.н., доцент, Пак А. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ГАСТРОНОМІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОСВІДУ ПОДІЄВИХ ПРАКТИК

У сучасному суспільстві гастрономічна культура виступає не лише як система кулінарних традицій, а як інструмент соціальної комунікації та культурної репрезентації. Через кулінарні традиції відбувається передача цінностей, символічних значень та колективної пам'яті, що формують ідентичність спільнот. У сфері подієвого менеджменту гастрономія трансформується у форму досвіду, який впливає на емоційне сприйняття заходу та визначає його унікальність і впізнаваність. Гастрономічні фестивалі, дегустаційні тури, локальні ярмарки та гастрономічні резиденції стають ключовими елементами креативних індустрій, сприяють розвитку туризму, підсилюють брендинг територій, сприяють збереженню культурної спадщини, формуванню локальної ідентичності та інтегрують культуру у простір подієвої взаємодії.

Теоретико-методологічна основа дослідження спирається на розуміння гастрономічної культури як чинника формування територіального образу та інструменту культурної комунікації. Гастрономічні практики розглядаються як елемент брендингу регіонів, що впливає на їх впізнаваність і привабливість [1]. Гастрономічний туризм у цьому контексті виступає засобом репрезентації локальної ідентичності та культурної спадщини, сприяючи формуванню позитивного іміджу країни та її культурній дипломатії [2]. Концепція

«економіки вражень» дозволяє трактувати гастрономічні події як досвід, що формується через емоційне та сенсорне занурення учасників [4]. Дослідження гастрономічного туризму та подій як простору соціальної взаємодії підкреслюють значення спільнотності та автентичності у створенні туристичного і культурного продукту [3; 4].

Кулінарні традиції є носіями культурної пам'яті: вони передають не лише рецептури та техніки приготування, але й уявлення про історію, природні ресурси, сезонність, соціальну роль сімейних і святкових практик. Саме тому локальна кухня часто сприймається як емоційний маркер «рідного», що дозволяє ідентифікувати себе з певною культурною групою. У цьому контексті смак і аромат виступають не просто сенсорними відчуттями, а формами культурного досвіду, що репрезентують цінності та символічні структури суспільства [5].

Важливим механізмом репрезентації гастрономічної культури є *storytelling* – оповідні практики, що супроводжують страви та продукти: історії походження, локальні легенди, біографії виробників, споріднені з регіоном смакові поєднання. Саме наративний компонент створює можливість «переживання» культури через страву, що узгоджується з підходом «досвідності» подій [4].

У сфері подієвого менеджменту гастрономія виступає одним із ключових засобів формування емоційного досвіду учасників події. На відміну від звичайного споживання їжі, гастрономічні події вибудовуються як цілісний простір взаємодії, де смак поєднується з атмосферою, соціальною комунікацією та символічним змістом. Згідно з концепцією «економіки вражень», подія набуває цінності тоді, коли вона створює для учасника унікальний і значущий досвід, який виходить за межі буденної рутини [4]. Гастрономія забезпечує високу інтенсивність такого досвіду, оскільки

активізує сенсорні канали: смак, запах, дотик і візуальність, що створює глибше емоційне занурення.

Організація гастрономічної події базується на інтеграції трьох ключових компонентів. Сенсорний дизайн охоплює просторове оформлення, звуковий супровід, візуальну стилістику та смакову композицію страв, створюючи цілісне чуттєве середовище. Сценарна структура визначає послідовність дегустацій, історій та соціальних взаємодій, формуючи драматургію події. Комунікаційні практики конструюють наратив події, що поєднує смак з оповіддю, локальний продукт з культурними смислами території. Саме цей синтез принципово відрізняє автентичну гастрономічну подію від комерційних сервісних форматів.

Важливою характеристикою гастрономічних подій є їх здатність впливати на брендинг територій. Гастрономічні фестивалі і ярмарки стають платформами для популяризації регіональних продуктів, локальних виробників і культурної спадщини, формуючи позитивний, емоційно насичений образ місцевості [3]. Таким чином, гастрономічні події не лише сприяють залученню туристів, але й зміцнюють локальну ідентичність, стимулюють креативні індустрії та підтримують економічний розвиток на рівні громади.

У цьому контексті подієвий менеджмент набуває функції культурного модератора, що забезпечує баланс між автентичністю та інновацією, між локальною традицією та сучасними способами її репрезентації. Ефективно організована гастрономічна подія здатна перетворити споживання їжі на культурний акт, що має комунікативний, соціальний і символічний вимір.

Гастрономічна культура в подієвому менеджменті функціонує як інструмент соціальної комунікації, що формує символічний простір відтворення цінностей, традицій та ідентичності. Поєднуючи сенсорні враження,

соціальну взаємодію та наратив, гастрономічні події створюють унікальний культурний досвід, що зміцнює локальну ідентичність, розвиває туристичну привабливість та формує позитивний образ територій. Вітчизняна практика організації гастрономічних фестивалів, ярмарків та дегустаційних турів засвідчує значний потенціал української кулінарної спадщини як ресурсу культурної комунікації та територіального брендингу.

Отже, гастрономічна культура розглядається як медіатор соціальних смислів і чинник, що забезпечує унікальність та емоційну цінність події. Подальші дослідження та практичні розробки можуть бути спрямовані на формування цілісної моделі менеджменту гастрономічних заходів, яка поєднуватиме автентичність традицій із сучасними інструментами комунікації та залучення аудиторії.

1. Білявський В. Територіальний брендинг як інструмент розвитку регіону (на прикладі Житомирської області). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2019. № 3. С. 42–47. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=1691> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Костира І., Білецька О. Гастрономічний туризм як інструмент культурного брендингу України. *Питання культурології*. 2021. С. 301–313. DOI: 10.31866/2410-1311.38.2021.247174 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Everett S., Slocum S. Food and tourism: An effective partnership? A UK-based review. *Journal of Sustainable Tourism*. 2013. Vol. 21. P. 789–809. DOI: 10.1080/09669582.2012.741601 (дата звернення: 01.11.2025).
4. Pine II B., Gilmore J. The Experience Economy: Past, Present and Future. 2013. DOI: 10.4337/9781781004227.00007 (дата звернення: 01.11.2025).
5. Richards G. Food and the tourism experience. *Transfusion*. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/254906285_Food_and_the_tourism_experience (дата звернення: 01.11.2025).

Коваленко В. В., д.е.н., професор (Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна)

ESG РИЗИКИ ЯК ІНОВАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ

Академічна дискусія щодо взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та фінансовою ефективністю пройшла шлях від теорії пріоритету акціонерів до теорії зацікавлених сторін. Концепція спільної цінності, запропонована [1], зруйнувала традиційне уявлення про конфлікт між соціальною відповідальністю та економічною вигодою, заклавши теоретичні основи для розвитку ESG. Цю позицію доповнює погляд на природні ресурси як джерело цінності (NRBV), запропонований [2], який пояснює, як екологічна відповідальність перетворюється на конкурентну перевагу через призму стратегічного управління та механізмів створення вартості ESG.

Банківські інституції не можуть залишатися осторонь цього тренду, що підтверджується посиленням регуляторного нагляду. Європейський банківський орган (ЕВА) опублікував «Керівні принципи управління ESG-ризиками» [3], які вимагають:

✓ *Корпоративне управління та ризик-менеджмент.* Необхідність інтеграції ESG-ризиків у чинні системи управління ризиками, чітке визначення відповідальності та ідентифікація факторів впливу.

✓ *Оцінка суттєвості (Materiality).* Щорічна оцінка суттєвого впливу ESG-факторів на бізнес-модель банку та його ризиковий профіль.

✓ *Методології.* Використання комбінації експозиційних, портфельних та сценарних методологій для

оцінки ризиків.

✓ *Планування переходу (Transition Planning).* Встановлення часових рамок та проміжних цілей для узгодження діяльності банку з регулятивними нормами ЄС щодо кліматичної нейтральності.

✓ *Пропорційність.* Адаптація системи управління ESG-ризиками відповідно до розміру, складності та характеру діяльності фінансової установи.

Таким чином, для банківських інституцій виникає нагальна потреба включення ESG-факторів у свої бізнес-стратегії, ризик-менеджмент та систему корпоративного управління.

Національний банк України (НБУ) активно долучається до цього процесу, запроваджуючи з 2024 року політику сталого фінансування [4], що передбачає:

✓ Визначення ролей – формулювання ключових компонентів ESG та окреслення ролей усіх учасників фінансового сектору та регуляторів.

✓ Заходи Центрального банку – сприяння сталому фінансуванню через низку заходів: оцінка ESG-профілю клієнтів та вуглецевого сліду, системне навчання персоналу, підвищення публічності інформації, забезпечення інклюзивності фінансових послуг та посилення антикорупційних заходів.

✓ Ключові етапи впровадження політики для фінансового сектору.

Ці положення деталізовані у «Білій книзі з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі» [5]:

Сутність ESG-ризиків. Компоненти свідомої поведінки ESG, матриця ризиків, наслідки їх реалізації та заходи пом'якшення.

Передумови ризик-менеджменту. Аналіз рівня ризиків в умовах воєнного стану, мандат НБУ на впровадження та класифікація видів економічної діяльності.

Регуляторний комплаєнс. Вимоги до продуктів (таксономія, ESG-рейтинги), корпоративне управління та розкриття інформації з посиланням на регламенти ЄС.

Перспективи управління. Інтеграція ESG до стратегічних документів, системи корпоративного управління, оцінки капіталу/ліквідності, процесів взаємодії з клієнтами та розкриття ESG-менеджменту. Сутність ESG ризиків: компоненти ESG свідомої поведінки; матриця ризиків ESG; наслідки реалізації ESG ризиків та заходи пом'якшення для фін установ/ регуляторів.

Загальна архітектура корпоративного управління ESG-ризиками в банках представлена на рисунку.

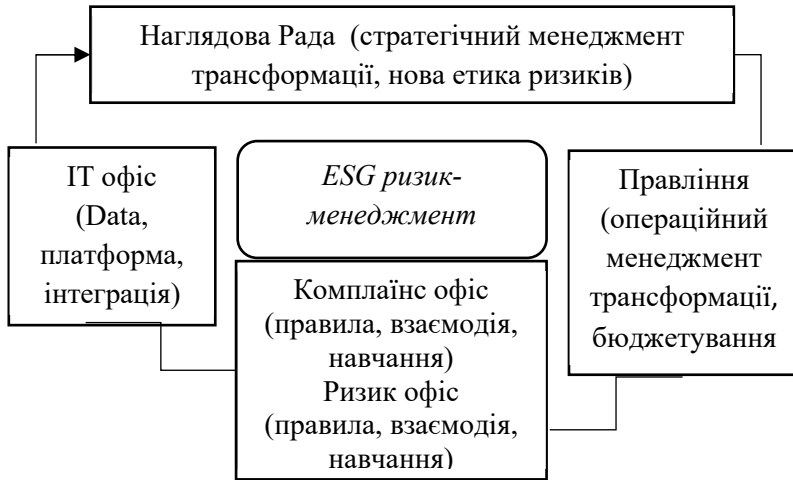


Рисунок. Екосистема корпоративного управління ESG-ризиками в банках

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5]

Перехід українських банків до повноцінного ESG-ризик-менеджменту у 2025–2027 роках передбачає досягнення наступних ключових завдань:

Розробка нормативної бази. Встановлення стратегічних пріоритетів для розробки внутрішніх нормативних регламентів, методик та моделей ESG, узгоджених із вимогами НБУ та ЄС.

Цифрова інтеграція. Розробка нових або інтеграція існуючих IT-платформ, зокрема з використанням штучного інтелекту (ШІ), для автоматизації процесів ESG-ризик-менеджменту.

Навчання та культура. Створення комплексної системи навчання персоналу банку на всіх рівнях новим стандартам корпоративного управління та ESG-менеджменту.

Фінансове забезпечення. Визначення та бюджетування необхідних витрат для забезпечення трансформаційного переходу до нової системи ESG-ризик-менеджменту в банках України.

1. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 62–77. URL: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/pr> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Hart S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. P. 986–1014.
3. EBA. ESG Risk Management Recommendations. 2025. URL: <https://surli.cc/ympzpo> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Національний банк України. Політика з розвитку сталого фінансування. 2024. URL: <https://surl.li/etptao> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Національний банк України. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. 2025. URL: <https://surl.lt/oksurw> (дата звернення: 01.11.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Данильчук Л. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції управлінський контроль виступає фундаментальним елементом менеджменту, що спроможний забезпечувати цілісність управлінського процесу, зворотний зв'язок між усіма його функціями та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Особливої актуальності система управлінського контролю набуває у контексті сталого розвитку бізнесу: вона сприяє не лише підвищенню економічної ефективності, але й забезпеченню соціальної відповідальності та екологічної збалансованості діяльності підприємства. Сучасні підходи до управлінського контролю ґрунтуються на впровадженні інноваційних технологій, цифрових інструментів моніторингу та аналітики даних, що уможливають оперативність прийняття рішень і мінімізацію ризиків. Результативності управлінського контролю сприяють його основні функції: оціночна (аналіз фактичних результатів діяльності порівняно із запланованими); зворотного зв'язку; попереджувальна (виявлення потенційних ризиків і недоліків щодо їх виникнення); мотиваційна (формування у працівників відповідальності за результати контролю); інформаційна; регулююча (координація діяльності підрозділів на основі даних контролю); захисна (захист інтересів підприємства та його стійкості) [1].

Ефективність процесу управлінського контролю визначається системою показників, які відображають

здатність контролю забезпечувати досягнення стратегічних, операційних і соціально-економічних цілей підприємства . Для того щоб контроль був дієвим, він повинен мати низку характеристик, що гарантують його результативність і відповідність умовам функціонування організації, особливо в умовах воєнного стану та підвищеної нестабільності бізнес-середовища.

Одним із ключових показників ефективності є стратегічна спрямованість контролю. Це означає, що контроль має відображати пріоритети розвитку підприємства та підтримувати його стратегічні цілі. Ефективний контроль має спрямовуватися насамперед на ті процеси, які формують основу конкурентоспроможності забезпечують стійкість бізнесу.

Наступним важливим показником є орієнтація на результати, правильна постановка та обґрунтування цілей. Орієнтація на результат проявляється у переході від формальних перевірок до оцінювання кінцевих показників ефективності: обсягів реалізації, рівня прибутковості, зниження витрат, підвищення клієнтської лояльності [2; 3]. Особливо це важливо під час воєнного стану, коли підприємства змушені швидко адаптуватися, оптимізуючи витрати та зберігаючи продуктивність.

Крім того, ефективний контроль має бути гнучким, тобто здатним адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Гнучкість особливо важлива для підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє оперативно змінювати підходи до контролю ресурсів, логістичних процесів та фінансових потоків.

Ще одним показником є простота та зрозумілість системи контролю: контроль має бути доступним для розуміння всіх учасників управлінського процесу, базуватися на чітких критеріях оцінювання та мати логічну структуру. Завершальним показником виступає

економічність контролю, яка передбачає пропорційність між витратами на його здійснення та отриманими результатами.

Удосконалення системи управлінського контролю є необхідною умовою сталого розвитку підприємства у сучасних реаліях, оскільки сприяє не лише досягненню економічних результатів, а й формуванню соціально відповідального, прозорого та гнучкого бізнесу, здатного витримати виклики воєнного часу та забезпечити відновлення економіки у післявоєнний період.

1. Контроль у системі менеджменту. Сутність, принципи і функції управлінського контролю. URL: <https://surl.li/obntos> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Орієнтація на результат. URL: <https://shkolyar.org.ua/stattya/oriyentatsiya-na-rezultat/> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Адаптивність бізнесу в HR (Agility). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/business-agility> (дата звернення: 01.11.2025).

**Левицька С. О., д.е.н., професор, Карпінська Н. В.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
(Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне, Україна)**

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (НА ПРИКЛАДІ ВИСОЦЬКОЇ ТГ)

Стимулювання сталого розвитку – одне з визначальних завдань територіальної громади (далі – ТГ) в сучасних умовах розвитку самоврядування. Проблеми сталого господарювання в українських громадах мають комплексний характер і охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти, що з урахуванням невизначеності воєнного стану потребують підходів ризико-орієнтованого менеджменту. На жаль, російська агресія погіршила демографічну ситуацію в нашій країні, динаміку зайнятості на регіональному ринку праці, зниження якості життя населення як в ТГ так і на державному рівні.

Новий адміністративно-територіальний устрій та бюджетна децентралізація значно підвищили управлінський потенціал місцевого самоврядування [1]. Концепція сталого розвитку територіальних громад імплементується на регіональному рівні на таких принципах: керований та стратегічний тип місцевого розвитку з урахуванням не лише сучасних, а й потенційних потреб територіальної громади; відносність обмежень, які існують у сфері використання природного потенціалу, що пов'язано із сучасним рівнем техніки й соціальної організації, зі здатністю біосфери до самовідновлення; соціальна справедливість розподілу та використання благ; інтеграція інноваційної, стратегічної та проектної діяльності з метою підвищення ефективності й

результативності управління територіальною громадою на засадах сталості [2].

Громадська активність мешканців ТГ, намагання втілювати сучасні управлінські рішення на засадах раціонального використання ресурсів є рушійними факторами сьогодні в питаннях імплементації в ТГ програм сталого розвитку. До прикладу – Висоцька територіальна громада (далі Висоцька ТГ): прикордонна сільська громада, що має площу 299,64 км² і об'єднує 10 населених пунктів. Вона характеризується значною лісистістю, природним потенціалом, низькою щільністю населення, обмеженими фінансовими ресурсами і віддаленістю від промислових центрів. Висоцька ТГ утворена внаслідок об'єднання трьох сільських рад – Висоцької, Людинської та Туменської сільських рад (3).

SWOT – аналіз формування сталого господарювання у Висоцькій ТГ є стратегічним документом, має колективну підтримку, відтак – реальний орієнтир для успішного руху (таблиця).

Таблиця

SWOT – аналіз формування сталого господарювання у Висоцькій ТГ (фрагмент)

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
<ul style="list-style-type: none"> ○ унікальні лісові ресурси; рекреаційний потенціал; район з корисними копалинами; ○ наявність міжнародної автомагістралі; ○ -унікальні туристичні об'єкти 	<ul style="list-style-type: none"> - обмеженість фінансових ресурсів і залежність бюджету; ○ - низька якість дорожнього покриття; - слабка економічна диверсифікація; - екологічні виклики та ризики природних ресурсів; - відтік молоді з села, недостатня кількість спеціалістів, низький рівень цифрової та екологічної освіти. ○ -відсутність зовнішніх і внутрішніх інвестицій; ○ -тенденція від'ємного природного приросту населення

продовження таблиці

Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
участь у державних та регіональних програмах розвитку; залучення інвесторів до участі у створенні інфраструктури; розвиток альтернативних джерел енергії; розвиток туризм.	політична і економічна нестабільність (воєнний стан); -недосконале законодавство, зокрема, податкова нестабільність; -відчутність для господарської діяльності інфляційних коливань валютних курсів; -зростання конкуренції на ринках продовольства тощо.

Проблеми, що існують у Висоцькій територіальній громаді, обумовлюють фінансову слабкість, інфраструктурні виклики, недостатню диверсифікація економіки, екологічні ризики, слабкий людський капітал та інституційні обмеження, а тому вимагають системного підходу. Разом з тим, зазначені фактори сучасного розвитку формують нові можливості, а саме, мобілізують громади, стимулюючи локальну економіку, тим самим, посилюючи управлінську та соціальну відповідальність.

1. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова від 5 серп. 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Патинська М. М. Сталий розвиток територіальних громад в умовах євроінтеграційної перспективи. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/99f58b8c-5be5-424f-b472-f29c1c885b70/content> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Стратегія розвитку Висоцької територіальної громади. URL: <https://vysocka-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Куцеля О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Соціальний захист населення сьогодні є одним із важливих напрямків державної політики України, особливо в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності. Серед основних викликів, що визначають сучасний стан соціального захисту: військові дії та внутрішнє переміщення населення, економічна криза та інфляція; децентралізація та передача повноважень громадам.

З одного боку, громади отримали інструменти для більш адресного реагування на потреби населення, оскільки саме вони знають ситуацію «на місцях». З іншого – не всі громади однаково спроможні, оскільки, малі громади мають недостатні бюджети, наявний кадровий дефіцит у сфері соціальної роботи, відсутність власних надавачів соціальних послуг (станом на 2023 рік – 391 громада не мала жодного постійного надавача); цифровізація та доступність послуг, запровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) і порталу «Дія» значно спростило процес оформлення субсидій та допомоги, соціальна нерівність і вразливі групи.

Територіальні громади активно застосовують ефективні практики соціальної підтримки, серед яких, в першу чергу, варто зазначити наступні:

- фронт-офіси громад: звернення про допомогу, пільги, субсидії через місцеві Центри або віддалені робочі місця;
- застосування цифрових: ефективно діють єдині

інформаційні системи соціальної сфери (ЄІССС), типові інформаційні картки адміністративних послуг;

- мобільні соціальні офіси і виїзні прийоми для віддалених районів, для людей з обмеженою можливістю пересування та ін. (таблиця).

Таблиця

Практика соціальних посліг
(на прикладі Рівненської та Вараської громад)

Інструменти коисності	Рівненська громада	Вараська громада
Підключення до електронних сервісів та цифровізація	Всі територіальні громади Рівненщини (64 громади) підключені до програмного комплексу «Соціальна громада». Через цей комплекс спрощено оформлення понад 60 видів соціальних допомог, субсидій, пільг.	Є дані про цифровізацію частково, але менше інформації про її масштаб. Вараська громада має вебпортал, контакт-центр, індекс цифрової громади.
Спеціальні програми допомоги (ветерани, захисники, ВПО, сім'ї)	Рівненська громада має програми та заходи щодо соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО), реалізується програма соціальної підтримки захисників та членів їх сімей.	Вараська громада має програму соціальної допомоги мешканцям громади на (2024–2026 роки).
Адресність та програми підтримки мешканців	Громади Рівненщини беруть на себе відповідальність за соціальний захист, створюють віддалені робочі місця та фронт-офіси для зручності громадян. Працюють служби, що займаються соціальним захистом ВПО та ветеранів.	Практикується одноразова матеріальна допомога учасникам війни, особам з інвалідністю через війну, сім'ям загиблих, переселенцям. Програма підтримки сім'ї, дітей та молоді; також соціальні виплати через місцеву Програму соціальної допомоги.

продовження таблиці

Проблеми або обмеження	Залишаються ще не вирішеними труднощі з забезпеченням кадрової спроможності, з технічним забезпеченням фронт-офісів, з охопленням віддалених населених пунктів.	У Вараській громаді є зміни до програм соціальної допомоги через воєнний стан. Характерна залежність від бюджету громади та державних субвенцій.
------------------------	---	--

Джерело: розроблено авторами на основі [2].

Для якісного посилення соціальної допомоги в умовах децентралізації доцільно, насамперед: посилити нормативну базу адресної підтримки з боку держави; продовжувати зовиток і стандартизацію цифрових сервісів в територіальних громадах; розбудовувати соціальну інфраструктури (віддалені робочі місця, мобільні служби тощо); посилювати адміністрації громад співпрацю з громадськими та благодійними організаціями для додаткової допомоги.

1. Що таке Єдина інформаційна система соціальної сфери. URL: <https://weukraine.tv/article/shcho-v-zakoni-pro-jedynu-informatsijnu-sistemu-sotsialnoj-i-sferi-jaku-informatsiju-pro-koho-i-jak-zberut> (дата звернення: 06.11.2025); додаткове посилання: URL: <https://doc.varash-rada.gov.ua/component/documents/25413%3Aprr3660-2025> (дата звернення: 06.11.2025). 2. На Рівненщині до програмного комплексу «Соціальна громада» вже підключені 100% територіальних громад. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/najvnenshchini-do-programnogo-kompleksu-socialna-gromada-vzhe-pidklyucheni-100-teritorialnih-gromad> (дата звернення: 06.11.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Петрина С. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯК ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Корпоративне управління, оцінка якого закладена в методологію підготовки звіту зі сталого розвитку підприємств, ґрунтується на ряді ключових принципів, які забезпечують ефективну взаємодію між власниками, менеджментом, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Одним із фундаментальних принципів зазначеної нововведеної з 2025-го року звітності виступає прозорість та підзвітність, що передбачає відкритість у фінансовій звітності, доступність інформації щодо діяльності підприємства та механізмів прийняття управлінських рішень з економічних, соціальних та екологічних питань. Прозорість сприяє підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, партнерів та громадськості, тоді як підзвітність забезпечує відповідальність менеджменту перед акціонерами за результати господарської діяльності, що забезпечує стабільність і прогнозованість бізнесу.

Сталий розвиток підприємств забезпечується частково через корпоративне управління. Ефективна імплементація інституційних, ринкових та управлінських механізмів корпоративного управління – ключовий фактор сталого розвитку підприємств. Впровадження корпоративних стандартів, зокрема принципів ESG, сприяє підвищенню репутації підприємства, його інвестиційної привабливості та відповідальності перед суспільством. Конкурентоспроможність підвищується завдяки

впровадженню інновацій, розширенню ринків збуту та диверсифікації продукції. Механізми корпоративного контролю захищають підприємства від недружніх поглинань і сприяють формуванню стратегічних альянсів, що зміцнює їхні позиції на ринку [1].

Розглядаючи функції обліково-контрольної системи, доцільно зазначити: традиційною функцією є своєчасне забезпечення управлінського органу достовірною інформацією про об'єкт управління. Інформаційна функція управлінського контролю полягає: у зборі за певними правилами і програмами обліково-контрольної системи необхідних даних; їх фіксації в документах і машинних носіях; передачі цих документів з того місця, де вони виникли, в місце безпосередньої переробки; у зведенні, угрупованні кількісних показників, їх логічної і математичної обробки за певними алгоритмами; отриманні програмного продукту цієї функції вторинної облікової інформації; її передачі для подальшого використання суб'єктом господарювання, або на макро-рівні [2].

Дуже важливим, на нашу думку, залишається і той факт, що ефективність управлінського контролю дає змогу виявити сильні і слабкі сторони в діяльності суб'єкта господарювання: у керівництва з'являється можливість виявити недоліки, вчасно коригувати їх, ліквідувати відхилення з метою уникнення кризових ситуацій і порушень у фінансово-оперативній діяльності організації [3]. Тим самим, раціонально плануються та фінансуються соціально – екологічні програми оперативного та стратегічного менеджменту. Планові та фактичні показники витрат структурних елементів підприємства визначаються як бюджети підприємства.

Належне місце в інструментах фінансово-управлінського контролю повинен мати аудит: незалежна оцінка фінансових звітів та операційних видів діяльності

підприємства, що уможлиблює надання управлінцям \власникам, користувачам звітності обґрунтованого розкриття причинно-наслідкових зав'язків за наслідками підтвердженої динаміки господарської діяльності.

Основною перевагою управлінського контролю в умовах імплементації звітності зі сталого розвитку є значно ширша, порівняно з фінансовою звітністю, функціональність: об'єкти контролю для збереження принципів повності та об'єктивності звітних даних мають використовувати як фінансові, так нефінансові показники.

Отже, запровадження звітності зі сталого розвитку обумовлює застосування адаптованої до потреб користувачів методики управлінського контролю, що формується сьогодні як невід'ємний елемент менеджменту.

1. Береза Ю. О., Гнатівський Б. М., Вікторовський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. URL:

<https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/8bc56a3f-1b1d-4903-9cb8-9054f7063e43/content> (дата звернення: 01.11.2025).

2. Орел В. М. Сутність і роль контролю як функції управління. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763> (дата звернення: 01.11.2025).

3. Лозовський О. М., Романчук Р. А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

Логвин С. Ю., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВОДНИЙ СЛІД: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Оцінкою ефективності використання ресурсів, які враховують глобальний тиск на навколишнє середовище та пов'язані зі споживанням через індикатори типу «слід» займалися такі вчені, як Zhuo L., Liu Y., Yang H., Hoekstra A.Y., Cao X., Wang M., Marston L., Konar M., Mekonnen M.M., Schyns J.F., Booij M.J. та інші [1; 2].

Новою глобальною тенденцією сучасного розвитку є перетворення водних ресурсів на головні стратегічні ресурси, які дедалі частіше стають предметом міжнародних конфліктів, збройних сутичок і навіть війн. Тож саме недостатня кількість води перетворюється нині на головну загрозу дестабілізації низки регіонів та зростання їх уразливості. Якщо нині одна з основних глобальних проблем світу полягає в енергетичній безпеці, то в умовах зміни клімату на передній план вийде водна безпека. Світове співтовариство трактує її як розподіл води і водоемкої продукції, в якому не виникає загрози міжнародній стабільності, водних війн, водного тероризму тощо. Згідно з прогнозами вчених, уже в період 2035–2045 рр. об'єм прісної води, який споживає людство, зрівняється з її ресурсами [1; 2].

Водний слід – це загальна кількість прісної води, яка використовується прямо чи опосередковано для виробництва товарів і послуг, які задовольняють кінцеве внутрішнє споживання.

Вода є ключем до нашого існування, але сьогодні ми більше не можемо сприймати воду як належне. Стале управління водними ресурсами має бути в центрі нашого

порядку денного, щоб посилити світову безпеку відповідно до кліматичних сценаріїв та зробити наш бізнес більш конкурентоспроможним та інноваційним.

Визначення спільного європейського бачення стійкості до води полягає у наступному. Стратегія зосереджена на трьох ключових цілях для спільних дій.

По-перше, вона відновить та захистить кругообіг води. Для цього ключовим є ефективне впровадження вже існуючої системи ЄС щодо прісної води, включаючи Рамкову директиву з водних ресурсів та Директиву про управління повенями, яка має зосереджуватися як на кількості, так і на якості води. Крім того, необхідно активізувати зусилля для покращення утримання води на суші, ефективного запобігання забрудненню води та боротьби із забруднювачами питної води.

По-друге, Стратегія спрямована на побудову водно-розумної економіки для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та розвитку водного господарства ЄС. Для досягнення цієї мети важливо покращити ефективність використання води та стале управління водними ресурсами. Саме тому у ЄС Рекомендація щодо ефективності використання води містить керівні принципи для скорочення споживання води. Вона ставить за мету покращити ефективність використання води в ЄС щонайменше на 10% до 2030 року та рекомендує державам-членам встановити власні цілі щодо ефективності використання води, виходячи з їхніх територіальних та національних обставин.

Стратегія допоможе забезпечити чисту та доступну воду та санітарію для всіх. Для досягнення цієї мети Стратегія підкреслює важливу роль споживачів та підприємств в економії води вдома чи на роботі. Таким чином, Стратегія сприяє обміну передовим досвідом для підвищення обізнаності громадськості та окремих секторів.

Звідси, водний слід є інструментом, який дає можливість краще і ширше оцінити відношення споживача або виробника до використання прісноводних систем. Він являє собою комплексний показник, що дозволяє розрахувати об'єми водоспоживання і забруднення водних ресурсів за всіма якісними й кількісними компонентами. Він не є індикатором місцевого впливу на довкілля щодо водоспоживання і забруднення водних ресурсів, так як цей вплив залежить від вразливості місцевої водної екосистеми і кількості води, що використовують споживачі. Інструмент водний слід дає точну інформацію про те, як вода використовується для різних цілей. Він є основою для формування висновків про стійке і справедливе використання водних ресурсів та їх розподіл, а також є основою для оцінки екологічних, соціальних та економічних наслідків.

Якщо простежити життєвий цикл продукту та положення водного сліду, можна помітити, що логістичні ланцюги ніколи не закінчуються і дуже різняться за рахунок входів, що використовуються на кожному етапі процесу. Однак, на практиці лише в кількох кроках процесу спостерігається значний внесок у загальний водний слід кінцевого продукту. Як емпіричне правило, можна очікувати, що, коли продукт включає окремі компоненти аграрного виробництва, то такі інгредієнти часто формують загальний водний слід продукту. За оцінками експертів 86 % у водному сліді людства належить сільськогосподарському сектору [1; 2].

1. Hoekstra A. Y., Chapagain A. K., Aldaya M. M., Mekonnen M. M. The Water Footprint Assessment Manual: Setting the Global Standard. London : Earthscan, 2011. 120 p. 2. Судук О. Ю., Федина К. М. Аналіз та визначення індикатора водного стресу в Україні в умовах глобалізації. *Збалансоване природокористування*. 2018. № 2. С. 62–66.

Мандзюк О. М., к.е.н. (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Сучасне середовище у якому функціонують компанії характеризується високим ступенем невизначеності, постійних змін та непередбачуваності. У таких умовах використовувати традиційні практики управління проектами стає важко й подекули неефективно. Тому питання використання штучного інтелекту (ШІ) є актуальним. Адже технології на базі ШІ дозволяють автоматизувати аналітику, прогнозувати ризики, оптимізувати розподіл ресурсів, швидко приймати рішення на основі великих масивів даних.

Штучний інтелект (AI, Artificial Intelligence) – це сукупність технологій, що здатні моделювати людське мислення та навчання.

Проблематику використання ШІ в управлінні проектами, та його ефективність досліджена у сучасних публікаціях С. Бенто, Л. Ф. Перейра, М. Н. Ненні, А. М. Фелічетті, В. М. Василенко, Т. А. Вакалюк, О. В. Карпенко.

Загалом дослідження цієї сфери лише починаються, у роботах згаданих вчених окреслено, що в управлінні проектами ШІ сприяє: автоматизації планування й контролю; аналізу ризиків і прогнозуванню відхилень; розподілу ресурсів на основі історичних даних; підтримці прийняття рішень у режимі реального часу.

За даними PMI Pulse of the Profession (2024), понад 80% провідних компаній світу вже використовують або планують використовувати інструменти AI для аналітики та прогнозування в управлінні проектами.

Інструменти ШІ поступово використовуються на всіх стадіях життєвого циклу проекту (таблиця)

Таблиця

Практичні напрямки використання ШІ

Стадія життєвого циклу проекту	Напрямки використання ШІ та інструменти
Ініціація	аналіз доцільності проекту, оцінка ринкових ризиків (Forecast.app, MS Copilot).
Планування	прогнозування термінів і бюджету; планування навантаження команди;автоматичне створення структури задач (ClickUp Brain, Wrike Work Intelligence, Forecast.app, Notion AI)
Виконання	Автоматичне відстеження статусів, виявлення затримок, пріоритизація завдань і ресурсів (Wrike AI, Jira Intelligence, Asana Smart Fields, ClickUp AI)
Моніторинг	Аналіз виконання плану в реальному часі, прогнозування відхилень, аналіз комунікацій (Forecast Insights, Wrike Work Intelligence, Power BI + Copilot, Notion AI)
Завершення	Автоматична генерація звітів і lessons learned, формування бази знань, прогнозування успішності майбутніх проектів

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

Використання ШІ зараз є достатньо обмеженим і важко відстежувати ефективність його використання, оскільки бракує досліджень у всіх областях знань управління проектами, і також є проблеми з якістю та

доступністю даних для ШІ у цій сфері (оскільки більшість даних компаній є конфіденційними).

Серед переваг використання ШІ можна виділити скорочення часу на планування, достатньо висока точність прогнозів, швидкість прийняття управлінських рішень.

Тим не менше поряд із перевагами є ряд викликів які стоять перед компаніями, які впроваджують інструменти ШІ в управління проектами:

- потреба додаткового навчання спеціалістів для глибшого розуміння принципів роботи ШІ;
- ризики упередженості алгоритмів (алгоритми машин працюють на основі історичних даних, тому підсилюють упередженість при прийнятті рішень);
- етичні та правові аспекти використання даних;
- необхідність зміни культури управління організації (зокрема культури яка використовує дані та аналітику для прийняття рішень).

1. Bento S., Pereira L. F., Gonçalves R., Dias Á. Artificial intelligence in project management: systematic literature review. *International Journal of Technology, Policy and Management*. 2022. Vol. 22. No. 4. P. 342–360. URL: https://www.researchgate.net/publication/363241110_Artificial_Intelligence_in_Project_Management_Systematic_Literature_Review (дата звернення: 01.11.2025). 2. Felicetti A. M. Artificial intelligence and project management. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. No. 3. P. 101–115. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24000842> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Василенко В. М., Вакалюк Т. А. Штучний інтелект в управлінні проектами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. Технічні науки*. 2024. Т. 35. № 4. С. 65–72. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/12.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

Мукуляк О. В., к.е.н., доцент, Федуняк О. Б., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки України, яка перебуває у процесі післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, особливого значення набуває питання ефективного фінансового планування. Високий рівень економічної невизначеності, зумовлений воєнними подіями, інфляційними ризиками, змінами у податковій політиці та глобальними викликами, потребує переосмислення підходів до управління фінансовими ресурсами. Метою наукової публікації є аргументація сучасних підходів до фінансового планування діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності, спрямовані на підвищення їхньої адаптивності та стійкості.

У цьому контексті інноваційні методи фінансового менеджменту виступають ключовим інструментом підвищення стійкості підприємств, регіонів і держави загалом.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності фінансового планування є перехід від традиційних статичних бюджетів до гнучких систем бюджетування, що забезпечують адаптивність фінансових планів до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Застосування гнучкого бюджетування дає змогу своєчасно реагувати на коливання обсягів доходів і витрат, оперативно приймати управлінські рішення та

підтримувати стабільність фінансових потоків у кризових ситуаціях [4]. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і мінімізації ризиків, пов'язаних із невизначеністю економічного розвитку.

Для сучасних українських підприємств особливої актуальності набуває впровадження моделей сценарного прогнозування, які враховують можливі воєнні ризики, зміни валютних курсів, податкових умов і ринкових тенденцій. Використання сценарного підходу в процесі фінансового планування забезпечує формування гнучких і реалістичних стратегій розвитку, що дозволяє підвищити рівень фінансової стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання до викликів зовнішнього середовища [2].

Впровадження інноваційних інформаційно-технологічних рішень у сфері фінансового менеджменту є ключовим чинником підвищення прозорості фінансових операцій, точності прогнозування та мінімізації впливу людського фактору [3]. Застосування сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню рівня аналітичної обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

На сучасному етапі українські підприємства дедалі активніше інтегрують ERP-системи, аналітику великих даних (Big Data) та технології автоматизованого бюджетування, що дозволяє скоротити часові витрати на процес фінансового планування, підвищити ефективність контролю та забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних цілей управління [3]. Ці інноваційні рішення формують підґрунтя для переходу до цифрової моделі фінансового менеджменту, орієнтованої на ефективність, адаптивність і прозорість.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України важливу роль відіграє державна політика у сфері

розвитку фінансової інфраструктури. Держава має забезпечити податкове стимулювання інвестиційної діяльності, розширення доступу до фінансових ресурсів, а також сприяти розвитку публічно-приватних партнерств, які здатні стати катализатором залучення інвестицій у стратегічно важливі галузі економіки [1]. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємств і підвищенню конкурентоспроможності національної економіки в умовах європейської інтеграції.

Інноваційні підходи до фінансового планування виступають ключовим чинником відновлення та сталого розвитку економіки України в умовах змін і невизначеності. Застосування гнучкого бюджетування, сценарного моделювання, цифрових технологій і податкових стимулів сприятиме підвищенню ефективності фінансового менеджменту як у приватному, так і в публічному секторах. Реалізація таких підходів забезпечить формування інноваційної моделі економічного управління, орієнтованої на європейські стандарти розвитку.

1. Інвестиції попри війну: можливі та важливі. *Урядовий кур'єр*. 2023. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/investiciyi-popri-vijnu-mozhlivi-ta-vazhlivi/> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Фінансове планування в епоху невизначеності. *FP&A Trends*. 2022. URL: <https://fpa-trends.com/article/financial-planning-age-uncertainty> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Фінансове планування, орієнтоване на майбутнє. *Deloitte*. 2022. URL: <https://sal0.li/63ED428> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Stange S., Roos A. Budgeting in an Age of Uncertainty. *BCG Global*. 2020. URL: <https://surl.li/nbmdxk> (дата звернення: 01.11.2025).

Плиса В. Й., к.е.н., професор (Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна)

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ, ЦІЛЬОВІ ПРОДУКТИ ТА СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ТЕХНОЛОГІЇ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ У СТРАХОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Виникнення та практичне використання методології антисипативного управління у страховому підприємстві зумовлене об'єктивними причинами, що генерують зміни зовнішнього середовища діяльності страхової організації. Антисипативне управління є процесом, що визначає послідовність дій страхової організації з розробки й реалізації антикризової стратегії. Він передбачає формулювання цілей, «аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, вивчення альтернатив розвитку, вироблення стратегії, визначення обсягів необхідних ресурсів і підтримку взаємин зі зовнішнім середовищем, які дають змогу страховій організації досягати поставлених завдань» [2, с. 162], безперервний контроль за ходом виконання стратегії, оцінку результатів й план дій, що коректують.

Цільовими (кінцевими) продуктами антисипативного управління діяльністю страховика є: потенціал антикризової стійкості страхової компанії, який забезпечує досягнення антикризових цілей у майбутньому (потенціал антикризової стійкості страхової організації та стратегічні можливості визначаються її архітектонікою і якістю персоналу. До архітектури страхової організації входять: страхова технологія; мобільність з переробки й передачі інформації; рівень організації процесу надання страхових послуг; структура управління страховиком, розподіл посадових функцій і повноважень ухвалювати рішення; організаційні завдання окремих груп і осіб; внутрішні комунікації і процедури; організаційна культура, норми та

цінності, які є основою організаційної поведінки. Якість персоналу визначають: ставлення до змін; професійна кваліфікація і майстерність у проектуванні, аналізі ринку тощо; уміння вирішувати проблеми, які стосуються антикризової діяльності; спроможність вирішувати проблеми, які належать до проведення антикризових організаційних змін; мотивацією участі в антикризовій діяльності та можливістю долати опір [3, с. 266–267]); внутрішня структура й організаційні зміни, які забезпечують чутливість страховика до змін у середовищі функціонування (наявність антисипативної спроможності своєчасно виявити та правильно тлумачити зміни у середовищі, а також керувати у відповідь адекватними діями, які припускають наявність стратегічних можливостей для розробки, впровадження нових страхових продуктів, технологій, організаційних змін).

Технологічно антисипативне управління діяльністю страховика реалізується через структурні елементи за певною усталеною схемою їх взаємодії. Структурними елементами технології антисипативного управління діяльністю страховика можуть бути: 1) «полівекторне дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування страховика (здійснюється з метою формування на основі отриманих слабких сигналів у середовищі функціонування обґрунтованої інформаційної бази щодо ймовірного виникнення явищ у майбутньому періоді діяльності, встановленні можливостей і загроз середовища функціонування на основі ідентифікування слабких сигналів, що повідомляють про їх виникнення, оброблення цих сигналів та передбачення їх подальшого розвитку до відповідних потенційних явищ з метою формування адекватних заходів реагування (формується антисипативний сценарій (зкладається інформаційна база для формування випереджувальних управлінських рішень превентивного спрямування щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи

усунення загроз умов функціонування), що розкриває низку можливих траєкторій розвитку слабкого сигналу до відповідних потенційних явищ та перелік адекватних їм заходів (усі управлінські рішення повинні бути своєчасними та ефективними) з використання встановлених можливостей чи уникнення загроз умов функціонування страхової компанії» [1, с. 366]; 2) впорядкування організаційної структури управління страховиком відповідно до визначених цілей та завдань антисипативного управління; 3) комплексна перевірка та оцінювання результативності реалізації технології антисипативного управління відповідно до встановлених критеріїв і стандартів (проводиться перевірка ефективності здійснення антисипативних процесів з метою формування інформаційної картини щодо результативності реалізації зазначених функцій як основи для здійснення необхідних регулювальних заходів); 4) антисипативне регулювання (корегування сформованих антисипативних сценаріїв; уточнення розроблених на етапі полівекторного дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування страховика заходів щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи загроз умов функціонування страхової компанії внаслідок їх неузгодженості зі загальними цілями діяльності страхової компанії).

1. Плиса В., Плиса З., Плиса М. Антисипативне управління діяльністю страховика: цільові орієнтири, інформаційне забезпечення, технологія та інструментарій. *Modern Foundations of Economics, Management and Tourism* : collective monograph. Boston : Primedia eLaunch, International Science Group, 2022. P. 364–372. DOI: 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.6.1. 2. Плиса В. Й. Особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку страхового ринку в Україні. *Вісник Львівського університету. Сер. Економічна*. 2001. Вип. 30. С. 158–167. 3. Плиса В. І. *Страховий менеджмент* : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 378 с.

Савицька О. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТИПИ ВПЛИВУ ПРОЄКТУ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Головною складовою екологічного аналізу проєктів є визначення типів впливу проєкту на навколишнє середовище та оцінка екологічних наслідків проєкту. Як правило, така оцінка базується на чинному законодавстві, яке регулює питання, пов'язані з охороною навколишнього середовища країни, в якій реалізовуватиметься проєкт.

Для оцінки впливу проєктної діяльності на навколишнє середовище необхідно усвідомлювати, що фактори проєкту можуть стримувати або посилювати один одного, мати короткотерміновий або довгостроковий, стратегічний або локальний, первинний або вторинний, безпосередній або опосередкований вплив. Впливи проєктів на навколишнє середовище можна класифікувати за такими критеріями [1, с. 67]:

- час дії;
- можливість усунення;
- спосіб впливу;
- охоплення території;
- походження;
- можливість акумулювання наслідків.

При визначенні вартісної оцінки впливу проєкту на навколишнє середовище аналітик наштовхується на кілька серйозних проблем: по-перше, це складність процесу виміру вартості екологічних наслідків проєкту, таких як зникнення деяких видів рослинного та тваринного світу, зменшення озонного шару; по-друге, необхідність визначення інтегрованої оцінки всіх наслідків, вигід і

витрат, які супроводжують проект та іноді доповнюють і зміцнюють один одного; по-третє, необхідність врахування думки майбутнього покоління про вартість наслідків проекту (при виборі проекту це не враховується, але як майбутні користувачі навколишнього середовища наші спадкоємці мають право на схвалення чи відхилення проектів, що супроводжуються довгостроковими екологічними втратами та незворотними наслідками для довкілля); по-четверте, визначення вартості незворотних наслідків для навколишнього середовища та позбавлення у майбутньому прав користування цими благами.

Для вартісної оцінки наслідків проекту, а також порівняння впливу на навколишнє середовище кількох проектів використовують методи ранжирування, бальної оцінки на інші способи експертної оцінки [3, с. 134].

В ідеалі грошова оцінка впливу на навколишнє середовище проводиться для того, щоб полегшити аналітику роботу з оцінки фінансової та економічної привабливості проекту.

Процес оцінки екологічного впливу включає такі основні моменти, як ідентифікація і визначення взаємозв'язку впливів проекту, вимірювання та інтерпретація результатів. Остання є важливим етапом аналізу оскільки вона залежить від думки топ-менеджерів, що приймають рішення, визначають рівень позитивного і негативного впливу проекту на навколишнє середовище.

Розроблено велику кількість методів для презентації опису впливів посадовим особам, які приймають рішення, та широкій громадськості. Кожен з цих методів припускає певний ступінь спрощення і суб'єктивності по наданих результатах та оцінках. Різні виконавці можуть представляти різні оцінки, тому аналітики і ті, хто приймає рішення, повинні бути обізнані щодо всіх обмежень під час

вибору альтернативного варіанта реалізації проекту чи реалізації проекту взагалі.

Таким чином, усі функціональні зміни в екологічній системі за результатами впливу проекту можуть бути представлені як порушення чи забруднення екосистеми. З метою реального визначення необхідних витрат, можливостей суспільства здійснити природоохоронні заходи, оцінка збитків від негативного впливу різних проектів на екосистему в цілому та їх величина повинні наводитися у вартісних показниках.

1. Голіков А. П., Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Черномаз П. О. Регіональна економіка та природокористування : навч. посіб. / за ред. А. П. Голікова. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 352 с.
2. Інтегральні та комплексні оцінки стану навколишнього природного середовища : монографія / О. Г. Васенко, О. В. Рибалова, С. Р. Артем'єв, Н. С. Горбань, Г. В. Коробкова, В. О. Полозенцева, О. В. Козловська, А. О. Мацак, А. А. Савічев. Харків : НУГЗУ, 2015. 419 с.
3. Проектний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 384 с.

Савіна Н. Б., д.е.н., професор, Радовенчук П. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СЕКТОРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Критичну інфраструктуру визнано головною складовою національної економіки та основою державної і регіональної політики у контексті забезпечення національної безпеки [1]. Вона відіграє надзвичайно важливу роль першооснови функціонування і розвитку держави, її економіки й суспільного життя [2]. КІ визначається як система взаємопов'язаних елементів національної інфраструктури, до котрих належать фізичні та віртуальні системи, матеріальні й нематеріальні активи, мережі, послуги та ресурси, функціонування яких є визначальним для життєзабезпечення населення, гарантування національної безпеки, підтримки інституційної спроможності, збереження стійкості й безпеки інфраструктурних і соціально-економічних зв'язків, забезпечення відновлення і сталого розвитку національної економіки [3]. Порушення функціонування КІ може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам держави, призвести до появи можливих загроз і ризиків, суттєвих збитків і втрат [1].

Сучасна концепція національної економіки передбачає поділ на чотири або п'ять секторів, що охоплює традиційну трисекторну модель (первинний – основа матеріального виробництва; вторинний – промисловість і перероблення ресурсів первинного сектору у готову продукцію; третинний – сфера послуг, що забезпечує функціонування економіки та суспільства), доповнену

четвертинним (інтелектуальна та високотехнологічна діяльність) і п'ятинним (найвищі рівні прийняття рішень) секторами [4; 5]. Елементи КІ інтегровані в усі ці сектори охоплюють широкий спектр видів економічної діяльності та галузевих напрямів.

Визначальною рисою КІ є її міжсекторальна взаємозалежність, зумовлена складною системою взаємодії інфраструктурних активів, мереж, технологічних процесів і секторів економіки. Така взаємопов'язаність формує єдину екосистему життєвоважливих послуг, забезпечуючи стійкість економічних процесів. Загроза виникнення «каскадного ефекту» у різних секторах КІ (фінансовому, енергетичному, транспортному тощо) може призвести до порушення безперервності (часткового або повного) виконання ключових функцій і дестабілізації економічної системи [2].

Взаємодія секторів національної економіки з КІ є системоутворювальним чинником, що визначає конкурентоспроможність економіки та рівень її безпеки [1]. У цьому контексті важливо підкреслити, що взаємозв'язки між секторами економіки та КІ формують основу макроекономічної стійкості й забезпечують ефективне функціонування економічних процесів. Ілюстрація цих взаємозалежностей, наведена на рисунку, схематично відображає взаємодію між КІ та секторами національної економіки в межах п'ятисекторної моделі, розкриваючи роль КІ у забезпеченні безперебійної діяльності економічних систем і збалансованому розвитку окремих секторів економіки.

Представлена модель демонструє системний характер економічної взаємодії та інституційної взаємозалежності. У моделі КІ виступає ядром економічної системи, забезпечуючи її стійкість і безперервність функціонування за умов зовнішніх і внутрішніх викликів. Поєднання

п'ятисекторної структури з логікою КІ дозволяє ідентифікувати основні напрями міжсекторальної координації та потенційні точки виникнення каскадних ризиків. Візуалізація вертикальних зв'язків охоплює ресурсні, управлінські й інформаційні аспекти, горизонтальних – відображає координаційні та технологічні взаємодії між секторами. Такий підхід дозволяє розглядати КІ не лише як об'єкт безпеки, а як важливий функціональний елемент макроекономічної стійкості та розвитку держави.

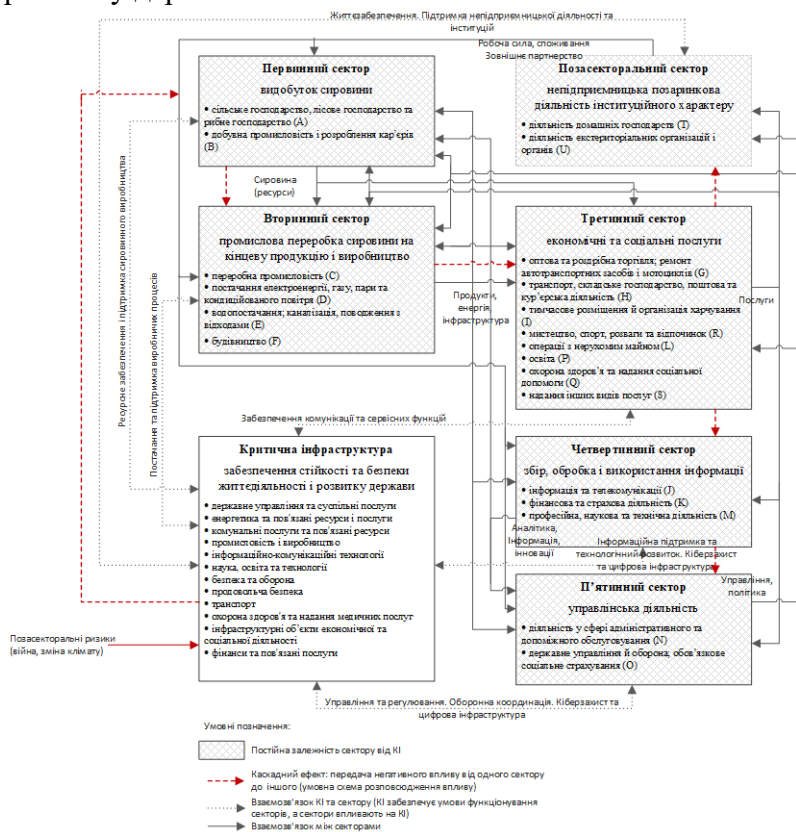


Рисунок. Взаємозв'язок секторів національної економіки та КІ
Примітка: Наведено укрупнені зв'язки між секторами

національної економіки та КІ; деталізація окремих зв'язків суттєво спрощена. Основна увага приділена демонстрації ключових макrorівневих взаємозалежностей

Джерело: запропоновано автором.

1. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58–78. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Підюков П. П., Калиновський О. В. Система державного захисту критичної інфраструктури України: генеза, сучасний стан і перспективи оптимізування в умовах подальшого забезпечення національної безпеки країни. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 4. С. 355–359. DOI: 10.36695/2219-5521.4.2020.63 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Савіна Н. Б., Радовенчук П. В. Макроекономічні аспекти функціонування критичної інфраструктури. *Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти* (Рівне, 8–9 травня 2025 р.). 2025. С. 181–186.
4. Rosenberg M. The 5 Sectors of the Economy: What Is Primary, Secondary, Tertiary, Quaternary, and Quinary Economic Activity? ThoughtCo. URL: <https://www.thoughtco.com/sectors-of-the-economy-1435795> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Turečková K., Martinát S. Quaternary Sector and Extended Sectoral Structure of the Economy in the Selected European Countries (Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research No. 10). Opava : Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná, 2015. URL: https://www.iivopf.cz/wp-content/uploads/2020/08/WPIEBRS_10_Tureckova_Martinat.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

Свірко С. В., д.е.н., д.н.д.у., професор, Орел О. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)

СКРИНІНГ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ З БОКУ ЄС ЯК ОРІЄНТИР ЩОДО НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Україна знаходиться на першому етапі переговорів, який передбачає так званий скринінг, що являє собою традиційну офіційну процедуру для кожної країни-майбутнього члена Європейського Союзу, за якої Європейська Комісія разом з вищевказаною країною опрацьовують законодавство такої держави на предмет конгруентності праву ЄС (*EU acquis*) [1]. Власне скринінг передбачає проведення двох сесій, в межах яких [1]: Європейська комісія надає пояснення законодавства Європейського Союзу країні-кандидату на вступ в визначених розрізі розділів в контексті завдання адаптації законодавства останньої до ЄС з урахування її адміністративної спроможності (в процесі аналітичного огляду законодавства країна-кандидат має змогу найдетальніше опрацювати законодавство ЄС); країна-кандидат на вступ презентує свої здобутки в сфері адаптації свого законодавства до права ЄС, а також пропозиції щодо подальшої імплементації законодавства ЄС в розрізі визначених розділів. На підставі проведення двох вказаних сесій Європейська комісія формує звіт, в якому: оцінює ступень адаптації законодавства країни-кандидата на вступ до ЄС до права ЄС в розрізі блоків та розділів, надає рекомендації для вирішення проблемних позицій та оприлюднює плани країни-кандидата на вступ до ЄС. Кінцевим результатом скринінгу виступає формування

напрямів подальших реформ для країни-кандидата на вступ до ЄС за тематичними блоками та розділами права. З приводу відкриття відповідного блоку приймається рішення Європейською Радою, при цьому останнє має бути одностайним [2].

Таким чином, проміжні підсумки такого скринінгу відносно нашої країни вочевидь є орієнтиром для державного управління євроінтеграційним процесом в Україні. Отже, звернімося до його результатів.

Нагадаймо, що в межах скринінгу відбувається оцінка за 33 розділами права в розрізі 6 кластерів та трьома позакластерними розділами, а саме [2; 3]: Кластер 1. Засади розширення (судова влада та фундаментальні права; правосуддя, свобода і безпека; державні закупівлі; статистика; контроль фінансів); Кластер 2. Внутрішній ринок (вільний рух товарів; вільний рух працівників; право на створення підприємств та свободі надання послуг; вільний рух капіталу; корпоративне право; право інтелектуальної власності; антимонопольна політика; фінансові послуги; захист споживачів і здоров'я); Кластер 3. Конкуренція та інклюзивний розвиток; Кластер 4. Зелений порядок денний та стале сполучення (довкілля і зміна клімату; транс'європейські мережі; енергія; транспортна політика); Кластер 5. Ресурси, сільське господарство й політика згуртованості (фінансово-бюджетні положення; регіональна політика та координація структурних інструментів; рибальство; безпека харчових продуктів, ветеринарна й фітосанітарна політика; сільське господарство та розвиток сільської місцевості); Кластер 6. Міжнародні відносини (зовнішні відносини; зовнішня політика, безпека і оборона); реформа публічного управління; функціонування демократичних інститутів, економічні критерії Крім того розділи «інституції» та «інші питання» розглядаються окремо [2].

Власне скринінг відбувається за такою схемою (рисунок), при цьому оцінка починається з кластеру 1 та закінчується знов кластером 1.

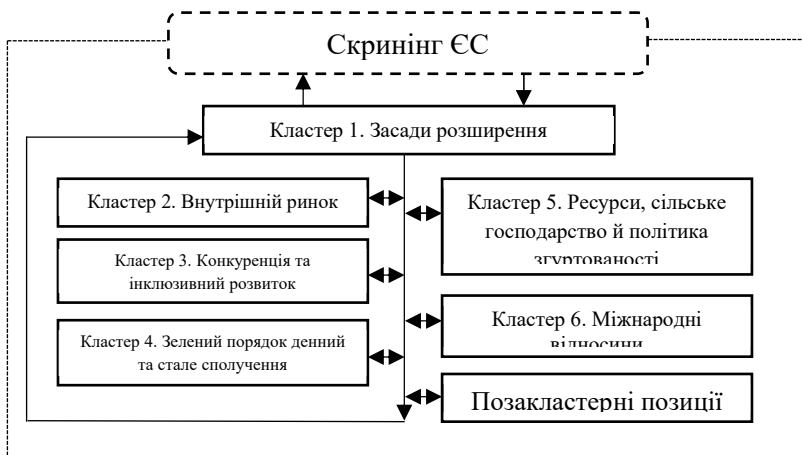


Рисунок. Схема скринінгу ЄС країн-кандидатів на вступ до ЄС
Джерело: розроблено авторами на підставі [2].

На 30.09.2025 р. скринінг за всіма кластерами закінчено. Отримані результати свідчать про значні зрушення у вітчизняному нормативному полі та надають нові орієнтири для опрацювання вітчизняним державним управлінням.

1. EU–UA: Bilateral Screening Meeting on the Alignment of the Ukrainian IP Legislation with the EU Acquis – Focus on Industrial Property and Enforcement. URL: <https://nipo.gov.ua/en/eu-ua-bilateral-screening-meeting/> (дата звернення: 01.11.2025). 2. What Is the Screening Process and How Does It Work? URL: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/what-is-the-screening-process-and-how-does-it-work/> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Commission Analytical Report on Ukraine’s Alignment with the EU Acquis. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/commission-analytical-report-ukraines-alignment-eu-acquis_en (дата звернення: 01.11.2025).

Стасюк Б. Б., старший викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КРЕАТИВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасних господарських та економічних реалій функціонування економіки з розширеним впливом глобалізації через швидку інформатизацію та (CRM-систематизацію) бізнес-зв'язків та бізнес-процесів, що ніби схоже на прозорість їх функціонування, як не парадоксально збільшило рівень невизначеності та непередбаченості, оскільки зросла швидкість мінливості зовнішнього середовища як для бізнес-організацій так і для країн в цілому. Все це ставить підприємства перед ситуацією корегування і пошуку нового вектору руху, а інколи радикальних змін. Для виходу з таких непередбачуваних ситуацій в нагоді підприємствам стає впровадження та розвиток креативної діяльності, як один з напрямків адаптації та виживання.

Оскільки організації впевнено рухатися в мінливо-дискретному бізнес-просторі то обрана та адаптована стратегія дозволяє можливості новим змінам в динаміці реалій економічних відносин, які потрібно в ній передбачити. Стратегії розвитку підприємств та організацій вимагає переходу від традиційних інколи застарілих або неефективних форм і засобів ведення бізнесу до нових перспективних підходів. А зміни чи оновлення потребують інтелектуально-творчого підходу та креативності в управлінні, як підприємством так і персоналом зокрема. Адже ключовим елементом змін у бізнесі все ж залежить від наявних людських ресурсів. В свою чергу фахово-орієнтована творчість і зокрема креативність проявляється

як певні здібності людини до здатності генерувати і втілювати нові ідеї та інновації, що вже саме по собі є вагомим фактором конкурентоспроможності підприємства в цілому, або товару зокрема. Таким чином прояв креативності та його впровадження перетворюється на необхідну складову стратегічного управління підприємством.

Цей аспект залишається мало дослідженим в управлінсько-економічній літературі, тому практика сучасного менеджменту потребує теоретичних та аналітичних практично-тенденційних обґрунтувань.

Важливо зазначити що креативність за формами прояву є міждисциплінарним фактором і є об'єктом наукових досліджень в різних сферах, таких як менеджмент, технологія, психологія, маркетинг, освіта та ін. Зарубіжні дослідники проблем креативності є Гілфорд, Торренс, Гейлор, Карвовський, Мамфорд, та ряд менш відомих. У своїх роботах вчені розкривали сутність понять креативності, які пов'язували з генеруванням нових ідей, прийняттям нестандартних рішень, здатністю до удосконалення продуктів, [1]. Доробок до актуального тренду зробили і українські вчені такі як Антонова О., Бортнікова М., Вакарчук О., Крохмальна О., Петрова Л.І., Саух І., Ситник Н., Ястремська О. та багато інших авторів.

Так Левицький В. зазначає що креативності, зокрема в менеджменті, притаманне: «... – володіння широкою системою знань, уявлень, інтересів та стратегічного мислення; - оригінальність, швидкість, символічність мислення; - вміння помічати та виділяти проблеми, дефіцит або суперечливість знань» [2]. Відповідно креативний менеджмент в загальній системі управління підприємствами виступає генератором конкурентоспроможних переваг шляхом адаптації до постійних змін. Складовою конкурентної переваги є

системна оцінка та дослідження різними методами цього процесу, що є одним з джерел соціально-економічного розвитку. Відповідно оцінювати можна за прийнятною системою критеріїв креативного менеджменту в межах системи стратегічного менеджменту змін за напрямками розвитку конкурентоспроможності підприємства. До загальних критеріїв можна віднести: – здатність генерувати різноманітні нестандартні та оригінальні ідеї; – формувати стратегії, що кардинально відрізняються від традиційно-очевидних, класично загальноприйнятих можна сказати стереотипних.

Отже, використання системи креативного менеджменту в діяльності підприємства дає можливість не тільки випереджати конкурентів за обраними фінансовими показниками, створювати привабливі для споживачів продукти та послуги, збільшувати клієнтську базу, підвищувати мотивацію та продуктивність персоналу а також вдосконалювати корпоративну культуру, зароджувати нові бізнес-моделі, оптимізувати бізнес-процеси, втілювати унікальні ідеї, створюють різнопланові новації. Запровадження креативних продуктів краще здійснювати через систему менеджменту ніж точково, тобто безсистемно. Впровадження креативних елементів розвитку підприємства в стратегію підприємства якраз і узгоджує зусилля впровадження креативних ідей.

1. Mumford M. Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*. 2003. Vol. 15. No. 2–3. P. 107–120. DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651403> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Левицький В. Креативний менеджмент в системі стратегічного управління змінами та розвитком конкурентоспроможності підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 2. № 38. С. 84–90.

Стахнюк С. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Підприємства пасажирського автомобільного транспорту відіграють критичну роль у забезпеченні функціонування економіки та мобільності населення України. Їх стабільна та ефективна робота є запорукою соціальної та економічної стійкості, особливо в умовах поточної нестабільності. У цьому контексті, ефективне управління персоналом стає не просто адміністративною функцією, а стратегічним імперативом, що визначає життєздатність та їх розвиток.

Управління персоналом на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту в Україні стикається з багатогранними викликами, які мають як економічне, так і демографічне, а також професійне походження.

Поточна економічна ситуація в Україні, що характеризується нестабільністю створює вкрай несприятливе середовище для розвитку підприємств пасажирського автомобільного транспорту. Вони мають обмежені фінансові можливості, що унеможлиблює інвестування в персонал, пропонування конкурентних заробітних плат та привабливих соціальних пакетів. Відсутність належного доступу до фінансових ресурсів та низький рівень інноваційного потенціалу, посилюють цю проблему.

Додатково, недостатній обсяг бюджетного фінансування соціально значущих послуг та відсутність системних підходів до функціонування автомобільного транспорту поглиблюють загальну кризу в галузі, що прямо відбивається на кадровому забезпеченні. Це створює ситуацію, коли HR-стратегії не можуть бути ефективними у вакуумі. Вони мусять враховувати та активно пом'якшувати вплив цих макроекономічних та інституційних викликів. Кадрові служби зосереджуюся на пошуку альтернативних шляхів заохочення працівників, наприклад, через нематеріальні стимули та прозорість внутрішніх процесів, щоб протидіяти зовнішній корупції та нестабільності.

Підприємства пасажирського автомобільного транспорту зіткнулися зі значним кадровим дефіцитом, що є одним з найгостріших викликів. У підприємствах пасажирських перевезень дефіцит у містах становить до 30% [1]. В окремих компаніях ця цифра може сягати 50%¹. Це означає, що близько 6 тисяч водіїв із 14 тисяч необхідних фахівців у громадському пасажирському транспорті не вистачає [1].

Основними причинами цього дефіциту є:

- мобілізація. Повномасштабне вторгнення та пов'язана з ним мобілізація чоловіків призвели до значної нестачі робочої сили у традиційно «чоловічих» професіях, таких як водії вантажного та громадського транспорту, а також таксі. Ця проблема існувала і до 2022 року, але війна значно її поглибила;

- виїзд за кордон та страх мобілізації. Велика кількість кваліфікованих працівників виїхали за межі країни, а ті, хто залишився, часто побоюються сідати за кермо через посилені перевірки з боку ТЦК та поліції, що зменшує доступний кадровий резерв;

- неофіційне працевлаштування. Значна частина водіїв, особливо у сфері таксі, працюють неофіційно, що ускладнює їх облік та залучення до легального сектору;

- небажання працювати понаднормово.

Додатково, ситуація ускладнюється демографічними тенденціями. Спостерігається значне старіння кадрів: лише 3% водіїв автобусів молодші за 25 років, тоді як понад 40% – старші за 55 років. Ця тенденція є глобальною, оскільки в Європі частка водіїв віком до 25 років становить лише 5%, що свідчить про системну проблему старіння робочої сили в галузі. Це призводить до зменшення доступного кадрового резерву та потенційної втрати досвіду. Існує також значний гендерний дисбаланс: водіями автобусів здебільшого є чоловіки, а жінки становлять лише 16% від загальної кількості, що значно нижче середнього показника для транспортної галузі (22%) та працездатного населення (46%). Проте, вже реалізуються проєкти з підготовки жінок-водіїв, зокрема вантажних автомобілів, що відкриває нові можливості для подолання дефіциту.

Сукупність цих демографічних та зовнішніх шоків створює кумулятивний ефект, що вимагає від підприємств не просто реактивних, а проактивних, довгострокових стратегій. Це передбачає агресивний рекрутинг, цільові програми навчання для нових демографічних груп (наприклад, жінок), покращення умов праці для утримання існуючого персоналу та залучення нових працівників, а також вирішення глибинних причин низького інтересу молоді та неофіційного працевлаштування. Проблема є системною і вимагає багатовекторних, сталих зусиль.

1. Щербій Ю. В Україні дефіцит водіїв. URL: <https://surl.li/fqcvxf> (дата звернення: 06.11.2025).

Тесленок І. М., к.е.н., доцент, Кузнєцов В. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна)

МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН В ЕПОХУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі організації змушені постійно адаптуватися до нових умов. В умовах глобалізації, технологічних інновацій та економічної нестабільності, менеджери повинні бути здатні швидко реагувати на зміни та приймати ефективні рішення, що забезпечують конкурентоспроможність.

Зміна – це «загальний стан, притаманний усім об'єктам та явищам, яким обумовлені всілякі рухи та взаємозалежні дії, процеси, в ході яких одні характеристики переходять в інші, який містить потенціал для того, щоб розвиватися та щоб з'являлися нові явища» [3]. Вони визначають «перехід суб'єкта господарювання на якісно новий рівень і торкаються місії та організаційної структури, а також технологічного та кадрового потенціалу» [4].

Менеджмент змін (change management) забезпечує планування й успішну реалізацію інструментарію, механізмів та підходів для ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Необхідність використання менеджменту змін спричинена потребою у забезпеченні стійкого розвитку компанії, який, в свою чергу, залежить від того настільки ефективно буде організовано система інтеграції й адаптації управлінських рішень до трансформацій та викликів, які відбуваються у навколишньому бізнес-середовищі.

Вміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності є ключовим аспектом продуктивного менеджменту. Тарасюк Г.М. зазначає, що управляти – це

«приймати правильні рішення та якісно втілювати їх в життя» [3, с. 288].

Оскільки кожна зміна є своєрідним товаром який необхідно «продавати» – у задачі менеджменту входить необхідність зацікавити «клієнта» (співробітників компанії, керівництво, партнерів, органи влади чи контактні аудиторії) ідеєю, сформуванню лояльності до очікуваних змін та зорієнтувати на їх провадження і мінімізацію опору.

Успішний менеджмент змін в умовах невизначеності виходить далеко за межі володіння методологією управління. Наразі change management є крос-дисциплінарною сферою що вимагає володіння інструментами та техніками притаманними іншим областям, зокрема знання психології, етики, бізнесу, культурології, маркетингу тощо.

Основою успішного менеджменту змін є розуміння того, що зміни викликані не тільки внутрішніми контрольованими процесами. Організація є частиною процесу розвитку і повинна реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Серед чинників змін можна назвати:

- зміни в організаційній структурі компанії;
- зміни у задачах, характері та рівнях ділової активності;
- зміни у використовуваних технологія виробництва чи надання послуг;
- зміни у людському ресурсі – від ТОП-менеджменту до службового персоналу. Важливі аспекти – компетентність, професіоналізм, взаємини, поведінка, готовність до змін;
- зміни у фінансуванні – джерела фінансування, його достатність;
- зміни показників роботи компанії;

- зміни у зовнішньому середовищі (мікро- та макрорівень) [1].

Залучення персоналу компанії у процес впровадження змін є запорукою його успішності. У цей момент на перший план виходиться здатність менеджерів до фасилітації та медіації, адже узгодження інтересів і вирішення конфліктних ситуацій є звичайною частиною діяльності менеджера зі змін.

Фасилітація сприяє згуртуванню колективу навколо ініціативи, допомагає систематизувати дискусії та розмаїття думок, а також досягти спільного розуміння. Фасилітатор не пропонує готових рішень, не змушує діяти певним чином, його задача сконцентрувати увагу навколо проблеми, створити комфортний простір, де кожен учасник процесу обговорення матиме можливість висловити свою позицію та бути почутим.

Медіація є ефективним інструментом врегулювання конфліктних питань в основу якого покладено залучення третьої сторони. Присутність нейтрального посередника (медіатора) дозволяє сторонам конфлікту знайти взаємовигідне рішення через переговори. Особливість процесу медіації у його добровільності, не публічності та здатністю сторін контролювати процес.

Менеджмент змін в умовах невизначеності вимагає від керівництва:

- прийняття факту змін як об'єктивної складової діяльності в умовах невизначеності. Визнання того що зміни можуть відбуватись у будь-якій складовій оточення: економічній, політико-правовій, демографічній, техніко-технологічній, екологічній тощо. Більше того, зміни будуть відбуватись одночасно в усіх складових, що вимагає від менеджменту не тільки врахування змін, але й прогнозування можливих наслідків від їх взаємного впливу та появу синергійного ефекту;

- глибокого аналізу середовища. Не всі зміни несуть погрози, частина із них можуть створити нові можливості, використання яких дозволить отримати конкурентну перевагу;

- інтеграції трансформаційних процесів в корпоративну стратегію, тобто визнання невідворотності змін;

- адаптивності та розроблення тактичних заходів, покликаних пришвидшити процес адаптації та забезпечити результативне впровадження дій;

- здатності до адекватної оцінки ризиків які можуть виникати через недостатню обізнаність або неправильне оцінювання ситуації;

- готовності прийняти на себе лідерські функції та стати орієнтиром для персоналу та партнерів;

- адаптації комунікацій до змін. Зокрема, в поле зору менеджменту повинні потрапити внутрішні комунікації, які є основою успішного управління змінами. Під час впровадження нових стратегій чи технологій важливо забезпечити чітке та прозоре донесення інформації до всіх рівнів організації. Це включає в себе як формальну, так і неформальну комунікацію, а також створення культури відкритості та готовності до діалогу. Важливо використовувати комунікацію не тільки для передачі інформації, але й для мотивації та створення емоційної підтримки, що допомагає зменшити опір змінам. Доцільно використовувати цифрові комунікації щоб підвищити швидкість протікання інформаційних потоків Оскільки невизначеність неможливо контролювати, то процес прийняття рішення має ґрунтуватись на доступі до достовірної інформації, аналітиці та використанні прогностичних інструментів, що допомагають мінімізувати ризики. Інтеграція ефективних комунікацій у процеси змін

і прийняття рішень є необхідною умовою для успішного менеджменту [1–4].

У підсумку відмітимо, що менеджмент змін – це не просто реагування на зовнішні виклики, це стратегічне планування орієнтоване на забезпечення стійкості компанії у перспективі. Успішне управління змінами передбачає постійну адаптацію, здатність до швидкого реагування на нові тренди та потреби ринку, а також вміння підтримувати внутрішню згуртованість команди під час цих трансформацій. У конкурентному середовищі гнучкість і швидкість впровадження змін стають чинниками конкурентоспроможності. Менеджери повинні не лише реагувати на зовнішні зміни, але й формувати стратегії, які дозволяють займати лідируючі позиції на ринку.

1. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. URL: https://pidru4niki.com/2008021558984/menedzhment/menedzhment_zmin (дата звернення: 01.11.2025).
2. Павлова Р. К., Тимошенко В. Ф. Менеджмент змін в організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2017. № 1. С. 67–70. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_1/16.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
3. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
4. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524> (дата звернення: 01.11.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр. професор, Романюк В. Б., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ НА ОСНОВІ СТИМУЛЮЮЧИХ МЕХАНІЗМІВ УЧАСТІ НАСЕЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ МАЛОЛЮБАШАНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)

Проблема поводження з твердими побутовими відходами залишається одним із найгостріших викликів для територіальних громад України. Щороку утворюється понад 10 млн тонн сміття, з яких лише близько 6% переробляється, тоді як решта осідає на полігонах або у вигляді стихійних звалищ [1; 2]. Особливо критичною ситуація є у сільських громадах, де часто відсутні навіть базові інструменти – від системи тарифікації до інфраструктури сортування.

Водночас європейські підходи демонструють, що відходи можуть бути не лише екологічною загрозою, а й ресурсом, здатним генерувати енергію, прибуток і соціальну відповідальність [3]. Саме на локальному рівні найшвидше формуються інноваційні рішення за принципом «знизу-вгору», коли громада стає ініціатором змін.

Малолубашанська сільська рада Рівненського району Рівненської області (6824 мешканці, 11 населених пунктів) має потенціал стати пілотною територією для впровадження моделі управління відходами, побудованої на стимулюючих механізмах участі населення у сортуванні та здачі вторинної сировини.

Ефективна мотивація населення до сортування відходів реалізується через різноманітні стимулюючі

механізми, що поєднують екологічну свідомість та соціальні вигоди. У країнах Європи застосовуються різні моделі: депозитні системи в Литві повертають кошти за здачу тари, що підвищує повторне використання матеріалів [4]; у Швеції мешканці отримують ваучери або знижки за сортування [5]; в Італії (Трентіно, Капаннорі) функціонує есо-bonus у партнерстві з локальним бізнесом – купони за правильне сортування [6]; у Португалії (Porto, Cascais) популярні зворотні автомати з картками лояльності, що дозволяють обмінювати бали на послуги та товари [7].

Адаптуючи ці практики до умов Малоліубашанської громади Рівненської області Рівненського району, можна створити комплексну систему заохочень, яка поєднує матеріальні, соціальні та освітні стимули для мешканців громади, а саме:

1. Шкільні програми

Формування екологічної свідомості починається з дітей і сімей. Реалізація можлива через: збирання макулатури, бляшанок і пластикових пляшок з винагородою – шкільним приладдям, сертифікатами на екскурсії, безкоштовними порціями у їдальні або знижками на харчування; щоквартальні нагороди «Еко-клас» для найбільш активних класів із публічним визнанням; організацію пунктів прийому через школи та КП «Комунальник» для фіксації зібраних ресурсів.

2. Економічні стимули для дорослих

Матеріальні заохочення включають: бонуси за відсортовані відходи через партнерство з АЗС (обмін на пальне) та знижки на оплату енергопослуг для комунальних установ, що сприяє активній участі населення у програмах сортування.

3. Знижки в магазинах та мобільні пункти збору

Матеріальна винагорода мотивує населення через партнерство з центральним магазином у с. Мала Любаша та

іншими магазинами громади: еко-купони за здані відходи можна обміняти на товари першої необхідності. Перелік товарів узгоджується з КП «Комунальник». Для віддалених населених пунктів діють мобільні пункти збору, що приїжджають раз на тиждень.

4. Пільги та податкові стимули

Активні учасники програми можуть отримувати часткове звільнення або знижки на земельний податок, а також зменшення плати за вивезення сміття. Бонуси можна конвертувати у знижки на деякі комунальні послуги. Пільги потребують рішення ради та можуть впроваджуватися пілотно на 3–6 місяців, з розміром знижки 5–10% або фіксованою сумою за сезон.

5. Ваучери та сертифікати на послуги

Механізм передбачає надання ваучерів та сертифікатів на послуги від місцевих майстрів, перукарень чи ремонтників за відсортовані відходи. Міні-бонуси дозволяють мотивувати невеликі громади, а організація через КП «Комунальник» та партнерів забезпечує ефективну реалізацію програми.

6. Нематеріальні бонуси (соціальні, статусні)

До цього механізму належать «Еко-паспорт сім'ї» з публічним визнанням активних учасників, грамоти та відзнаки «Еко-дворів року», а також місцеві конкурси та заходи, де головним є статусна винагорода та публічне визнання.

Комплекс усіх шести стимулів формує цілісну систему мотивації, поєднуючи матеріальні, освітні та соціальні вигоди, і забезпечує поетапне впровадження через школи, магазини, АЗС та КП «Комунальник».

Впровадження відбувається за принципом «від малого до великого». На першому етапі організуються центральні пункти прийому на базі школи та ключових магазинів, встановлюються кольорові контейнери для

пляшок, бляшанок та макулатури біля житлових будинків. Другий етап передбачає розширення охоплення віддалених населених пунктів через мобільні пункти та інтеграцію додаткових магазинів, шкіл і партнерів. Третій етап забезпечує повну інтеграцію системи та масштабування програми на всю громаду. Такий поетапний підхід гарантує зручність для населення, формування екологічної культури та ефективність стимулюючих механізмів.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що ефективно управління твердими побутовими відходами базується на поєднанні матеріальних, соціальних та освітніх стимулів. Запропонована інноваційна модель на прикладі Малолюбашанської сільської ради забезпечує формування культури сортування відходів з раннього віку, мотивацію населення через фінансові та статусні стимули, залучення місцевого бізнесу та органів влади, а також поступове масштабування програми. Такий підхід є актуальним і може слугувати прототипом для впровадження подібних програм на національному рівні.

1. Державна служба статистики України. Щорічний звіт про відходи. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Міністерство екології та природних ресурсів України. Статистика поводження з відходами. URL: <https://menr.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
3. OECD. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. Paris : OECD Publishing, 2022.
4. European Environment Agency. Waste Management Practices in Lithuania. 2021.
5. Swedish Environmental Protection Agency. Recycling Incentives and Citizen Participation. 2020.
6. Comune di Trentino. Eco-bonus Program Report. 2019.
7. Municipality of Porto. Reverse Vending Machine Program Evaluation. 2021.

**Тростенюк Т. М., доктор філософії, доцент,
Котвицький О. Ю., здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня (Державний університет
«Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)**

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У СТРУКТУРНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасній теорії публічного управління централізація визначається як концентрація прав ухвалення рішень, ресурсів і контролю в органах вищого рівня, а децентралізація як передання частини цих прав і ресурсів субнаціональним рівням для підвищення спроможності реагувати на локальні потреби [1, с. 22–25; 2, с. 22–23]. В українському контексті після Концепції 2014 року та укрупнення громад у 2020 році було зафіксовано зміщення точки прийняття рішень і частини фінансових потоків ближче до громади, що розглядається як одночасно досягнення інституційної суб'єктності територіальних громад і джерело ризику фрагментації публічної політики [1, с. 22–25; 4, с. 452–456].

Сучасна література відходить від жорсткої дихотомії між централізацією і децентралізацією та тлумачить їх як контингентні інструменти управління, оскільки різні ступені зосередження повноважень по різному впливають на реорганізацію структур, цифровізацію процесів, контрахтування публічних послуг і використання інформації про результативність [3, с. 170–185]. Звідси випливає, що для України ключовим є не абстрактне посилення лише одного рівня влади, а практичний баланс між правовим наглядом центру та реальною управлінською і фіскальною самостійністю громад [4, с. 452–456; 6, с. 1–3].

Моделі розподілу влади описуються через послідовність деконцентрація, делегування, деволюція, що відображає зростання правосуб'єктності субнаціональних інститутів і зменшення прямого адміністративного контролю центру [7, с. 86–96]. Деконцентрація означає перенесення виконання політики на територіальні підрозділи центральних органів без власної правосуб'єктності, делегування передбачає доручення окремих функцій напівавтономним агентствам або органам місцевого самоврядування під відповідальність центру, деволюція означає закріплення за виборними органами місцевого самоврядування політичних, адміністративних і фіскальних повноважень та власної дохідної бази [7, с. 86–96; 8, с. 10; 9, с. 1–5]. Ключовим методологічним принципом виступає субсидіарність, яка вимагає, щоб публічна функція виконувалася тим рівнем влади, який спроможний забезпечити її якість і підзвітність з мінімальними транзакційними витратами, тоді як центральний рівень зберігає лише компетенції, критичні для єдності держави, макрофінансової стабільності та однакових стандартів базових послуг [9, с. 1–5; 11, с. 30–31].

У дослідженні організації економічного співробітництва та розвитку наголошується на важливості асиметричної децентралізації, коли територіальні одиниці одного рівня отримують різні дохідні та видаткові повноваження задля врахування культурних і економічних відмінностей і підвищення стійкості системи врядування [11, с. 30–31]. Ці підходи задають методологічну рамку для подальшого вимірювання ефективності балансу централізованих і децентралізованих механізмів у державному управлінні України.

Нормативно правова база України закріплює поєднання фінансової автономії територіальних громад і посиленого нагляду законності з боку центральної влади, а також установлює механізми тимчасової централізації під час

воєнного стану [5, с. 144–147; 12, с. 361–365]. Структура міжбюджетних відносин спирається на формульне вирівнювання і власні доходи громад, що зміцнило місцеві бюджети та дало можливість планувати інвестиційні програми, але одночасно підвищило потребу у чітких правилах перерозподілу ресурсів і компенсаційних трансфертів у критичних напрямках оборони і відновлення [4, с. 451–464; 5, с. 144–147]. Умови воєнного стану привели до створення військових адміністрацій і корекції процедур затвердження місцевих бюджетів, що забезпечує макрофінансову керованість, проте може звужити автономію громад, отже виникає потреба у прозорих порогах тимчасового втручання центру та у фіксованих механізмах повернення повноважень на місцевий рівень [5, с. 144–147; 12, с. 361–365].

Паралельно формується система оцінювання результативності децентралізації через індикатори фінансової спроможності, бюджетної самодостатності, покриття послуг і якості сервісу, що дає змогу перейти від політичних декларацій до вимірюваного управління і створює методичну основу для аналізу фактичного стану та перспектив реформи у наступних розділах [10, с. 27; 7, с. 86–96].

У системі державного управління розглядається реальний баланс між централізованими та децентралізованими механізмами. З одного боку, передання фінансових ресурсів і управлінських повноважень на рівень громад підвищило їхню спроможність планувати розвиток і утримувати базові послуги, сформувало локальну відповідальність за результати та скоротило дистанцію між потребою і рішенням. З іншого боку, зберігається потреба в координації з центру: стандарти безпеки, бюджетна дисципліна, контроль законності рішень і тимчасове посилення вертикалі у кризових умовах працюють як

запобіжник від розпорошення політики, нецільового використання ресурсів і нерівності доступу до послуг.

Оцінювання стану децентралізації показує, що фінансова автономія і управлінська суб'єктність територіальних громад зростають швидше, ніж їхня інституційна зрілість. Громади отримали інструменти впливу, але разом з ними – відповідальність за інвестиції, відновлення інфраструктури, соціальні послуги, публічну комунікацію і залучення бізнесу. Це посилює роль локального рівня як виконавця державної політики, а не лише як отримувача трансфертів, але одночасно підвищує ризик асиметрії: сильні громади нарощують розвиток, слабкі можуть перейти у режим управління ззовні. Таким чином, питання вже не зводиться до формули «більше децентралізації чи більше централізації», а до того, наскільки гнучко держава вміє вмикати й вимикати інструменти посиленого контролю, не руйнуючи мотивацію місцевого рівня.

Отже, централізація і децентралізація в публічному управлінні не є взаємовиключними моделями, а функціонують як взаємодоповнювальні режими розподілу влади, ресурсів і відповідальності: децентралізація підсилює спроможність громад планувати розвиток, утримувати послуги і нести пряму відповідальність за результат, тоді як централізація гарантує єдність правового поля, макрофінансову керованість і здатність діяти у кризових умовах. Критичним для України є не просто передати повноваження вниз чи сконцентрувати їх угорі, а інституційно закріпити гнучкий механізм переключення між цими режимами, з чіткими фінансовими правилами, прозорими межами тимчасового втручання центру і вимірюваною підзвітністю на місцевому рівні.

1. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні інститути та процеси*. 2021. № 1. С. 22–25. 2. Палапа Н. В., Нагорнюк О. М.

Децентралізація влади в Україні: посилення демократії та забезпечення народовладдя на основі збалансованого природо- і ресурсокористування. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 1. С. 22–23. 3. Altamimi H., Liu Q., Jimenez B. Not Too Much, Not Too Little: Centralization, Decentralization, and Organizational Change. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2023. Vol. 33. No. 1. P. 170–185. 4. Сочка К., Перчі О. Фінансова децентралізація в Україні: попередні результати та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 451–464. 5. Курилас В. В. Вплив результатів реформи децентралізації на функціонування та діяльність органів місцевого самоврядування в умовах дії воєнного стану в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. С. 144–147. 6. Тростянська К. М., Цюпа О. П., Дмитровська В. С. Фінансова децентралізація та її вплив на економічне зростання територіальних громад. *Академічні візії*. 2024. № 33. С. 1–3. 7. Вдовічен А., Чорновол А., Мустаца І., Табенська Ю., Томнюк Т. Фіскальна децентралізація й місцеві фінанси в Україні та країнах – членах Європейського Союзу. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3 (56). С. 86–96. 8. Пивоварчук Т. Природа децентралізації у публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-10> (дата звернення: 01.11.2025). 9. Заверуха І. Децентралізація влади як основа конституційного ладу України. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 1–5. 10. Котелевська Я. Оцінка ефективності реалізації реформи децентралізації в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С. 27. 11. Asymmetric Decentralisation: Trends, Challenges and Policy Implications. Paris : OECD Publishing, 2020. P. 30–31. 12. Гарбінська-Руденко А. В., Демчук М. В. Правове регулювання формування бюджетів об'єднаних територіальних громад як ключових суб'єктів місцевого самоврядування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. С. 361–365.

**Тростенюк Т. М., доктор філософії, доцент,
Машевська А. А., здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня (Державний університет
«Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна)**

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАТФОРМ SMART CITY У ПОСТВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

Зважаючи на війну росії в Україні, актуальні тенденції розвитку сучасних українських міст досить складно вписати в межі загальноєвропейського сценарію інтелектуалізованого міського розвитку. Навіть до війни, ряд системних проблем, серед яких, зокрема, політична й економічна нестабільність, загострення геополітичних ризиків, суттєво стримує прогресивний рух великих міст України на шляху до покращення комунальних сервісів, поглиблення їх взаємоінтеграції для підвищення комфорту проживання громадян. У цьому світлі першочерговим питанням міського розвитку у повоєнний період, яке потребуватиме вирішення в найближчому майбутньому, є визначення ключових понять, що пояснюють зміст та розкривають сутність «smart city» як об'єкта публічного управління, керованої системи забезпечення своїх громадян покращеним комплексом послуг [1, с. 8].

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю впровадження ефективних цифрових рішень у сфері публічного управління в умовах післявоєнної відбудови українських міст. Повномасштабна війна спричинила значні руйнування інфраструктури, міграційні процеси та трансформацію соціально-економічного ландшафту, що вимагає швидкого реагування з боку органів влади та оптимального використання ресурсів. У цьому

контексті платформи Smart City виступають як інноваційний інструмент модернізації міського управління.

Мета дослідження полягає визначенні можливостей, викликів та ефективних підходів до впровадження цифрових платформ «Smart City» у систему публічного управління з метою підтримки післявоєнної відбудови українських міст.

За даними Організації Об'єднаних Націй (ООН), зараз у містах сконцентровано 55% населення планети, порівняно з приблизно 30% у 1950 р. ООН прогнозує, що цей відсоток буде стабільно зростати до 68% до 2050 р. «Розумне місто» у цьому зв'язку стає концептуальною відповіддю на вирішення багатьох сучасних проблем, пов'язаних із швидким зростанням міст. «Розумне місто» представляє собою комплексну концепцію, яка зосереджена на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, які інтегруються у переважну більшість аспектів суспільно-економічного життя в місті з високою щільністю населення [2, с. 102]. Упровадження концепції «Smart City» в управління великим містом полягає не лише в автоматизації управлінських процесів та цифровізації послуг, а в ґрунтовних змінах системи публічного управління та користування послугами міста. Відповідно, бачення «smart city» великого міста – це розширення простору використання цифрових технологій для кращого розпорядження спільними ресурсами громади та зменшення навантаження на довкілля для надання сучасних та затребуваних публічних послуг [1].

Сьогодні термін «smart» позначає властивість об'єкта, що поєднує раніше несумісні елементи завдяки Інтернет-комунікаціям (Smart-Phone, Smart-TV, Smart-Home). Цей підхід активно впроваджується у вигляді smart-рішень, систем, міст і навіть цілих країн.

«Smart City» – місто, яке веде постійний моніторинг найважливіших об'єктів інфраструктури в цілях оптимального розподілу ресурсів і гарантування безпеки. Вітчизняна концепція «Київ smart city» визначає «смарт місто» як сучасну модель міської трансформації, де інформаційні технології дозволяють якісно удосконалити систему управління та вирішити проблеми міської спільноти [1, с. 14].

Впровадження платформи «smart-міста» нерозривно пов'язане зі «smart-управлінням», яке передбачає комплексний підхід до модернізації міського середовища. Smart-управління охоплює розбудову нормативно-правової бази е-урядування, створення сучасної цифрової інфраструктури, розвиток систем безпечного міста, ефективну роботу центрів надання адміністративних послуг та впровадження електронних сервісів для громадян. Важливими складовими також є створення реєстру територіальної громади, запровадження е-документообігу, підтримка громадських ініціатив, розвиток електронної демократії, забезпечення відкритих даних і прозорості бюджету, а також активна комунікація влади з громадянами через соціальні мережі та цифрові платформи.

Протягом останніх років українські міста активно розвивалися у напрямі цифровізації, впроваджуючи елементи інтелектуального управління: системи розумного транспорту, водопостачання, електронні сервіси на кшталт «Дії» та «Health», що спрощують доступ до медичних і адміністративних послуг, а також розвиток електронної комерції, цифрового телерадіомовлення, інтелектуальних систем безпеки таких як «розумні пожежні» та «розумна поліція». В умовах повномасштабної війни ці рішення набули ще більшого значення забезпечуючи стабільність життєво важливих процесів, швидкий обмін інформацією, координацію дій екстрених служб та підтримку громадян у

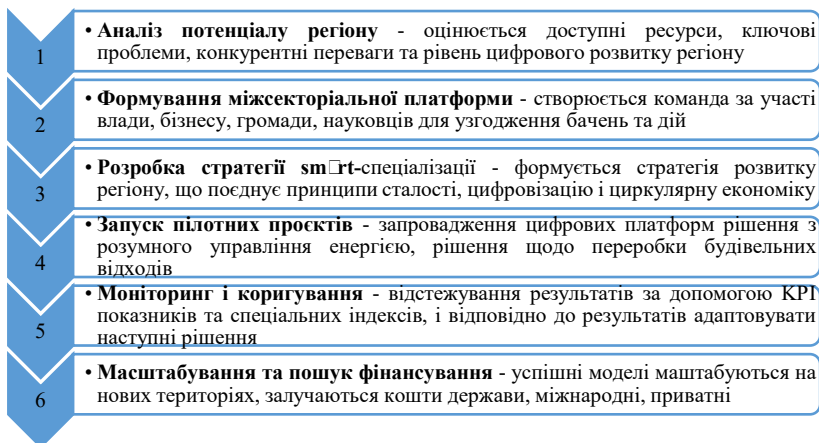
кризових ситуаціях. Цифрові технології стали не лише інструментом зручності, а й елементом національної безпеки та стійкості.

Сьогодні технологія блокчейн здатна підтримати швидкий перехід до концепції розумних міст, що забезпечуватиметься високим рівнем розвитку взаємозв'язків між різними зацікавленими сторонами та дійовими особами. Тоді ступінь «розумності» залежатиме від різних факторів. Наприклад, такі структурні компоненти розумних міст, як інфраструктура та послуги, повинні бути сумісними з «розумністю» дизайну його міського середовища [2, с. 103]. Динаміку розвитку ще більше підсилює поєднання блокчейну зі штучним інтелектом (AI), Інтернетом речей (IoT), технологіями 5G та хмарними сервісами. Цифрова трансформація – ключовий елемент цього процесу. Вона є пріоритетом Міністерства цифрової трансформації України і стосується не лише оцифрування сервісів, а й зміни логіки управління, взаємодії між державою, громадами та бізнесом.

Відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» розглянуто можливість розробки та забезпечення функціонування єдиної цифрової платформи, на якій будуть базуватися інфраструктурні рішення «Smart City», та яку уніфіковано могли б використовуватися територіальні громади [4]. Погоджуючись з Х. Трайблмайером, слід визнати, що органам місцевого самоврядування сьогодні доцільно сфокусувати увагу на кількох основних сферах, де застосування технології блокчейн може призвести до найпомітнішого прогресу у створенні розумних міст: розумне медичне обслуговування, ланцюги поставок та логістика, мобільність, енергетика, державне управління та послуги, електронне голосування, виробництво, житлове будівництво та освіта. Всі ці галузі складають ключові

сфери застосування блокчейну в передових країнах світу навіть поза контекстом дослідження розумних міст. Тому застосування технології блокчейну в управлінні цими галузями є «центральною будівельними елементами» розумного міста [2, с. 105].

З огляду на вивчений досвід країн ЄС, реалії післявоєнної відбудови України та наявні ініціативи з описаними етапами впровадження smart-спеціалізації в регіонах України, що базуються на базових засадах: цифрова інфраструктура, інституційна сталість та циркулярна економіка проілюстровано на рисунку [3, с. 114–115].



Рисунку. Етапи впровадження smart-спеціалізації в регіонах України в умовах післявоєнної відбудови
Джерело: [3].

Отже, результати дослідження підтверджують ключову роль інновацій та технологій як одного з визначальних факторів нашої перемоги над агресором. Якщо до початку війни питання регіональної цифровізації, впровадження Smart City та інновацій у містах, громадах і

регіонах розглядалися здебільшого як питання стратегічного вибору або пріоритету розвитку, то нині війна чітко продемонструвала їхню критичну важливість. Цифровізація, розвиток цифрової інфраструктури та технологічні рішення стали необхідністю для забезпечення та зміцнення національної стійкості в умовах постійних загроз. У свою чергу технологія блокчейн може стати ефективною основою для розвитку розумних міст, підвищуючи ефективність управління, прозорість рішень та масштабованість міських процесів без надмірних витрат ресурсів. У післявоєнний період ці процеси матимуть ще вагоміше значення, адже відбудова і подальший розвиток України, її міст, громад та регіонів є неможливими без комплексного впровадження розумних технологій, концепції Smart City та сучасної інфраструктури, орієнтованої на інновації та безпеку.

1. Андрієнко А. О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 2. Андрієнко А. О., Маматова Т. В. Технологія блокчейн як драйвер розвитку концепції розумного міста. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 2–3. С. 101–106. 3. Панченко А., Мороз Ю., Підвисоцький Є. Трансформація українських міст у смарт-регіони в контексті відбудови та сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-71> (дата звернення: 01.11.2025). 4. Верховна Рада України. Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. Рекомендації слухань у Комітеті на тему «Смарт інфраструктура для післявоєнного відновлення та розвитку громад та територій». 19 верес. 2023. URL: <https://komit.rada.gov.ua/documents/sluank9skl/74961.html> (дата звернення: 01.11.2025).

Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент, Козлюк А. П., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ГНУЧКІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Сьогодні традиційні підходи кадрового менеджменту зазнають глибоких трансформацій під впливом факторів зовнішнього середовища. Усе частіше роботодавці пропонують працівникам обирати формат роботи, із запропонованих варіантів: офісний, гібридний, повністю віддалений.

HR-менеджери, які слідкують за змінами на ринку праці шукають нові методи управління персоналом, адже традиційні моделі не забезпечують гнучкості та залученості за умов віддаленої форми роботи. Одним із таких методів є впровадження системи управління талантами на підприємстві. Управління талантами (talent management) – це система управління, утримання і розвитку співробітників, потенціал яких компанія вважає ключовими і цінними для своєї успішної діяльності [1]. Воно включає в себе послідовність певних етапів.



Рисунок. Етапи управління талантами
Джерело: розроблено автором на основі [1].

Кожен з етапів управління талантами потребує уваги і розвитку. Міжнародні гіганти, такі як Google, Facebook, General Electric, Apple, Intel, Johnson & Johnson, Pixar та інші давно перейшли до управління талантами. До них підтягуються і менші компанії. Адже вони розуміють, що управління талантами – це можливість створити та організувати роботу команди зі спільними цілями.

Управління талантами в умовах віддаленої роботи має свої особливості. За такого формату роботи роботодавець та працівник можуть знаходитись у різних куточках світу і ніколи не зустрінуться оффлайн, саме тому усі процеси управління талантами відбуваються онлайн. На перших етапах планування людських ресурсів HR-менеджери використовують різноманітні онлайн-платформи (LinkedIn, Workable, Hirin.io, Huntflow) для глобального пошуку працівників. Існують компанії, які підтримують статус «Talent anywhere policy» (політика залучення талантів з будь-якої точки світу). Це стратегія, яка допомагає знайти найкращих фахівців з різних куточків світу. Використання цієї стратегії має багато переваг, зокрема закриття критичних вакансій в умовах дефіциту талантів. На даному етапі управління талантами сьогодні також використовують штучний інтелект, а саме AI-рекрутинг – це алгоритм відбору кандидатів за компетенціями, а не за місцем знаходження. Використання цього методу допомагає і на наступних етапах, а саме AI швидко аналізує великі бази даних (LinkedIn, внутрішні CRM) та формує короткі списки кандидатів за ключовими компетенціями, далі AI відсіює кандидатів, що точно не підходять, економлячи час рекрутера, наступний етап – автоматичний аналіз резюме (CV parsing) і заповнення ATS-системи. Ще одним елементом управління талантами за умов віддаленої роботи є впровадження онлайн-платформ для корпоративного навчання (Coursera for Business, Udemu

Business, EdX, LearnWorlds). На етапі навчання провідні компанії використовують віртуальне наставництво, гейміфікацію та модель 70:20:10 [2].

Основним викликом віддаленої роботи для HR-менеджерів є збереження згуртованості, відповідної формальної та неформальної комунікації, а також співпраці співробітників. Сьогодні компанії найчастіше використовують платформи Slack, Microsoft Teams, Notion, Trello, Asana для прозорої комунікації та відстеження завдань. Також лосить популярною і ефективною є практика «digital coffee breaks» – це неформальні онлайн-зустрічі для підтримки командного духу та обміну досвідом.

Висновок. Отже, управління талантами в умовах віддаленої роботи стає ключовим напрямом сучасного кадрового менеджменту, що забезпечує ефективність та стійкість організацій у епоху цифровізації. Використання цифрових інструментів, таких як платформи для рекрутингу, аналітики персоналу та онлайн-навчання, дозволяє компаніям формувати глобальні команди без географічних обмежень. Таким чином, управління талантами в умовах віддаленої роботи є не лише вимогою часу, а й стратегічною перевагою організацій, які прагнуть ефективно розвивати свій людський капітал, адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток у нових реаліях праці.

1. Talent Management – управління талантами. CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/talent-management/> (дата звернення: 20.10.2025). 2. Управління талантами: процеси, важливість та ефективні моделі. HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно – курси управління персоналом в Академії HR Майка Притули. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/614prhym11-upravlennya-talantami-protsesi-vazhlyvst> (дата звернення: 19.10.2025).

Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент, Мамай Б. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ АГРЕГАТОРІВ У СУЧАСНІЙ ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

У світі електронної комерції агрегатори відіграють ключову роль, забезпечуючи користувачам зручний доступ до широкого спектру товарів та послуг від різних постачальників. Вони стали невід'ємною частиною онлайн-ринку, пропонуючи споживачам зручні та ефективні способи пошуку та порівняння товарів

Бізнес-модель агрегатора – це платформа, програма або веб-сайт, який збирає інформацію або надає доступ до контенту з різних джерел або постачальників послуг. Ці джерела можуть включати інші вебсайти, додатки, бази даних, магазини і т. д. Основна мета агрегатора полягає в тому, щоб збирати, організовувати і надавати доступ до різноманітного контенту або послуг на одній платформі для зручності користувачів [1].

У агрегатора майже завжди немає виробничої структури чи складу. Агрегатори зазвичай надають користувачам можливість порівнювати ціни, характеристики та відгуки товарів, а також вибирати оптимальні варіанти для покупки. Агрегатори – це посередники.

Основна бізнес-модель агрегаторів зазвичай полягає в отриманні комісійних продажів або стягненні плати за надання послуг. Це може бути відсоток вартості товару або послуги, фіксована плата за кожну транзакцію або щомісячна підписка для постачальників.



Рисунок. Основні характеристики бізнес-моделі агрегатора
Джерело: розроблено автором на основі [1; 3].

Ключовим фактором успіху агрегаторів є довіра користувачів і постачальників. Щоб забезпечити високу репутацію платформи, агрегатори активно впроваджують системи рейтингу, відгуків та перевірки якості послуг чи товарів. Це сприяє створенню прозорого конкурентного середовища, де користувачі можуть приймати більш обґрунтовані рішення, а постачальники – покращувати свої пропозиції, орієнтуючись на реальні відгуки клієнтів. Таким чином, агрегатор виступає не лише посередником, а й гарантом якості взаємодії між усіма сторонами.

З технічної точки зору, ефективна робота агрегаторів ґрунтується на використанні сучасних ІТ-рішень – алгоритмів машинного навчання, аналітики даних та персоналізації контенту. Такі інструменти дозволяють системі швидко обробляти великі обсяги інформації, формувати релевантні рекомендації та оптимізувати користувацький досвід. Завдяки цьому агрегатори стають не просто зручним способом пошуку товарів, а потужними аналітичними платформами, які допомагають бізнесам краще розуміти своїх клієнтів [2].

Важливим аспектом діяльності агрегаторів є маркетингова складова. Вони активно використовують

інструменти інтернет-маркетингу – контекстну рекламу, SEO-просування, партнерські програми та соціальні мережі – для залучення нових користувачів і розширення ринку. Багато агрегаторів також співпрацюють із брендами для реалізації спільних акцій і рекламних кампаній, що підвищує впізнаваність як самої платформи, так і постачальників, представлених на ній [3].

У майбутньому роль агрегаторів продовжуватиме зростати, оскільки споживачі все більше цінують швидкість, зручність і можливість вибору. Інтеграція технологій штучного інтелекту, блокчейну та омніканальних рішень дозволить таким платформам ще ефективніше поєднувати інтереси бізнесу і споживачів. Таким чином, агрегатори стають не просто комерційними інструментами, а важливими елементами цифрової економіки, що формують нові стандарти прозорості, конкуренції та якості обслуговування.

1. Глебова А. О., Зозуля А. Сучасні моделі організації електронної комерції: теоретичний аспект / Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2020. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/8584> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Берко А. Ю. Моделі великих даних для систем електронної комерції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Інформаційні системи та мережі.* 2018. № 901. С. 37–42. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/44546> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Міністерство освіти і науки України. Типові моделі для основних категорій B2B, B2C і C2C. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_63_97224885.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент, Овсійчук Д., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТО

Автобізнес – одна з найбільш конкурентних та динамічних галузей. Незважаючи на військові дії, український ринок автомобілів переживає сплеск продажів, який перевершив всі прогнози. Дані AUTO-Consulting [1] свідчать про значне зростання купівлі нових автомобілів у 2024 р., адже українці придбали на 40% більше авто, ніж у 2023 р. Результати проведених опитувань свідчать про те, що попри ситуацію в країні, більш ніж 50% власників автобізнесу вважають, що рік був фінансово успішним (рис. 1).

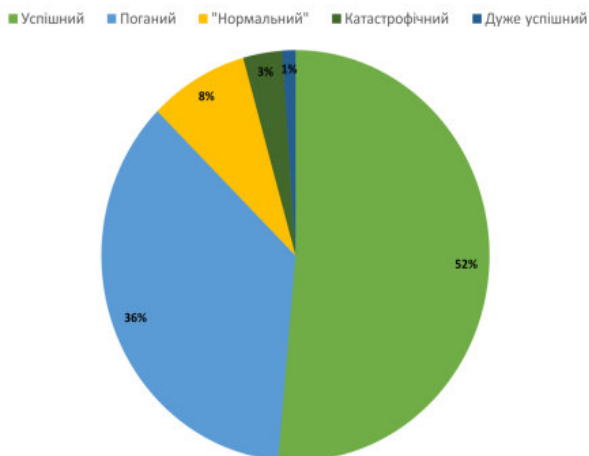


Рис. 1. Результати опитувань власників автобізнесу щодо рівня успішності, 2024 р.

Джерело: [1]

Постійні зміни на ринку, зростання вимог клієнтів та активна боротьба за їхню увагу змушують власників бізнесу шукати нові ніши, впроваджувати інноваційні послуги та змінювати підходи до їх просування. Структура бізнесу в галузі автосервісу свідчить про те, що більша частина припадає на автомагазини (45%) та сервіс, детейлінг (43%).

Автомобільний бізнес – це галузь, що швидко змінюється, постійно адаптується до нових технологій. Досягнення автомобільної промисловості – від електромобілів до технологій підключених автомобілів – значно впливають на ринок і створюють нові можливості для бізнесу.

Проведений нами аналіз ринку та послуг, які пропонуються на ринку автосервісу дозволив нам виділити та систематизувати потенційно перспективні напрямки у бізнесі обслуговування авто (рис. 2).

Однією з найважливіших нових технологій в автомобільному бізнесі є використання аналізу даних та прогнозованого технічного обслуговування. Використовуючи дані, зібрані з датчиків та інших джерел, СТО можуть передбачити, коли транспортному засобу, ймовірно, знадобиться технічне обслуговування або ремонт, що дозволяє завчасно усувати неполадки до того, як вони призведуть до серйозних наслідків. Подібна профілактика не тільки покращує якість обслуговування клієнтів, а й знижує витрати, пов'язані з аварійним ремонтом та простоем. Ще однією новою технологією, яка змінює автомобільний бізнес, є використання автоматизації та робототехніки. Починаючи з автоматизованих складальних ліній і до роботизованих технік. Ці технології підвищують ефективність, знижують витрати та покращують загальну якість послуг, що надаються авторемонтними майстернями.

Ремонт та обслуговування, зокрема вузькоспеціалізовані і сервіси	Детейлінг-центри	Передпродажна підготовка, діагностика, ремонт
Послуги з підбору автомобілів	Аерографія	Шиномонтаж та автомийки, зокрема мобільні
Продаж автозапчастин	Служби евакуації	Тюнінг
Сервіс "тверезий водій"	Перетяжка салону	Автомийки самообслуговування

Рис. 2. Перспективні напрямки діяльності у сфері обслуговування авто

Джерело: складено авторами.

Таким чином, незважаючи на ситуацію в Україні автобізнес залишається прибутковим і має чимало перспективних напрямків для малого та середнього бізнесу за умови залучення інноваційних технологій та новинок.

1. Автобізнес 2024/2025. AutoExpert-Consulting: Aftermarket Business Platform. URL: <https://surl.li/psuepj> (дата звернення: 01.11.2025).

Мельник С. Р., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, Хомич В. М., асистент кафедри маркетингу (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ У LINKEDIN ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ ДОВІРИ У B2B-АУДИТОРІЇ

У сучасному бізнес-середовищі, де цифрові технології та соціальні мережі відіграють ключову роль, формування особистого бренду стає важливою складовою професійного успіху. Розвиток цифрових технологій і глобалізація бізнесу поступово витісняють традиційні методи встановлення ділових зв'язків, зокрема на онлайн-платформах. З огляду на це, особливу увагу дослідників та експертів у сучасному світі привертає LinkedIn – провідна соціальна мережа для професійного нетворкінгу та маркетингу у B2B-сегменті.

LinkedIn об'єднує понад 850 мільйонів користувачів по всьому світу, з яких 65 мільйонів – це особи, що приймають рішення у B2B-сфері. Платформа активно використовується для бізнес-маркетингу, просування брендів та розвитку ділових зв'язків. Аналітики Statista прогнозують, що кількість користувачів LinkedIn збільшиться ще на 171,9 мільйона до 2028 року, що підтверджує значущість платформи для бізнесу [1]. Згідно з глобальними даними, майже 92% підприємств використовують цю платформу у своїх маркетингових стратегіях, застосовуючи її для просування бренду, залучення клієнтів та розвитку ділових зв'язків [2]. Дослідження показують, що 80% B2B-лідів надходять саме через LinkedIn, що робить її найефективнішою платформою для генерації потенційних клієнтів у цьому сегменті.

У сучасному B2B-маркетингу емоційна довіра стає не менш важливою, ніж раціональні аргументи. У цифровому середовищі платформа LinkedIn перетворилася на ключовий інструмент професійних комунікацій у сегменті B2B, поєднуючи функції соціальної мережі, каналу лідогенерації та простору для побудови особистого бренду. Навіть у сегменті, де рішення ухвалюються на основі цифр і логіки, фактор гуманності, автентичності та «теплоти» комунікації суттєво впливає на вибір партнера.

Як зазначає Kevin Lane Keller, автор праці «Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity», бренд у цифровому середовищі набуває характеристик особистісного сприйняття: аудиторія схильна наділяти його людськими рисами – щирістю, компетентністю, відкритістю [3]. У цьому контексті контент-маркетинг виступає одним із провідних інструментів формування емоційної довіри до особистого бренду.

Під контент-маркетингом ми розуміємо стратегічний підхід до створення й розповсюдження цінного, релевантного та послідовного контенту з метою залучення та утримання визначеної аудиторії. У професійній мережі LinkedIn це виражається через системну комунікацію експертного та персоналізованого змісту, яка сприяє побудові довірчих відносин між професіоналами. Довіра у B2B-комунікаціях, згідно з визначенням включає як раціональний, так і емоційний компоненти. Якщо перший базується на репутації та досвіді, то другий формується через сталість і автентичність комунікаційних сигналів.

Одним із ключових чинників формування емоційної довіри в LinkedIn є використання сторітелінгу як нарративного інструменту. Аналіз сучасних наукових праць і емпіричних досліджень свідчить, що історії створюють емоційний резонанс, дозволяючи аудиторії

ідентифікуватися з автором і сприймати його досвід як релевантний власним професійним викликам. Контент, який апелює до емоційних тригерів через історії, підвищує запам'ятовуваність бренду, сприяє формуванню позитивних асоціацій і створює ефект довіри між автором та аудиторією. Це дозволяє перетворювати інформаційне повідомлення на досвід – елемент, що формує довготривалу прихильність та лояльність до бренду.

Таким чином, сторітелінг виступає не лише засобом передання інформації, а механізмом формування емоційного зв'язку, який підсилює довіру, знижує бар'єри сприйняття та сприяє більш ефективному впливу контенту на процеси прийняття рішень у B2B-комунікаціях.

Важливим аспектом комунікації в LinkedIn є *tone of voice* – мовний і стилістичний код, який передає цінності бренду та рівень його емоційної зрілості. Дослідження LinkedIn B2B Institute показує, що автентичний і людський тон комунікації підвищує рівень залученості аудиторії на 32% [4]. Послідовний і передбачуваний *tone of voice* формує ефект «теплоти» бренду – ключовий чинник довіри у B2B-взаємодії.

Отже, контент-маркетинг у LinkedIn виходить за межі інформаційної функції та стає стратегічним інструментом побудови емоційного зв'язку між брендом і аудиторією. Поєднання сторітелінгу та автентичного *tone of voice* формує «теплоту» бренду, що сприяє формуванню довіри, підвищує рівень залученості користувачів і впливає на процеси прийняття рішень у B2B-сегменті.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що у сучасному цифровому бізнес-середовищі саме емоційна довіра стає ключовою детермінантою комерційного успіху. Контент, який поєднує експертність і людяність, формує не лише позитивне сприйняття бренду, а й сприяє перетворенню комунікації в довготривалі

партнерські відносини. Таким чином, LinkedIn постає не лише як платформа для професійного нетворкінгу, а як стратегічний інструмент побудови міжособистісної довіри, заснованої на емоційній взаємодії. Формування особистого бренду через ціннісний контент і автентичну комунікацію сприяє підвищенню лояльності аудиторії, зміцненню професійного іміджу та безпосередньо впливає на процеси прийняття управлінських і партнерських рішень у B2B-сегменті. Таким чином, контент-маркетинг у LinkedIn як фактор формування емоційної довіри у B2B-аудиторії виступає синергетичним поєднанням професійної репрезентації, ціннісної комунікації та психологічної залученості, що визначає конкурентоспроможність брендів у середовищі ділових взаємодій.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісному вимірюванні впливу контент-маркетингових інструментів LinkedIn (зокрема сторітелінгу, візуальної ідентичності та tone of voice) на формування довіри й прийняття рішень у різних галузях B2B-комунікацій.

1. Number of LinkedIn users worldwide from 2019 to 2028. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1147197/linkedin-users-in-the-world> (дата звернення: 10.10.2025).
2. LinkedIn Annual Revenue. URL: <https://www.globaldata.com/data-insights/technology--media-and-telecom/linkedin-annual-revenue/> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Kevin Lane Keller, «Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity» URL: https://www.pearson.com/nl/en_NL/higher-education/subject-catalogue/marketing/keller-strategic-brandmanagement-5e.html (дата звернення: 12.10.2025).
4. The B2B Institute URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/b2b-institute> (дата звернення: 12.10.2025).

Храпкіна В. В., д.е.н., професор, Бородуліна Г. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні глобальні зміни зумовлюють необхідність швидкої адаптації бізнесу до нових технологічних викликів та впровадження гнучких управлінських рішень. Особливо це стосується ІТ-сектору, який вирізняється високою динамікою та здатністю оперативно інтегрувати інноваційні підходи в управлінські процеси. Серед таких підходів – впровадження Agile-методологій, систем КРІ та ОКР, прозорість управлінських рішень і постійне використання цифрових метрик.

У стратегічному управлінні нині виокремлюють три ключові напрями розвитку:

1) цифрова трансформація (оновлений підхід до прийняття рішень на основі даних; розвиток інформаційних технологій; розширені можливості для використання точнішої, достовірнішої та повнішої інформації у формуванні стратегій і прийнятті управлінських рішень; зростання попиту на професії, що передбачають аналіз даних; розробка стратегій для ефективного управління та зменшення ризиків безпеки);

2) сталий розвиток (комплексність і всебічний вплив сталого розвитку на суспільство, економіку та навколишнє середовище);

3) гнучке управління (у стратегічному менеджменті сьогодні акцентується увага на адаптивності, швидкому реагуванні на зміни та інтеграції нових

технологій, що допомагає організаціям зберігати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі) [1].

Цифрова трансформація розглядається не лише як інструмент модернізації, а й як стратегічна умова конкурентоспроможності. Це передбачає застосування інноваційних технологій, створення розвиненої цифрової інфраструктури, а також глибоку інтеграцію інновацій у бізнес-процеси та стратегічне планування [1].

У контексті IT-компаній цифрова трансформація зумовлює перегляд традиційних управлінських парадигм. Виникає потреба в розробці нових стратегій, орієнтованих на інтеграцію технологій, інновацій та адаптивного управління [2]. Сучасні управлінські підходи включають аналітику даних, розбудову людського капіталу, управління змінами, формування стратегічних альянсів, розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення кібербезпеки.

Особливу роль у трансформаційних процесах відіграє штучний інтелект. Доступ до великих обсягів даних у поєднанні з алгоритмами машинного навчання дає змогу формувати кілька сценаріїв розвитку бізнесу, проводити їх тестування та впроваджувати найефективніші рішення. При цьому функції менеджменту трансформуються від прогнозування до формування гіпотез, експериментальної перевірки та ухвалення стратегічно вигідних рішень.

Застосування технологій ШІ потребує постійного моніторингу та адаптації моделей через визначення тригерних точок. Це дозволяє до моделей управління, орієнтованих на KPI клієнтів та гнучкість бізнес-процесів [4].

Однією з провідних методик масштабування гнучкого управління є фреймворк SAFe, який охоплює всі рівні планування: від стратегічного до тактичного. Він сприяє масштабуванню гнучких практик, підтримує швидкі та

безпервні поставки готового продукту, пришвидшує зворотній зв'язок.

Поряд з SAFe, значну роль відіграють і платформи ISPMA та SPM, що пропонують цілісні підходи до управління програмними продуктами та моделі компетентностей для вдосконалення організаційної зрілості [4].

Отже, стратегічне управління IT-компаніями в умовах цифрової економіки ґрунтується на інтеграції підходу data-driven, гнучких методологій (Agile), розвитку крос-функціональних команд, забезпечення кібербезпеки та відповідності вимогам соціальної відповідальності. Ці елементи формують основу конкурентної стратегії в цифровому середовищі.

1. Кадикова І. М., Бабенко Д. І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-413_421.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Жук В. В. Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю IT-підприємств у контексті цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-08> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Olsson H. H., Bosch J. Strategic Digital Product Management in the Age of AI. *Software Business. ICSOB 2023*. 2023. Vol. 500. P. 344–359. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53227-6_24. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-53227-6_24 (дата звернення: 01.11.2025).
4. Olsson H. H., Bosch J. Strategic Digital Product Management: Nine Approaches. *Information and Software Technology*. 2024. Vol. 177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107594>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095058492400199X> (дата звернення: 01.11.2025).

Храпкіна В. В., д.е.н., професор, Жук Ж. С., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ, Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Цифровізація в сучасному світі виступає ключовим фактором, що трансформує не лише організаційні структури та бізнес-процеси, а й підходи до управління персоналом. Особливо це стосується сфери мотивації персоналу, оскільки традиційні методи можуть виявитися неефективними в умовах швидких змін.

Традиційні методи мотивації, які використовувались до цифрових змін, все більше втрачають свою актуальність у нових умовах. Наприклад, стратегії, орієнтовані виключно на матеріальні стимули, такі як підвищення заробітної плати або бонуси, не завжди відповідають сучасним вимогам працівників, особливо молодого покоління, яке акцентує увагу не лише на фінансових винагородах, але й на можливості особистісного та професійного розвитку, гнучкості робочих процесів та інноваційності технологій компанії. Фірми з мотивованими працівниками випереджають своїх конкурентів із низьким рівнем мотивації на 202%. Команди з високим рівнем мотивації ефективніше взаємодіють із клієнтами, демонструють вищу продуктивність і коефіцієнт утримання, а їх рентабельність вища на 21% [1].

Відсутність фізичної присутності співробітників в офісі в умовах дистанційної роботи вимагає від організацій впровадження нових методів комунікації та оцінки ефективності праці. Технології, що дозволяють віддалено моніторити результати роботи та підтримувати зворотний зв'язок у реальному часі, стають основою нових систем

мотивації. Це дозволяє створити більш прозору та справедливу систему оцінки результатів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню мотивації працівників до досягнення високих результатів.

Серед нових підходів до мотивації, що виникають у процесі цифрових змін, варто зазначити використання цифрових платформ для управління персоналом. Завдяки таким платформам організації можуть збирати великі масиви даних про ефективність роботи працівників, їх професійні вподобання, мотиваційні фактори та потреби в розвитку. Це дозволяє організаціям здійснювати персоналізований підхід до мотивації, створюючи індивідуальні програми розвитку для кожного працівника, що підвищує рівень їх залученості. Наприклад, інтеграція гейміфікації у робочі процеси сприяє стимулюванню працівників до досягнення високих результатів, викликаючи емоційний підйом і підвищуючи зацікавленість у роботі.

Іншим важливим аспектом є використання аналітики даних для оптимізації системи мотивації. Можливість збору та аналізу даних про результати праці дає організаціям змогу виявляти найбільш ефективні методи мотивації та адаптувати їх до потреб конкретного співробітника. Аналітика дозволяє оперативно виявляти проблеми в мотивації персоналу та вживати необхідних заходів для їх усунення, що, в свою чергу, допомагає знижувати текучість кадрів і підвищувати рівень продуктивності [2].

Особливу увагу в умовах цифрових змін заслуговують нематеріальні методи мотивації. Багато компаній почали впроваджувати інструменти для онлайн-навчання, що дозволяють працівникам розвиватися без відриву від основної роботи. Наразі за даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) 56% компаній в Україні інвестували в розвиток персоналу, а 47% організовували освітні курси для

працівників [3]. Крім того, за даними дослідження Deloitte, 89% керівників вважають, що їхні організації сприяють сталому розвитку людського капіталу, тоді як лише 41% працівників погоджуються з цим твердженням [4]. Отже, нематеріальні методи мотивації працівників дозволяють не тільки покращити рівень залученості та лояльності співробітників, але й сприяють їх професійному розвитку та самореалізації в умовах постійних змін. Це в свою чергу підвищує ефективність організацій, оскільки працівники, які відчують підтримку у розвитку своїх навичок, більш мотивовані до досягнення високих результатів.

Цифрові технології також дозволяють організаціям підвищувати рівень взаємодії та комунікації між працівниками [5]. Зокрема, 77% працівників вважають, що комп'ютерна техніка є критично важливим фактором у їхній повсякденній роботі та взаємодії з колегами [6]. Використання корпоративних чатів, відеоконференцій, цифрових платформ для командної роботи дозволяє не лише організувати робочі процеси, а й забезпечити безперервний зворотний зв'язок, що є важливим аспектом для підтримки високого рівня мотивації.

Отже, враховуючи постійні зміни в умовах цифровізації та швидкий розвиток технологій, організації повинні адаптувати свої мотиваційні системи до нових реалій, орієнтуючись на впровадження інноваційних технологій та врахування змінюваних потреб працівників. Це дозволить не лише підтримувати високий рівень залученості та лояльності, але й забезпечить більш ефективне використання людського капіталу, що критично важливо для досягнення високих результатів роботи. Персонал, який відчуває підтримку в розвитку своїх професійних навичок, має доступ до новітніх інструментів для покращення своєї ефективності та взаємодії, є більш мотивованим, продуктивним і відданим організації, що

позитивно впливає на її конкурентоспроможність та довгостроковий успіх.

1. Корнійчук М. В., Москаленко Н. О. Прикладні аспекти мотивації персоналу в умовах воєнного стану. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/rt/printerFriendly/2114/0> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Беляєва О. І. Мотивація персоналу в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. С. 142–147.
3. Дослідження ринку праці. URL: <https://bin.ua/news/economics/economic/301575-bilshist-kompanij-planuyut-pidvishhennya-zarplat.html> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Deloitte 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Сидоренко В. А. Теоретичні основи управління персоналом у цифрову епоху. *Менеджмент і підприємництво: тенденції розвитку*. 2020. № 4 (36). С. 55–60.
6. Впровадження нових технологій підвищує продуктивність і залученість співробітників. URL: <https://rubryka.com/2020/10/28/vprovadzhennya-novyh-tehnologij-pidvyshhuye-produktyvnist-i-zaluchenist-spivrobitnykiv-doslidzhennya/> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020.

Чата Р. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТАНДАРТИЗАЦІЯ У НІШЕВІЙ КООПЕРАЦІЇ

Процес адаптації екологічного законодавства України до права ЄС є надає можливість застосувати системний підхід до гармонізації законодавства, враховуючи сучасні національні інтереси України, її умови та можливості та «рухатись на випередження». Україна матиме більші переваги і перспективи, якщо застосує ініціативний підхід до вироблення стратегії сталого розвитку, зокрема, адаптує інноваційну еколого-економічну політику ЄС, виходячи з національних умов і завдань [1].

Принципово новим в області стандартизації є перехід до створення процесу комплексної стандартизації, в яких вимоги до якості кінцевої продукції нерозривно пов'язані з вимогами до якості сировини, матеріалів, що комплектують вироби, тобто з вимогами до продукції на усіх рівнях її виробництва (Постанова Ради (ЄС) №834/2007, стандарти ДСТУ ISO 9000 та 14000, НАССР, «Кодекс Аліментаріус») та ін.

Міжнародні стандарти визначають мінімальні вимоги до агровиробництва, які спрямовані на встановлення системи стандартів для державних та приватних органів сертифікації. Тому, їх можна вважати стандартами для стандартів. Такі вимоги можуть використовуватись для створення національних державних правил. Більшість національних стандартів (наприклад, у країнах ЄС, Японії, Аргентині, Індії, США) представлені у вигляді постанов, які є юридично пов'язаними.

Місцеві стандарти та стандарти підприємств укладаються на добровільних засадах. У деяких країнах,

наприклад, Німеччині, Швеції, Великобританії, окремі органи сертифікації запровадили власні стандарти, які нерідко є більш суворими, ніж загальноприйняті. Така процедура здійснюється у відповідь на особливі вимоги споживачів.

Для нішевого землекористування й вирощування продукції доцільно використовувати розроблені стандарти із екологічної сертифікації в системі управління природокористуванням, які базуються на процедурі екологічного аудиту та системно поєднують відомі методичні підходи до: врахування ризиків на всіх етапах «життєвого» циклу сировини та (або) продукції, інформаційні технології, аналітичні спостереження в просторі і часі, системний аналіз синергетичних ефектів, зміни клімату, особливості маркування за географічним маркуванням продукції тощо [1].

Нішеві стандарти щодо рослинницької сільськогосподарської сировини і продукції відображають сучасний стан аграрного виробництва, переробки сільськогосподарської сировини і продукції та мають бути розроблені із врахуванням еволюції положень «Індустрії 5.0» й директив нового підходу у ЄС. Такий стандарт не замінює собою вимог законодавчо-нормативних документів України в галузі сільськогосподарського виробництва та якості харчових продуктів. Загальні принципи розробки стандарту такого стандарту мають відповідати положенням Міжнародної федерації органічного сільського господарства (IFOAM); Постанові Ради (ЄС) № 834/2007; USDA/NOP (Американській національній органічній програмі).

Особливістю розробки є принцип синергетичних ефектів, який базується на системному виконанні екологічних вимог до ведення сільськогосподарського виробництва (якість земель, формування природних

ландшафтів і екологічних зон, збереження біорізномаяття тощо), отриманні економічних ефектів (прибуток, зростання ціни земель тощо) та забезпеченні соціальної сфери (робочі місця, збереження населених пунктів, відрахування до бюджетів громад тощо). В сукупності суспільство отримує низку ефектів, що підлягає обліку та потребує додаткових методик підрахунку, що й формують синергетичні ефекти.

Еколого-економічна оцінка придатності сільськогосподарських земель для нішевого агробізнесу проводиться за критеріями: екологічна придатність території (відсутність антропогенного та природного забруднення), вміст гумусу, поживних речовин й мікроелементів у ґрунті (бал бонітету рекомендовано має бути типовим для даного типу ґрунту), витрати на стабілізацію якісного стану угідь в розрахунку на 1 гектар мають бути мінімальними; наявність природних територій та (або) можливість організації екозон з мінімальними витратами. Іншою інновацією є пропозиція враховувати положення щодо відсотків перевищення певних показників: як критерії сертифікації у сфері природокористування для ґрунтів доцільно використовувати для традиційного землеробства 95%, органічного 98%, під технічні культури (ріпак, льон, соняшник) 80% процентиль (досвід європейських країн) забруднюючих речовин; харчові продукти і напої: діти до 15 років – 99% процентиль для всіх видів продуктів і напоїв; населення – 90% процентиль, включаючи всі продукти споживчого кошика.

1. Скрипчук П. М. Організаційно-економічні засади екологічної сертифікації в системі управління природокористуванням : монографія. Рівне : НУВГП, 2012. 336 с.

Шадюк Т. А., к.філос.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПЕРІОД СОЦІАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ, АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

У період воєнних і соціальних викликів в Україні культурна сфера постає не лише як простір збереження духовних цінностей, а як стратегічний ресурс відновлення і стійкості суспільства. Саме культура, здатна інтегрувати творчий, етичний і комунікаційний потенціал громад, стає важливим чинником соціально-економічного розвитку держави [9]. Відтак питання ефективного культурного менеджменту набуває нової ваги, оскільки поєднує управлінські, комунікаційні та соціальні аспекти діяльності [5].

Сучасний культурний менеджмент формується у середовищі постійних змін і невизначеності, що вимагає нових моделей мислення і прийняття рішень [10]. Серед ключових викликів можна виокремити: нестабільність фінансових джерел, потребу в цифровій трансформації культурних інституцій, переорієнтацію діяльності на запити воєнного часу та психологічне вигорання працівників культурної сфери [1].

В умовах цих викликів провідним завданням культурного менеджменту стає підтримання функціональної та комунікаційної стійкості інституцій, збереження культурного капіталу громад, а також переосмислення цінностей культури як ресурсу відновлення довіри й солідарності [8].

Одним із ефективних шляхів адаптації є інноваційні управлінські моделі, що поєднують горизонтальні

структури, міжсекторальну співпрацю й використання цифрових інструментів [6]. Цифрова культура стає не лише засобом комунікації, а простором спільної творчості, у якому формуються нові практики культурного виробництва та споживання [2].

Варто відзначити роль інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують відкритість, прозорість і швидкість управлінських процесів у культурних організаціях [3]. Особливе значення у кризових умовах набуває людиноцентричний підхід до управління, що акцентує увагу на цінності людського потенціалу, емоційної безпеки та колективної мотивації [4].

Культура у цьому сенсі виступає не лише як галузь, а як простір взаємодії, де відбувається відновлення соціального діалогу та громадської довіри [7]. Адаптаційні стратегії культурного менеджменту в Україні сьогодні зводяться до трьох основних напрямів: інституційна гнучкість, інноваційність та соціальна орієнтованість. Культурний менеджмент, адаптований до умов невизначеності, не лише забезпечує ефективність конкретних інституцій, але й формує передумови для соціальної стійкості держави, виступаючи каталізатором креативного мислення, інновацій і партнерств [9; 10].

1. Bakalchuk V. The Potential for Resilience and Recovery in the Creative Sector of the Economy of Ukraine. *Strategic Panorama*. 2023. URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/155> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Dulcka I. The Role of Creative Industries Digitization in Wartime and during Post-War Recovery of Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2024. Vol. 67. No. 7 (752). P. 70–93. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2024-07-5> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Khlystova O., Kalyuzhnova Y. The Impact of the Creative Industries and Digitalization on Regional Resilience and Productive Entrepreneurship. *The Journal of*

Technology Transfer. 2023. No. 5. P. 1654–1695. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4kxnBpKl> (дата звернення: 01.11.2025). 4. Kopiiivska O., Haidukevych K., Pashkevych M., Kozlovska M., Korolenko E. Sociocultural Practice in the Discourse of Creative Industries Development. *Postmodern Openings*. 2023. Vol. 14. No. 1. P. 1–15. URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/5052> (дата звернення: 01.11.2025). 5. Кравченко І. В. Управління культурними проектами в сучасних умовах : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 6. Mingaleva Z., Shironina E., Lobova E., Oborina A. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 10. P. 6289. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/6289> (дата звернення: 01.11.2025). 7. Міністерство культури та інформаційної політики України. Концепція розвитку культурних і креативних індустрій в Україні. 2023. URL: <https://mkip.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025). 8. Петренко О. Л., Шевченко М. В. Командна взаємодія в організаціях: психологічні та управлінські аспекти. Харків : Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, 2019. 9. UNESCO. Culture in Times of Crisis: Policy Innovations and Recovery Strategies. 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org> (дата звернення: 01.11.2025). 10. Zhou J. Managing Creativity under Uncertainty. In: *The Oxford Handbook of Uncertainty Management in Work Organizations*. Oxford : Oxford University Press, 2022. URL: <https://academic.oup.com/edited-volume/44608/chapter/387376904> (дата звернення: 01.11.2025).

Шадюк Т. А., к.філос.н., доцент, Гузюк А. П., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ІНІЦІАТИВАМИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР ВОЛИНЬ»)

У сучасних умовах суспільних трансформацій питання ефективного управління культурними ініціативами набуває особливої актуальності. Культурна діяльність, спрямована на підтримку громад, розвиток молоді та збереження ідентичності, стає важливим елементом соціально-економічного відновлення регіонів України. Водночас реалізація таких ініціатив потребує високого рівня організаційної взаємодії, злагодженої комунікації та гнучкого управління.

Ключовим чинником ефективності діяльності культурних організацій у період невизначеності є командна робота, що поєднує різні професійні компетентності, забезпечує швидке реагування на зміни та підтримує інноваційність у прийнятті рішень. Дослідження показують, що команда, на відміну від робочої групи, характеризується глибокою взаємозалежністю, спільною метою та колективною відповідальністю за результат [1]. У контексті публічного управління культурними процесами командна взаємодія розглядається як механізм стратегічної адаптації організацій до кризових умов [3]. Демократичне лідерство, ефективна комунікація та мотивація учасників команди створюють середовище для творчої співпраці та сталого розвитку організацій. Прикладом результативного

командного менеджменту є діяльність громадської організації «Молодіжний центр Волині», що функціонує у Луцьку з 2014 року. Організація реалізує культурні, освітні, соціальні та міжнародні проекти, спрямовані на розвиток молодіжної політики та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб. Її управлінська модель ґрунтується на принципах демократичного лідерства, горизонтальної комунікації та цифрової відкритості.

Особливу роль відіграє використання інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують ефективну координацію діяльності та прозорість процесів. У роботі організації активно застосовуються Google Workspace, Canva, Telegram-боти та CRM-системи, що дозволяє підтримувати безперервну взаємодію між командами та партнерами [4].

Практичним прикладом ефективною командної взаємодії став проєкт «Волинська АРТ-Резиденція: Культура єдності» (2024 р.), у межах якого було організовано тижневий культурно-освітній захід із залученням молодих митців та внутрішньо переміщених осіб. Команда діяла за принципом чіткого розподілу функцій між керівництвом, програмними менеджерами, фасилітаторами, PR-командою та волонтерами. Використання цифрових інструментів комунікації дозволило мінімізувати організаційні ризики та забезпечити оперативне вирішення проблем.

Серед ключових труднощів були різниця в підходах між фасилітаторами, інформаційне перевантаження та зниження мотивації окремих волонтерів. Ці виклики долалися через медіацію, відкрите обговорення та колективний пошук рішень, що сприяло зміцненню довіри та згуртованості. Досвід «Молодіжного центру Волині» демонструє, що ефективна командна взаємодія дозволяє не лише забезпечити успішну реалізацію культурних проєктів,

але й сприяє розвитку людського капіталу та підвищенню соціальної стійкості громад. Командний менеджмент у цьому контексті виступає детермінантою соціально-економічного відновлення, оскільки поєднує інноваційність, відповідальність і громадянську активність.

Таким чином, у період невизначеності саме командна робота, побудована на принципах довіри, відкритості та цифрової комунікації, є ключовим інструментом ефективного управління у сфері культури. Розвиток таких управлінських моделей в українських громадах здатен забезпечити довготривалий позитивний ефект у процесах відновлення та модернізації суспільства.

1. Бушуєва Н. С. Менеджмент командної роботи: теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 2020.
2. Кравченко І. В. Управління культурними проектами в сучасних умовах : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021.
3. Петренко О. Л., Шевченко М. В. Командна взаємодія в організаціях: психологічні та управлінські аспекти. Харків : Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019.
4. Резнікова О. В. Комунікація та лідерство в команді: сучасні підходи. *Менеджмент і суспільство*. 2022. № 3. С. 45–53.
5. ГО «Молодіжний центр Волині» : офіційний сайт організації. URL: <https://youthcenter.volyn.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Міністерство молоді та спорту України. Стратегія розвитку молодіжної політики на 2021–2025 роки. 2021. URL: <https://mms.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
7. TechSoup Україна. Управління командою у неприбуткових організаціях. URL: <https://www.techsoup.org.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
8. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. Youth and Resilience Programs. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 01.11.2025).

Швець Ф. Д., к.т.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В умовах прискорення глобалізаційних процесів та високої динаміки міжнародних ринків, ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств критично залежить від наявності чіткої, адаптивної та інтегрованої методології планування. Ефективне планування ЗЕД є критично важливими для раціонального використання обмежених фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів підприємства при виході на міжнародні ринки.

Мета дослідження полягала в обґрунтуванні ключових методологічних засад та принципів планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також в розробці рекомендацій щодо удосконалення організаційно-методичних інструментів ЗЕД для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності в умовах мінливості міжнародних ринків.

Для українських підприємств, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, системний розвиток ЗЕД є критично важливим для досягнення фінансової стійкості та диверсифікації джерел доходу. Крім того, процеси євроінтеграції вимагають від вітчизняних суб'єктів господарювання негайної адаптації їхніх методів планування та організації до міжнародних стандартів і вимог ринку ЄС.

Методологія планування ЗЕД представляє собою систему наукових принципів, методів, моделей та процедур, що формують стратегічні і тактичні цілі підприємства на міжнародних ринках [1]. До ключових принципів цієї методології можна віднести:

✓ системність, що проявляється в розгляді ЗЕД як органічної частини загальної стратегії підприємства та забезпеченні взаємозв'язку всіх функціональних планів (маркетингових, виробничих, фінансових);

✓ адаптивність (гнучкість) – передбачає здатність плану оперативно змінюватися у відповідь на непередбачувані зовнішні фактори, такі як політичні ризики чи валютні коливання;

✓ комплексність – охоплює всі аспекти ЗЕД, від дослідження ринку до логістики та митного оформлення.

Проведені нами дослідження показують, що ключовими проблемами сучасної методології планування та організації ЗЕД українських підприємств є:

1. Недостатня адаптивність планів, яка проявляється в застосуванні переважно жорсткого, інкрементального планування, яке швидко втрачає актуальність через високу мінливість міжнародних ринків та геополітичні ризики.

2. Недостатня інтеграція ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків (політичних, логістичних, валютних) безпосередньо у процес планування та організаційну структуру ЗЕД, що призводить до високих незапланованих втрат.

Для подолання цих проблем та підвищення стійкості ЗЕД підприємств ми пропонуємо впровадити такі напрями вдосконалення:

1. Впровадження гнучкого планування шляхом розробки кількох деталізованих планів ЗЕД, прив'язаних до різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища («оптимістичний», «базовий», «кризовий»); заміна

жорсткого річного бюджету на безперервне (ковзне) прогнозування на короткі періоди часу (3–6 місяців) із постійним оновленням.

2. Посилення цифрової та аналітичної складової через впровадження цифрових інструментів таких як Big\Data аналітики і прогнозних моделей для моніторингу міжнародного попиту та цінових тенденцій у режимі реального часу; інтеграція планування та контролінгу ризиків шляхом створення єдиної ІТ-системи, де валютні, логістичні та кредитні ризики будуть оцінюватись автоматично на етапі розробки плану.

3. Запровадження стратегічної та організаційної інтеграції для забезпечення вертикального та горизонтального узгодження планів ЗЕД із загально корпоративною стратегією; створення крос-функціональних команд (продажі, логістика, фінанси) для підвищення гнучкості організації.

Отже, запропонований нами комплексний методологічний підхід, що поєднує науково обґрунтоване планування, принципи адаптивності та системності, стане надійною основою для успішної зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Водночас, розроблені напрямки вдосконалення дозволять підприємствам значно підвищити ефективність прийняття рішень, мінімізувати зовнішньоекономічні ризики та забезпечити стійку конкурентоспроможність на світових ринках.

1. Трикуліч П. П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Risks of implementing artificial intelligence in entrepreneurial activities*. Odesa : Odesa National Economic University, 2025. № 71. Р. 3–4.

Швець Ф. Д., к.т.н., доцент, Придаток А. О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

В сучасних умовах нестабільності, змін у трудовому законодавстві та зростанні психологічного навантаження на працівників, питання ефективного управління конфліктами та стресовими ситуаціями набуває особливої ваги. Для закладів професійно-технічної освіти (ЗПТО), це питання є надзвичайно важливим, оскільки тут поєднуються навчальні, виробничі та міжособистісні процеси. Конфлікти та стреси, якщо ними не управляти, можуть призвести до зниження продуктивності, емоційного вигорання, погіршення соціально-психологічного клімату та втрати мотивації персоналу.

Мета дослідження полягала в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в закладі професійно-технічної освіти для підвищення ефективності діяльності персоналу та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Стрес і конфлікт тісно пов'язані: тривалий стрес підвищує ймовірність виникнення конфліктів, що знижує ефективність роботи, погіршує емоційне здоров'я та психологічний комфорт учасників. Для організації це означає додаткові витрати часу, ресурсів і зусиль на досягнення цілей та виконання завдань.

Одне з визначень стресу говорить, що «стрес» – це реакція на вимоги, які ставить організм. Виділяють негативний стрес (дистрес) і позитивний стрес (еустрес). Еустрес спонукає людину до активних дій, мобілізує сили для подолання труднощів і може стати джерелом мотивації. Водночас дистрес, який має деструктивний вплив, частіше зустрічається у професійному середовищі та може спричиняти психоемоційне виснаження працівників [1].

Поняття «конфлікт» доцільно розглядати як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити це саме [2].

Виникнення конфліктів пов'язане з різного роду протиріччями. В організаціях вони в основному виникають через розбіжності в поглядах між співробітниками різних посад, викликані як особистісними характеристиками, так і умовами роботи. Леонов О. О. та Леонова Т. М. виділили такі основні джерела та причини виникнення конфліктів у колективах, як: неефективна комунікація, невизначеність обов'язків та відсутність зворотного зв'язку [3].

Науковці підкреслюють важливість застосування сучасних методів управління конфліктами, зокрема медіації, фасилітації та психологічного коучингу. Управління конфліктами є комплексним процесом, що включає не лише регуляцію конфліктних взаємодій, але й модифікацію поведінки їхніх суб'єктів. Така діяльність спрямована на превенцію ескалації, трансформацію та ефективне врегулювання конфліктів.

Виходячи з результатів проведених досліджень, нами були запропоновані такі напрями удосконалення системи управління конфліктами та стресами у закладі професійно-технічної освіти: створення служби психологічної підтримки для надання консультацій працівникам і

здобувачам освіти; запровадження тренінгів із розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту та командної взаємодії; регулярний моніторинг рівня стресу та соціально-психологічного клімату за допомогою анкетування; розробка внутрішнього положення про врегулювання конфліктів, що передбачатиме процедури медіації та зворотного зв'язку; підвищення кваліфікації керівників щодо методів управління стресом і запобігання емоційному вигоранню персоналу.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню рівня конфліктності в колективі, покращенню комунікацій між учасниками освітнього процесу, формуванню позитивного мікроклімату та підвищенню мотивації працівників до продуктивної діяльності.

Таким чином, формування комплексної системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ЗПТО має базуватися на поєднанні організаційно-адміністративних і психологічних інструментів, орієнтованих на підвищення добробуту персоналу та забезпечення ефективного функціонування освітнього середовища.

1. Гальцова С. В. Професійний стрес: причини та наслідки. *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. 2024. С. 195–198.
2. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2017.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.

Швец Ф. Д., к.т.н., доцент, Романова Б. О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Штучний інтелект (ШІ) в умовах нестабільності бізнес-середовища, високого рівня невизначеності, швидкості технологічних змін та великого обсягу інформації стає ключовим інструментом при прийнятті управлінських рішень. Традиційні методи менеджменту не забезпечують на належному рівні потрібної швидкості й точності обробки даних, прогнозування ризиків і формування стратегій.

Використання інструментів ШІ на підприємствах зростає, оскільки дозволяє автоматизувати аналіз даних і покращити точність прогнозів, суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити витрати та оптимізувати управлінські рішення. За результатами досліджень GEM Україна APS-2024, близько 22,4% зареєстрованих підприємств в Україні використовують технології ШІ у своїй діяльності, а серед новостворених компаній цей показник складає 18,4% [1].

Основними перевагами застосування ШІ для оптимізації прийняття управлінських рішень є: аналіз великих обсягів даних; підвищення точності прогнозування; оптимізація бізнес-процесів; підтримка стратегічного управління; управління ризиками; оцінювання ефективності управлінських рішень; удосконалення комунікацій та координації.

До прикладу, міжнародні компанії такі як Google та Microsoft інтегрують ШІ у свої продукти (Google Cloud AI, Copilot, ChatGPT) для автоматизації процесів і підвищення продуктивності, а Coca-Cola і Unilever застосовують аналітику на основі ШІ для розробки маркетингових стратегій і прогнозування попиту. Серед українських підприємств активно користуються інтелектуальними системами Monobank, який застосовує алгоритми машинного навчання для оцінки кредитних ризиків і виявлення шахрайства, а також компанія Rozetka, яка використовує ШІ для персоналізації рекомендацій товарів і прогнозування попиту. Таким чином, впровадження штучного інтелекту у процес прийняття управлінських рішень відкриває нові можливості для розвитку організацій, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та формує більш обґрунтовану систему прийняття рішень.

ШІ дає змогу впроваджувати аналітичні дані у повсякденну управлінську діяльність, покращуючи здатність компаній швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відкривати нові можливості для стратегічного планування. Проте використання цих технологій пов'язане з певними ризиками, які мають різноманітний характер і охоплюють технічні, організаційні, стратегічні, правові, етичні та фінансові аспекти. Технічні ризики пов'язані з недосконалістю технологій, некоректними роботами алгоритмів або низькою якістю даних, що може призвести до помилкових рекомендацій. Організаційні ризики виникають через опір змінам або недостатнє навчання персоналу, що знижує ефективність використання системи та роль людського контролю. Стратегічні ризики полягають у можливій невідповідності рішень ШІ довгостроковим цілям компанії, що може спричинити втрату конкурентних переваг. Правові ризики стосуються дотримання законодавства, зокрема

конфіденційності даних і відповідальності за рішення, ухвалені на основі висновків ШІ. Етичні ризики пов'язані з можливими упередженнями алгоритмів, відсутністю прозорості та питаннями справедливості у прийнятті рішень. Фінансові ризики зумовлені високими витратами на впровадження, навчання персоналу та підтримку систем, що може вплинути на економічну доцільність використання штучного інтелекту в управлінні [2].

Аналіз цих загроз та прийняття відповідних управлінських рішень допомагає керівникам розробляти стратегії впровадження ШІ, включно з підготовкою персоналу, контролем алгоритмів і прозорістю процесів. Це підвищує адаптивність компаній, стійкість бізнесу та забезпечує прийняття рішень, мінімізуючи негативні наслідки.

Отже, штучний інтелект стає важливим інструментом для будь яких організацій, який покращує точність прогнозів, швидкість обробки даних, ефективність планування та стратегічне управління. Його впровадження пов'язане з ризиками, які потребують ретельного аналізу і контролю. Тому ефективне застосування ШІ можливе тільки за умови поєднання технологій із підготовкою персоналу, контролем, дотриманням етичних та законодавчих норм.

1. Вишневський І. Хмарні технології використовують близько 28% всіх українських бізнесів, а ШІ – понад 24%. Що ще показує соцдослідження. URL: <https://dev.ua/news/khmarni-tekhnologii-vykorystovuuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422> (дата звернення: 07.10.2025). 2. Трикуліч П. П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Risks of implementing artificial intelligence in entrepreneurial activities*. Odesa : Odesa National Economic University, 2025. № 71. P. 3–4.

Швець Ф. Д., к.т.н., доцент, Стасюк В. О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ У ГЛОБАЛІЗОВАНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна глобалізована економіка надає безпрецедентні можливості для зростання, але водночас висуває нові виклики, особливо для стартапів. Українські стартапи, прагнучи вийти на міжнародні ринки та досягти значного масштабу, повинні ефективно використовувати арсенал інструментів діджитал-маркетингу.

Стрімкий розвиток технологій та зміна споживчої поведінки роблять діджитал-маркетинг не просто доповненням, а основою успішної бізнес-стратегії. Для стартапів, які часто мають обмежені ресурси, діджитал-канали пропонують географічну незалежність, можливість досягти аудиторії будь-де у світі, вимірюваність результатів з точним відстеженням ефективності маркетингових кампаній, а також гнучкість та швидкість, що дозволяють швидко адаптувати стратегії до змін ринку. Крім того, діджитал-маркетинг має нижчі бар'єри входу порівняно з традиційним маркетингом. Зважаючи на виклики, пов'язані з війною та необхідністю пошуку нових ринків, українські стартапи потребують потужних діджитал-стратегій для свого виживання та розвитку на глобальній арені [1].

З метою забезпечення ефективного масштабування українських стартапів для оптимізації ринкової експансії та генерації стабільного потоку клієнтів критично необхідним

є опанування комплексу ключових інструментів діджитал-маркетингу.

Пошукова оптимізація (SEO) є комплексом заходів для підвищення позицій сайту в результатах пошукових систем, що забезпечує органічний трафік, підвищує видимість бренду на глобальному рівні та формує довіру. Важливим аспектом є дослідження ключових слів на різних мовах та адаптація контенту під специфіку міжнародних ринків. Контекстна реклама (PPC) – включає платні оголошення, які показуються користувачам залежно від їхніх пошукових запитів або інтересів (наприклад, Google Ads, Bing Ads), дозволяє швидко залучити цільову аудиторію та протестувати гіпотези щодо ринків і продуктів, але вимагає точної сегментації аудиторії та оптимізації бюджету. Маркетинг у соціальних мережах (SMM) для просування бренду, залучення аудиторії та побудови спільноти передбачає використання платформ, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, Twitter.

Email-маркетинг передбачає комунікацію з клієнтами через електронну пошту і є ефективним для побудови стосунків, просування продуктів та послуг, а також для утримання клієнтів та персоналізованих пропозицій; важливим є дотримання міжнародних норм щодо захисту даних. Інфлюенсер-маркетинг – базується на співпраці з лідерами думок, дозволяє швидко охопити нову аудиторію та підвищити довіру до бренду, але вимагає ретельного відбору інфлюенсерів, які відповідають цінностям стартапу та мають релевантну аудиторію на цільових ринках. Нарешті, аналітика та дані – включають збір, аналіз та інтерпретацію даних з усіх діджитал-каналів, є критично важливими для прийняття обґрунтованих рішень, дозволяючи оптимізувати маркетингові витрати, виявляти найефективніші канали та розуміти поведінку клієнтів.

Ефективне масштабування вимагає не окремого використання інструментів, а їхньої комплексної інтеграції в єдину стратегію. Це включає чітке визначення цілей (зростання продажів, збільшення частки ринку, впізнаваність бренду), ідентифікацію цільової аудиторії на глобальному ринку, розуміння платформ, які вони використовують, а також ефективне бюджетування для розподілу ресурсів між різними каналами. Важливо обрати правильні інструменти, виходячи з цілей та аудиторії, забезпечити їх інтеграцію, щоб усі діджитал-зусилля працювали злагоджено. Наприклад, SEO може підтримувати контент-маркетинг, а SMM – посилювати розповсюдження контенту. Регулярне вимірювання результатів, аналіз даних та коригування стратегії є запорукою постійного вдосконалення [2].

Отже, діджитал-маркетинг є потужним драйвером масштабування для українських стартапів у глобалізованій економіці. Комплексний аналіз та стратегічна інтеграція інструментів, таких як SEO, PPC, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг та інфлюенсер-маркетинг, у поєднанні з глибокою аналітикою, дозволяють подолати географічні бар'єри та ефективно конкурувати на міжнародній арені. Незважаючи на існуючі виклики, українські стартапи, будуючи гнучкі та адаптивні діджитал-стратегії, мають значний потенціал для успішного глобального масштабування.

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2019. 2. Чан Г. Lean Startup: Як створити успішний стартап і не програти в умовах невизначеності. Київ : Наш Формат, 2021.

Швець Ф. Д., к.т.н., доцент, Ярута Х. О., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЕТИЧНИЙ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГ ЯК БАЛАНС МІЖ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах цифрової трансформації бізнес-середовища та глобальної конкуренції інфлюенсер-маркетинг став одним із найефективніших інструментів просування брендів. Соціальні мережі перетворилися на основну платформу комунікації між бізнесом і споживачами, а блогери та лідери думок – на ключових медіаторів цього процесу. Саме через персоналізований контент, емоційне залучення та довіру з боку аудиторії інфлюенсери суттєво впливають на споживчу поведінку, стимулюють продажі та підвищують впізнаваність бренду. Однак разом із позитивними ефектами інфлюенсер-маркетинг формує низку соціально-психологічних ризиків. Серед них – поширення матеріалістичних цінностей, культ споживання та феномен FOMO (Fear of Missing Out – страх упустити щось важливе), які спотворюють систему пріоритетів споживача та стимулюють надмірне споживання.

Розвиток інфлюенсер-маркетингу дозволив брендам суттєво підвищити ефективність маркетингових комунікацій. На відміну від традиційної реклами, яка сприймається як нав'язлива, рекомендації блогерів викликають більшу довіру. За даними дослідження Influencer Marketing Hub (2025), 80% маркетологів визнають співпрацю з інфлюенсерами найбільш прибутковим каналом просування [1, с. 37]. Середній показник ROI

кампаній з інфлюенсерами у 5–8 разів перевищує результати традиційної реклами.

Інфлюенсери здатні ефективно збільшувати впізнаваність бренду завдяки своєму широкому охопленню та певній «нішевісті». На відміну від «холодного» контакту таргетованої реклами, співпраця з блогерами забезпечує «теплий» контакт, оскільки повідомлення доносяться через призму вже існуючих довірливих відносин між інфлюенсером та його підписниками.

Інфлюенс-маркетинг демонструє високу ефективність конверсії із простої зацікавленості товаром у реальну покупку. За статистикою, понад 71% опитаних споживачів здійснюють покупки на основі рекомендацій у соціальних мережах, а до 40% і більше клієнтів зважуються на покупку, спираючись на думку блогерів [2, с. 23].

Персоналізовані та оригінальні огляди, демонстрація використання продукту в реальному житті, а також надання промокодів на знижку безпосередньо стимулюють купівельну активність. Дослідження показують, що інфлюенс-маркетинг може забезпечувати до 6,5 \$ прибутку на кожен 1 \$ інвестицій, що робить його одним із найбільш рентабельних каналів цифрового маркетингу, перевершуючи за показниками класичну рекламу у ЗМІ [3]. Співпраця з інфлюенсерами дозволяє брендам отримувати миттєвий та чесний фідбек від цільової аудиторії, що може додатково стимулювати безкоштовний контент від користувачів (UGC). Особливу роль у цьому процесі відіграють мікро- та наноінфлюенсери, чия аудиторія менш чисельна, але має вищий рівень довіри та залученості. Їхній контент сприймається як «справжній» і «близький до реального життя», що посилює ефективність просування.

Інфлюенсери рекламують лімітовані колекції, короточасні знижки або ексклюзивні товари, зазначаючи, що це «тільки для моїх підписників», створюючи відчуття

терміновості та дефіциту, що змушує споживачів купувати швидко, аби не прогавити вигідну можливість чи модний товар. Демонстрація інфлюенсером ексклюзивних подій, клубів чи товарів підсвідомо створює у підписника відчуття, що він може бути соціально виключеним, якщо не придбає те ж саме.

В сучасних умовах бізнес несе відповідальність за те, які цінності транслює через свої маркетингові комунікації. Зростає значення етичного інфлюенсер-маркетингу, який поєднує комерційні цілі з соціальною відповідальністю. Бренди мають обирати партнерів не лише за охопленням чи популярністю, а й за їхніми ціннісними орієнтирами, світоглядом і репутацією.

Отже, розвиток інфлюенсер-маркетингу має подвійний вплив, з одного боку – це потужний інструмент бізнес-зростання, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів, а з іншого – чинник, який сприяє поширенню матеріалістичних установок і викликає у споживачів страх залишитися соціально віддаленим. У майбутньому ефективність інфлюенсер-маркетингу визначатиметься не кількістю переглядів чи лайків, а рівнем етичної відповідальності брендів і лідерів думок. Саме баланс між комерційними інтересами та соціальною свідомістю стане запорукою сталого розвитку цього інструменту в умовах цифрової економіки.

1. Influencer Marketing Hub. Influencer Marketing Benchmark Report 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Influencer Marketing Statistics That Prove Why It's so Popular. URL: <https://referralrock.com/blog/influencer-marketing-statistics/> (дата звернення: 13.10.2025).
3. T.C.T. Dinh, Y. Lee. Social media influencers and followers' conspicuous consumption: The mediation of fear of missing out and materialism. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Issue 16. P. 1–12.

Юрчик Г. М., к.е.н., доцент, Осмолівч В. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ УСПІШНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

На сьогоднішній день питання мотивації персоналу є однією з важливих складових успішної бізнес-діяльності. Мотивовані та задоволені працівники матимуть відданий підхід до організаційної мети [1].

З точки зору економічного розвитку мотивація є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій і покращення конкурентоспроможності компаній. Організації, які впроваджують ефективні системи мотивації, такі як Google або Amazon, досягають високих результатів завдяки використанню гнучких і сучасних методів стимулювання персоналу [4].

Узагальнення існуючих визначень поняття «мотивування персоналу» (табл. 1) свідчить про відсутність єдиного підходу. Загалом, визначення вказаного поняття відбувається у руслі таких ключових слів як «спонукання», «сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників...», «управлінська діяльність...», «сукупність заходів впливу...», «процес формування поведінки...», «система створення стимулів...» тощо.

Таблиця 1

Узагальнення основних підходів до визначення поняття
«мотивування персоналу»

Автор	Сутність «мотивації персоналу»
Колот А. [4]	сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до трудової активності, формують його поведінкові настанови та орієнтують зусилля на досягнення індивідуальних і організаційних цілей
Федоришина Л. [10]	цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі
Семенова Л. [8]	спонукання до виконання певної роботи та вирішення поставлених завдань для досягнення власних цілей і цілей підприємства
Кузьмін О. [5]	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
Бондар Т. [1]	комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини
Пустовіт О. [7]	процес спонукання працівників до праці, у якому використовуються мотиви поведінки людини з метою задоволення власних потреб за рахунок трудової діяльності
Черевань І. [11]	сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства
Семенчук, О. [9]	злагоджена система всередині підприємства, що спрямована на створення матеріальних та нематеріальних умов та стимулів для якнайкращого виконання співробітниками своїх обов'язків

Джерело: узагальнено автором на основі вивчення літературних джерел.

Вважаємо, що усі підходи до визначення мотивування персоналу мають право на існування, доповнюють один одного та системно характеризують відповідне поняття.

Роль мотивації персоналу посилилася на тлі посиленої конкуренції та нових вимог до гнучкості управлінських процесів. Підприємства, які прагнуть стати лідерами у своїй галузі, вже не можуть покладатися винятково на традиційні схеми заохочень і покарань. Сучасний менеджмент орієнтується на глибше розуміння людської природи, психології та потреб працівників [2].

Мотиваційний аспект більше не зводиться лише до матеріального заохочення, в сучасних умовах зростає значення нематеріальних чинників, таких як комфортне робоче середовище, можливості професійного й особистісного розвитку та залучення працівників до ухвалення управлінських рішень. Це актуалізує дослідження існуючих механізмів мотивації персоналу. У країнах з розвинутою ринковою економікою механізм мотивації давно став невід'ємним елементом системи стратегічного управління персоналом. Його впровадження на підприємствах зумовлене необхідністю адаптації до високої конкуренції, впровадження інновацій, підприємницького підходу до організації діяльності, а також ефективного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища [6]. Згідно з сучасними науковими підходами, мотиваційний механізм вважається ефективним, якщо він адаптований до специфіки бізнес-діяльності, передбачає використання релевантних форм стимулювання та гнучко реагує на зміну потреб персоналу.

У загальному вигляді механізм мотивації можна розглядати як багаторівневу систему, що включає такі компоненти: форми (матеріальні, нематеріальні), методи (позитивного та негативного спрямування) та інструменти (премії, бонуси та ін.).

Таблиця 2

Основні складові механізму мотивації персоналу на підприємстві

Форми мотивування персоналу			
матеріальна		нематеріальна	
позитивного спрямування	негативного спрямування	позитивного спрямування	негативного спрямування
<ul style="list-style-type: none"> ✓ тарифна заробітна плата ✓ безтарифна заробітна плата ✓ премії за індивідуальні та колективні результати роботи ✓ доплати ✓ надбавки ✓ бонуси ✓ разові цільові допомоги ✓ програми корпоративного пенсійного страхування ✓ цінні подарунки ✓ фінансування складових «соціального пакету» (надання кредитів, оренда житла, фінансування навчання, туристичних поїздок, обідів, варто проїзду та ін.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ штрафні санкції ✓ не виплата премій та ін. виплат 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ кар'єрне просування ✓ належні умови праці ✓ зручний графік роботи та відпочинку ✓ гнучкість в організації робочого часу ✓ грамоти, подяки ✓ публічне визнання заслуг ✓ «дощка пошани» ✓ корпоративні заходи ✓ участь у прийнятті управлінських рішень ✓ делегування повноважень 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ зауваження ✓ критика ✓ догана ✓ пониження в посаді ✓ звільнення

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення літературних джерел.

Значення матеріальної мотивації зростає, якщо рівень оплати праці на підприємстві є низький і, навпаки, знижується – оу разі істотного перевищення його середнього рівня на ринку праці. Варто зауважити, що усі

методи матеріальної та нематеріальної мотивації доцільно поділяти на методи позитивного спрямування (заохочення) та негативного спрямування (демотивації або ж примусу). Безумовно, значимість першої групи методів повинна бути визначальною, однак інколи за негативні результати праці до персоналу повинні застосовуватися методи примусу або ж демотивації у вигляді штрафних санкцій, пониження в посаді, догани та ін.

Таким чином, розроблення дієвих методів мотивації персоналу на промислових підприємствах, які повинні поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників, може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці на підприємстві та задовільнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу. Ефективність мотиваційного механізму значною мірою залежить від наявності цілісної системи стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, орієнтовані як на задоволення особистих потреб працівників, так і на досягнення стратегічних завдань підприємства [6]. Успішний мотиваційний механізм повинен не лише відповідати загальній стратегії розвитку організації, а й гармонізувати інтереси працівників із корпоративними бізнес-цілями.

Отже, стратегічно орієнтована мотиваційна політика є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу, формування позитивного корпоративного середовища та досягнення високих результатів бізнес-діяльності.

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2025. № 17. DOI:

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Гумашян Е., Борщ В. Управління персоналом: методи нематеріальної мотивації персоналу. *Theories, Methods and Practices of the Latest Technologies* : III International Scientific and Practical Conference. Електронні дані. 2022. 4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с. 5. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 347–352. 6. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 01.11.2025). 7. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3 (76). С. 47–63. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323> (дата звернення: 01.11.2025). 8. Семенова Л. Ю., Мірясов А. С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 150–155. 9. Семенчук Т. Б., Гусак О. А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. Економіка і управління*. 2020. Вип. 47. С. 15–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2020_47_4 (дата звернення: 01.11.2025). 10. Федоришина М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2 (35). С. 90–95. 11. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 01.11.2025).

АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА 4
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК І МАРКЕТИНГ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ МИРОБУДІВНИЦТВА

**BIIVidskO., Ditr f Enims, Prfssr, RudnkA.,
Snr Studnt** (Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine)

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN UKRAINE

Digital marketing has become an essential element of contemporary business strategy, serving as a fundamental driver of market competitiveness and organizational growth. Its significance lies in its capacity to effectively reach target audiences, stimulate consumer engagement, enhance sales performance, and ultimately increase profitability. Through the implementation of diverse digital marketing strategies, companies are able to attract, convert, and retain their target customers, thereby fostering long-term brand loyalty and sustainable market positioning [1; 2].

In the digital economy, modern marketing practices emphasize data personalization, interactive communication, and the continuous adaptation of messages – whether in the form of offers, products, or services – to meet evolving user expectations. Traditional marketing approaches are increasingly insufficient in addressing the needs of today’s consumers, who demand instant access to content, personalized experiences, and emotionally resonant interactions. Consequently, digital marketing has emerged as the central pillar of modern business models, particularly in sectors where brand reputation or intangible assets determine success. Beyond its functional scope, digital marketing represents a strategic capability that enables organizations to deliver the right message, in the right place, at the right time, with a personalized approach that strengthens consumer trust and engagement [3].

In 2025, digital marketing continues to evolve dynamically, implementing new technologies and adapting to

changes in consumer behavior. The main trends are presented in Table.

Table

Digital marketing trends in 2025

Trend	Description
1	2
Artificial Intelligence	Has firmly established itself as a key tool, as its impact covers all aspects of work – from data collection and analysis to the creation of personalized content and the automation of routine tasks.
Generative Engine Optimization (GEO)	A new trend aimed at increasing brand visibility in artificial intelligence systems, particularly in generative models such as ChatGPT and Google's Gemini. It focuses on ensuring that brand content is properly represented and frequently mentioned in AI-generated responses.
Video Content	Continues to gain popularity, becoming the main means of communication with the audience: short videos, live broadcasts, and personalized video messages attract more consumer attention, enhancing their engagement with the brand.
Interactive Content and Gamification	Formats such as surveys, quizzes, interactive videos, and AR filters create a unique user experience, encouraging active participation, improving engagement with consumers, and building a deeper emotional connection.
Marketing Mix Modeling (MMM)	It is returning due to changes in privacy policies and the decreasing role of cookies, allowing for the effective evaluation of results without personal data.
User-Generated Content (UGC)	Becomes an increasingly popular digital marketing tool, transforming the way brands interact with audiences. As practice shows, modern consumers trust recommendations from real people more than traditional advertising, making UGC especially valuable for building authentic relationships with clients.

Continuation of the table

1	2
Omnichannel Marketing	It is transforming from simple multi-channel use into the creation of a seamless consumer experience. The trend is based on integrating physical and digital brand touchpoints, supported by artificial intelligence and data analytics.
Zero-click	Changes user behavior and search engine algorithms. For example, Google increasingly provides comprehensive answers directly in search results, eliminating the need to visit websites.
Data Protection	Against the backdrop of rising cyber threats and high-profile cases of data breaches, there is growing consumer attention to privacy. Consumers increasingly prefer brands that demonstrate transparency in data collection and use.

Source: developed by the authors based on [4].

The analysis indicates that digital marketing in 2025 is undergoing an intensive phase of transformation, marked by increasing transparency, accelerated decision-making processes, enhanced emotional engagement, and the growing prevalence of on-demand content. It is progressively emerging as a dynamic and adaptive ecosystem that integrates advanced technologies, ethical considerations, and a profound understanding of consumer behavior, thereby redefining the principles of modern marketing practice.

1. Rose-Collins F. How to Create a Successful Digital Marketing Plan for Business? 2024. URL: <https://surl.li/axqigg> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Storm M. Importance of Digital Marketing: 8 Reasons Why Digital Marketing Is Important. 2025. URL: <https://surl.lu/uwithq> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Беседа А. Digital Marketing: що це таке і який сенс закладено у 2025 році. 2025. URL: <https://surl.li/qehkmp> (дата звернення: 01.11.2025). 4. Тренди digital-маркетингу у 2025 році: тенденції, які (не) змінюють ринок. 2025. URL: <https://surl.li/rvmapy> (дата звернення: 01.11.2025).

**Litunskiy N. Y., Director of Economics, Assistant Professor,
Kryz V. V., Ph.D. Student (Sumy State University, Sumy,
Ukraine)**

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MEDICAL MARKETING

Modern marketing technologies have penetrated almost every sphere of human activity. They enable companies to sell goods and provide services, increasing their presence in the everyday lives of potential consumers, convincing them to choose their service provider or distributor of certain goods, and achieving competitive advantages, among other benefits. As an industry that works directly with retail buyers or clients of medical institutions, the medical field has the characteristics of building a marketing strategy. Research on this topic has been conducted by various scientists, including studies on marketing in the field of service provision [1–6].

In itself, medical marketing is a process that involves using a combination of marketing technologies to promote medical products, services, and medical institutions among potential customers and maintain the loyalty of both regular and one-time customers. In today's market conditions, for a successful medical marketing strategy, it is advisable to use tools both in the online and offline environments to ensure the maximum level of presence and reach different representatives of the target audience. Street banners, participation in themed events, publications in specialized publications, and TV and radio advertising are primarily used for offline promotion. Traditional tools still occupy a significant place in the marketing activities of modern medical companies. However, innovative attention-grabbing tools are also used in this area, such as interactive street billboards, creative advertising in transport, souvenir handouts for children to attract attention, product

placement in unusual situations for the viewer, and additional attention to products or services. companies.

Social networks remain popular for the promotion of medical products and services, and if targeted advertising prevails for goods, then maintaining accounts of clinics, doctors, specialists, etc., prevails for advertising the services of medical institutions. Promotion is gaining popularity in medical aggregators, which are increasing yearly, with the possibility of writing reviews by patients and consumers of medical products and medicines. Innovative technologies, such as chatbots and online chats, enhance the quality of customer service and expedite responses to potential complaints and questions from prospective buyers of medical products. CRM systems are becoming increasingly integral to the client experience management activities of medical institutions. At the same time, selecting an acceptable CRM solution is a crucial task for a business entity, which is carried out by comparing the necessary goals, customer base, performance indicators, geographic coverage, company size, and other relevant factors. An important technology that is most relevant in the field of medicine is the phenomenon of marketing automation, which is constant communication with the client through automated tools, such as reminders and confirmation of appointments with a medical representative, providing comprehensive information about treatment, reminders about annual examinations, sending educational content on a healthy lifestyle, prevention of diseases, creation of an electronic office for each client for the convenience of obtaining all the necessary information.

Big data analytics is essential in advancing innovation in the medical market, as it provides a comprehensive view of markets, customers, and competitors. Data analytics technologies enable the identification of unsatisfied customer needs, segmentation of the market, optimization of prices, and performance of various other essential tasks. It is appropriate to

mention innovative solutions inherent in the medical field, such as telemedicine, artificial intelligence, and neuromarketing approaches, which precede the implementation of marketing campaigns on the market with a specific advertising medium.

All technologies together radically change the system of providing medical services and the market of medical goods in Ukraine and in the world, change the behavior patterns of consumers of these goods and services, and also stimulate the development of innovations in the field of medicine, so they mostly have a positive effect on the medical market as a whole.

1. Ziabina Y. A., Kwilinski A., Belik T. HR Management in Private Medical Institutions. *Health Economics and Management Review*. 2021. Vol. 2. No. 1. P. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-03> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Pimonenko T., Lyulyov O., Chygryn O. Marketing of Green Investment: Collaboration between Main Stakeholders. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic Sciences*. 2018. No. 1 (36). P. 214–220.
3. Minchenko M., Korobets O., Kropyva V. Systematization of Modern Tools to Ensure a Stable Flow of Consumers through Online Sales Channels. *Innovation, Social and Economic Challenges : International Scientific Online Conference (Sumy, December 1–3, 2020)*. 2020. P. 53–56.
4. Rahmanov F., Letunovska N., Lyulyov O. Marketing of Social Tourism. *55th International Scientific Conference on Economic and Social Development (Baku, June 18–19, 2020)*. 2020. P. 147–160.
5. Teletov A., Letunovska N., Melnyk Yu. Four-Vector Efficiency of Infrastructure in the System of Providing Regional Socially Significant Needs Taking into Account the Concept of Marketing of Changes. *Bioscience Biotechnology Research Communications*. 2019. Vol. 12. No. 3. P. 637–645.
6. Lyulyov O., Pimonenko T., Stoyanets N., Letunovska N. Sustainable Development of Agricultural Sector: Democratic Profile Impact among Developing Countries. *Research in World Economy*. 2019. Vol. 10. No. 4. P. 97–105.

Білуха М. А., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, м. Суми, Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ СТАРТАПІВ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ І ДИСТРИБУЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Стартапи відіграють ключову роль у розвитку сучасної економіки, оскільки забезпечують гнучкість, швидку комерціалізацію ідей і впровадження інноваційних продуктів на ринок.

В Україні, як і в світі, перспективи планування і дистрибуції інноваційної продукції визначаються впливом технологічних, економічних та екологічних трендів. Цифровізація, інтеграція стійких технологій та адаптація до геополітичних реалій є ключовими чинниками, які формують сучасну економічну динаміку. Як свідчить аналіз [1], Україна має значний потенціал для розвитку та дистрибуції інноваційної продукції як на ринку B2C, так і на ринку B2B, що обумовлено ключовими досягненнями у сфері інновацій та тенденціями зростання. З цих позицій ключовим елементом екосистеми інноваційного підприємництва є розвиток українських стартапів (таблиця).

Таблиця

Потенціал розвитку українських стартапів для дистрибуції інноваційної продукції

1	2
Ринок B2B	- демонстрація високої адаптивності до змінного середовища, що зумовлено переважно довгостроковими контрактними взаєминами, стабільністю бізнес-моделей та платоспроможністю; - орієнтація близько 60% стартапів на B2B-модель, концентруючись на високотехнологічних рішеннях у галузях інформаційних технологій, фінансових послуг, логістики, Military-tech та кібербезпеки

1	2
Ринок В2С	<ul style="list-style-type: none"> - нарощення інноваційної привабливості споживчих товарів і послуг за умови подолання бар'єрів купівельної спроможності населення; - висока еластичність попиту, що обумовлює потребу в адаптації бізнес-моделей до змін споживчих переваг; - попит на товари категорій e-commerce, wellness-продуктів та EdTech-рішень є основними драйверами зростання; - економічні обмеження, викликані воєнними діями, стимулюють стартапи до впровадження інноваційних форматів взаємодії зі споживачами, таких як передплатні моделі, цифрові маркетплейси та персоналізовані пропозиції; - стартапи мають акцентувати увагу на використанні AI-технологій для вдосконалення ринково-продуктових стратегій, автоматизації клієнтських взаємодій та персоналізації продуктів; - орієнтація на сталість і екологічність у продуктах, що створює додаткову цінність і відповідає сучасним вимогам європейського споживача.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2]

Критично важливим є забезпечення відповідності продукції та послуг міжнародним стандартам якості та сертифікації. Це дозволяє зменшити бар'єри для виходу на глобальні ринки, підвищуючи довіру іноземних партнерів та споживачів. Дані Європейської бізнес-асоціації свідчать про зростання частки стартапів, які успішно інтегрують сертифікаційні вимоги, що корелює з їхньою здатністю залучати інвестиційний капітал.

Подальше посилення міжнародної інтеграції вимагає активного розвитку партнерських відносин із глобальними корпораціями та бізнес-мережами. Участь українських стартапів у програмах на кшталт «Seeds of Bravery» [2; 3]

створює умови для отримання фінансової підтримки, що сприяє скороченню інноваційного циклу та зниженню ризиків. Крім того, участь у міжнародних технологічних виставках, таких як CES у США [4], дозволяє українським стартапам отримувати доступ до інвесторів, споживачів і технологічних партнерів. Інвестиції в дослідження та розробки залишаються одним із найважливіших інструментів забезпечення довгострокового зростання. Створення внутрішньої інноваційної екосистеми сприятиме підвищенню рівня технологічної готовності стартапів до конкуренції на міжнародних ринках. Важливу роль відіграє розвиток цифрової інфраструктури, що створює передумови формування інноваційного бізнес-середовища.

Таким чином, стратегічний розвиток українських стартапів у сфері планування та дистрибуції інноваційної продукції є важливим чинником структурної модернізації національної економіки та її інтеграції у глобальні ринкові процеси. Отже, стартапи можуть стати каталізатором підвищення ефективності дистрибуційних процесів і формування сталого інноваційного розвитку економіки.

1. Білуха М. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації та кризи: потенціал, бар'єри та перспективи для України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. № 9. Т. 3. С. 136–157. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.3.2025.10> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Global Entrepreneurship Monitor Ukraine 2023/2024. Київ, 2024. 53 р. URL: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51387> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Seedsofbravery. Funded by the European Union. URL: <https://seedsofbravery.eu> (дата звернення: 01.11.2025).
4. CES. Powered by the Consumer Technology Association. URL: <https://www.ces.tech/> (дата звернення: 01.11.2025).

**Борисова Т. М., д.е.н., професор, Галіцейський О. А.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
(Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль,
Україна)**

АДАПТАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕСУ ДО ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах відновлення економіки після кризових і воєнних викликів бізнес-середовище зазнає суттєвих трансформацій. Змінюються споживчі потреби, пріоритети та купівельна спроможність населення, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування асортиментної політики підприємств. Адаптація асортименту до нових соціально-економічних умов постає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, підвищення його гнучкості та здатності швидко реагувати на динаміку ринку. Дослідження механізмів адаптації асортиментної політики є надзвичайно актуальним, оскільки воно дає змогу визначити ефективні інструменти відновлення ринкових позицій бізнесу та сприяє формуванню стратегій економічного зростання України.

У сучасних дослідженнях спостерігається тенденція до оптимізації асортиментної політики великих компаній, що зумовлено необхідністю спрощення процесу вибору для споживачів та підвищення ефективності управління товарним портфелем. Зокрема, за даними [1], компанія «Coca-Cola» у процесі оптимізації скоротила кількість варіантів своїх товарів з 400 до 200 найменувань, що свідчить про перехід до більш цільового управління асортиментом. Крім того, частка нових товарів у світовій роздрібній торгівлі у 2024 році становила 2% від загальної

кількості позицій [2], тоді як у 2019 р. цей показник був 5%. На нашу думку, ця динаміка відображає загальносвітову тенденцію до скорочення асортименту та концентрації на ключових продуктах, які найбільше відповідають потребам споживачів.

Аналіз інформації з джерел [3–6] вказує на те, що, незважаючи на загальне відновлення роздрібного обороту, ринок України характеризується підвищеною коливаністю попиту і залежністю частини асортименту від імпортних поставок. У таких умовах адаптація асортиментної політики через скорочення нерентабельних найменувань, концентрацію на ключових позиціях, локалізацію постачань і цифрову аналітику попиту є актуальною задля підвищення ефективності використання ресурсів і збереження стабільності продажів.

Позитивна динаміка зростання роздрібного товарообігу свідчить про відновлення споживчого попиту і створює платформу для корегування асортиментних стратегій підприємств. Так, у 2024 р. роздрібний товарообіг України становив приблизно 1821,931 млн грн, що на 15,4% більше, ніж у 2023 р. [3].

Разом з тим щомісячні показники роздрібних продажів у 2023–2024 рр. демонстрували значну коливаність, що вказує на необхідність гнучкої асортиментної реакції з боку ритейлерів і постачальників [4]. Дані аналітичних оглядів [5] вказують на подальше відновлення ринку: очікуване зростання роздрібного обороту у 2025 р. на рівні 18% порівняно з 2024 р., що створює умови для переформатування асортименту – як розширення окремих категорій, так і витіснення нерелевантних позицій. Глобальні дослідження споживчих трендів [6] фіксують зростаючу роль селективності покупця, орієнтацію на ключові бренди та ретельний відбір новинок; ці тренди транслюються й на український ринок,

підсилюючи практичну необхідність скорочення «шуму» в асортименті на користь релевантних позицій.

Вивчення праць вчених дозволило виокремити такі напрями адаптації асортиментної політики бізнесу у процесі економічного відновлення:

1. По-перше, аналіз споживчих потреб і попиту на ринку, оскільки підприємства зацікавлені здійснювати постійний моніторинг динаміки споживчих переваг, рівня доходів і поведінкових тенденцій з метою формування асортименту, орієнтованого на реальний попит;

2. По-друге, оптимізація товарного портфеля у напрямку скорочення нерентабельних позицій, концентрації на товарах з підвищеним попитом, а також розширення номенклатури за рахунок нових продуктів, що відповідають сучасним умовам та очікуванням споживачів;

3. По-третє, впровадження інноваційних продуктів і технологій, що дозволять не лише оновлювати асортимент, а й формувати нову споживчу цінність, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства, особливо, використання екологічно безпечних та енергоефективних технологій виробництва;

4. По-четверте, гнучкість у ціноутворенні та форматах пропозиції. Підприємства повинні адаптувати цінову політику до змін купівельної спроможності, запроваджувати різні рівні цін, пропонувати малі фасування, бюджетні варіанти або комплексні пропозиції, що підвищують доступність товарів;

5. По-п'яте, діджиталізація процесів управління асортиментом через використання сучасних інформаційних технологій, систем CRM і аналітики даних, що дозволяє оперативно відстежувати результати продажів, прогнозувати попит і коригувати асортиментну політику;

6. По-шосте, розвиток партнерських зв'язків, що стає особливо актуальним у повоєнний період, коли

підприємства прагнутимуть зменшити ризики постачання і розвивати співпрацю з місцевими виробниками.

Таким чином, адаптація асортиментної політики підприємств до потреб споживачів у процесі відновлення економіки є ключовим чинником підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності на ринку. Аналіз вітчизняного ринку свідчить про зростання роздрібного обороту, високу коливаність попиту та значну залежність асортименту від імпорту, що підкреслює необхідність гнучких підходів до управління асортиментом. Оптимізація товарного портфеля, впровадження інновацій, діджиталізація процесів та локалізація постачань дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни споживчих переваг, скорочувати нерентабельні позиції та зосереджувати ресурси на продуктах із високим попитом, забезпечуючи стабільність продажів у повоєнний період.

1. AP News. Companies Are Cutting Product Assortments to Simplify Shopping and Reduce Costs. Associated Press. 1 Aug. 2024. URL: <https://apnews.com/article/0d9dd355ce3c2440a95c1e9c1da4f009> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Circana. New Product Innovation Trends in Retail: Post-Pandemic Analysis. Circana Research Report. 2024. URL: <https://www.circana.com> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Укрінформ. Роздрібний товарообіг України у 2024 році: аналіз та динаміка. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Державна служба статистики України. Щомісячні показники роздрібних продажів 2024–2025 рр. 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
5. UBN. Прогноз розвитку роздрібного ринку України на 2025 рік. 2024. URL: <https://ubn.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
6. NIQ. NIQ Shopper Trends 2025: глобальні споживчі тренди та їх вплив на ринок. 2025. URL: <https://www.niq.com> (дата звернення: 01.11.2025).

Безпарточний М. Г., д.е.н., професор (Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна), **Безпарточна О. С., доктор філософії** (Приватний заклад вищої освіти «Університет Київ», м. Київ, Україна)

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ЗБУТУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

В умовах військового стану бізнес-середовище зазнає радикальних потрясінь через військові ризики, логістичну нестабільність, переміщення населення та зниження купівельної спроможності. Виробничі підприємства, які є основою національних економік, мають адаптувати власну маркетингову політику збуту для підтримки операційної діяльності, забезпечення наявності продукції та національної стійкості.

Маркетингова політика збуту, як невід’ємна частина маркетингового комплексу виробничого підприємства, визначає підходи до розподілу продукції, ціноутворення, комунікації та взаємодії зі споживачами й контрагентами. В умовах військового стану традиційні канали збуту можуть стати недоступними, споживчі вподобання зміщуються в бік основних товарів та вітчизняних брендів, а ланцюги постачання часто перериваються. Тому адаптація маркетингової політики збуту стає вирішальною не лише для безперервності бізнесу, але й для сприяння національній економічній безпеці.

Маркетингова політика збуту охоплює систему стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на організацію руху продукції від виробника до кінцевого споживача, забезпечення максимального задоволення попиту та прибутковості підприємства. Під час військового стану ці елементи потребують модифікації у зв’язку із порушенням ланцюгів постачань та транспортної

інфраструктури; коливанням валютного курсу та зростанням виробничих витрат; зниженням доходів споживачів та купівельної активності; зростанням продажів через Інтернет та регіональної фрагментації ринків.

Такі вчені, як Котлер [1], Армстронг [2] та Друкер [3], наголошували на гнучкості та орієнтації на споживача як ключових рисах стійкості маркетингу. У воєнних економіках гнучкість виражається через реконфігурацію логістики, цифровізацію комунікацій та локалізацію постачань.

Економіка військового часу характеризується волатильністю, дефіцитом ресурсів та підвищеною невизначеністю. Виробничі підприємства стикаються з проблемами як з боку пропозиції, так і з боку попиту. Так, спостерігаються перебої з постачанням сировинних ресурсів, скороченням попиту на продукцію, яка не є життєво необхідною, фрагментацією регіонального ринку (передові, тиллові, окуповані та зовнішні ринки), експортними обмеженнями та посиленням регуляторного нагляду. У результаті, маркетингові стратегії збуту виробничих підприємств мають перейти від моделей, орієнтованих на зростання, до моделей, орієнтованих на виживання, зосереджуючись на підтримці ліквідності, забезпеченні виробництва основних товарів та підтримці ініціатив національної оборони.

Традиційні канали збуту, особливо фізичні роздрібні та гуртові посередники, стають ненадійними. У зв'язку з цим виробничим підприємствам варто зосереджувати увагу на моделі безпосереднього продажу споживачеві (D2C) через онлайн-платформи, електронній комерції, впровадження мобільних розподільчих хабів, державно-приватне партнерство для різних ланцюгів постачання.

Волатильність цін, інфляція та дефіцит ресурсів потребують гнучких механізмів ціноутворення.

Виробничим підприємствам при цьому варто використовувати динамічне ціноутворення з урахуванням витрат у ланцюгу постачання, ціноутворення, регульоване урядом на товари першої необхідності, системи відстроченого платежу для підтримки відносин B2B.

Важливим аспектом при формуванні маркетингової політики збуту виробничих підприємств під час військового стану є врахування поведінки споживачів. Споживачі віддають перевагу доступній та надійній продукції, використанні онлайн продажів та безпечних варіантів доставки.

Отже, маркетингова політика збуту виробничих підприємств в умовах військового стану зазнає глибоких змін від трансформації ринку до стратегій виживання та стійкості. Адаптаційні механізми маркетингової політики збуту виробничих підприємств включають цифрову трансформацію каналів збуту, локалізацію та диверсифікацію логістики, комунікацію, орієнтовану на споживача та ціннісно-орієнтовану, стратегічну співпрацю з державою та міжнародними партнерами тощо. Виробничі підприємства, які успішно поєднують гнучкість, цифрову компетентність та соціальну відповідальність, отримують стійку конкурентну перевагу у післявоєнному відновленні.

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Publishing, 2021.
2. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 16th ed. Harlow : Pearson, 2016.
3. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperCollins Publishers, 2020.

Гарнага О. М., д.е.н., професор, Луцик А. Ю., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни українські бізнеси ведуть свою діяльність в середовищі підвищеної невизначеності, які пов'язані з економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів постачання, інформаційними та загрози кібербезпеки. Підприємцям необхідно адаптувати свою діяльність до непередбачуваних умов. У таких умовах ефективне управління ризиками є критичним чинником збереження діяльності підприємств та формування стратегій відновлення. Тому актуальності набуває впровадження інтелектуальних систем управління ризиками, здатних прогнозувати потенційні загрози та мінімізувати їх наслідки. Застосування штучного інтелекту та аналітики даних відкриває нові можливості для підвищення стійкості українських підприємств.

Методи управління ризиками – це сукупність стратегій, інструментів та заходів, які організації використовують для ідентифікації, оцінки, контролю та зниження ризиків, які можуть мати вплив на їхню діяльність [1].

Класифікація ризиків у підприємстві дає змогу систематизувати можливі загрози та визначити напрями, за допомогою яких можна їх мінімізувати. З початком повномасштабної війни ці ризики підсилились: руйнування інфраструктури значно ускладнює логістичні процеси,

інфляція загострює фінансові загрози, а дезінформація посилює репутаційні та інформаційні вразливості.

Таблиця

Класифікація системи ризиків

Вид ризику	Характеристика
Екологічні ризики	Пов'язані з забрудненням навколишнього середовища, зміни клімату.
Політичні ризики	Пов'язані з політичною ситуацією в країні та діяльністю держави
Транспортні ризики	Пов'язані з перевезеннями вантажів різними видами транспорту
Комерційні ризики	Пов'язані з небезпекою втрат у процесі фінансово-господарської діяльності
Виробничі ризики	Пов'язані з збитком та зупинкою виробництва унаслідок впливу різних факторів
Майнові ризики	Пов'язані з ймовірною втратою майна підприємця через крадіжки, недбалості, а також руйнування виробничих, торговельних і складських об'єктів через військові дії або надзвичайні ситуації

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Використання штучного інтелекту в управлінні ризиками охоплюють кілька ключових концепцій, зокрема алгоритми машинного навчання, аналітику даних та прогнозоване моделювання [3]. Використання технологій штучного інтелекту у процесі управління ризиками в підприємстві забезпечує більш точне виявлення та прогнозування потенційних загроз. Завдяки алгоритмам машинного навчання та прогнозованої аналітики підприємство може своєчасно ідентифікувати потенційні загрози до того, як вони вплинуть на діяльність. Прикладом такої платформи є IBM Risk Analytics. Це платформа, яка автоматизує процес управління ризиками, забезпечує прозорість та відповідність регуляторним вимогам для

традиційних моделей машинного навчання та генеративного ШІ. Для прогнозування ризиків застосовують інтелектуальні системи, які дозволяють аналізувати великий масив даних (Big Data), досліджуючи приховані закономірності та тренди, які можуть сигналізувати про ймовірні ризики. Такі системи здатні до аналізування та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які мають вплив на діяльність компанії.

Ще одним інструментом, який може зменшити ризики є blockchain, як база даних що зберігає інформацію у вигляді ланцюжка блоків. Він використовується для відстеження ланцюгів постачання, контролю платежів і автоматизації контрактів через смарт-контракти. Завдяки цьому компанії можуть підвищити довіру клієнтів і партнерів, скоротити витрати на аудит та спростити внутрішні фінансові процеси.

Інтелектуальні технології є ключовим інструментом підвищення ефективності управління ризиками, дозволяючи виявляти фінансові, виробничі та інформаційні загрози. Їхнє застосування забезпечує більш точне прогнозування та підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

1. Українська асоціація ризик-менеджерів. Основні методи управління ризиками. URL: <https://ukrarm.org/osnovni-metodi-upravlinnya-rizikami/> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с. URL: <https://surl.li/xjkmil> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Шуліга Ю., Живко М. Використання технологій штучного інтелекту для ідентифікації та управління ризиками в мультинаціональних компаніях. ЗУНУ, 2024. URL: <https://surl.lu/vmjior> (дата звернення: 01.11.2025).

Денисюк С. І., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації компанії стикаються з необхідністю формування нових моделей управління персоналом, які б забезпечували гнучкість, інноваційність та високу результативність. Одним із найбільш ефективних інструментів виступає компетентісний підхід, який дозволяє поєднати стратегічні цілі організації з розвитком її людських ресурсів. Сутність даного підходу полягає у формуванні єдиної моделі компетенцій, яка пронизує всі процеси управління персоналом – від підбору та розвитку до оцінювання й мотивації, забезпечуючи їх узгодженість зі стратегічними цілями організації.

Компетентісний підхід забезпечує узгодженість усіх ключових HR-процесів, оскільки кожен з них базується на єдиній системі компетенцій. На етапі підбору персоналу модель компетенцій дає змогу оцінювати не лише професійні знання, а й поведінкові індикатори, що передбачають успішність на посаді. Під час адаптації та навчання вона формує індивідуальні траєкторії розвитку, узгоджені з потребами організації. У процесі оцінювання компетенції стають основою для зворотного зв'язку, визначення зон росту та кадрового резерву. Нарешті, у системі мотивації вони забезпечують прозорість винагороди, коли результативність працівника оцінюється через прояв цільових компетенцій. Таким чином, компетентісний підхід створює логічно взаємопов'язану

екосистему управління персоналом, де компетенції виступають основою для прийняття управлінських рішень і розвитку потенціалу персоналу.

Взаємозв'язок між компетенціями, HR-процесами та показниками ефективності узагальнено представлено в таблиці.

Таблиця

Взаємозв'язок компетенцій, HR-процесів та інструментів їх реалізації

HR-процес	Ключові компетенції	Інструменти / методи	Метрики ефективності
Підбір персоналу	Аналітичне мислення, адаптивність, колаборація	Assessment Centre, STAR-інтерв'ю, психометричні тести	Time-to-hire, Quality-of-hire
Адаптація нових працівників	Навчання впродовж життя, комунікабельність, відповідальність	Індивідуальний план розвитку, наставництво	Time-to-productivity, задоволеність новачків
Оцінювання результатів праці	Лідерство, орієнтація на результат, інноваційність	360°-оцінювання, Performance Appraisal	Promotion rate, Retention rate
Розвиток та навчання	Стратегічне мислення, цифрові навички, командна взаємодія	LMS, e-learning, коучинг	% підвищення компетенцій, ROI навчання
Мотивація і кар'єрне планування	Самоменеджмент, ініціативність, ціннісна орієнтація	Talent Review, кар'єрні треки	Internal mobility rate, Succession readiness index

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1; 3; 4].

Застосування компетентнісної моделі дозволяє компаніям підвищити об'єктивність оцінки персоналу, формувати кадровий резерв на основі їх потенціалу, запроваджувати персоналізовані програми розвитку та забезпечувати прозорість і справедливість кар'єрного просування. При цьому особливого значення набуває

розвиток цифрових компетенцій, оскільки, за даними Європейського Союзу, понад 70% компаній повідомляють, що зазнають труднощів із пошуком працівників із необхідними цифровими навичками [2]. Згідно з рамкою цифрових компетентностей DigComp 2.2, ключовими компонентами цифрової грамотності є: інформаційна грамотність, створення цифрового контенту, безпечна взаємодія в онлайн-середовищі, розв'язання проблем та навчання впродовж життя [5]. Ці компетенції формують основу для цифрової адаптації HR-процесів і впровадження HR-аналітики, що підсилює стратегічну роль управління персоналом.

Імплементація компетентнісного підходу дає змогу трансформувати HR-систему з адміністративної у стратегічну, створюючи умови для розвитку внутрішнього ринку талантів. Компетенції стають своєрідною «валютою» організації, через яку вимірюється не лише професійний рівень працівників, а й здатність організації до інновацій та стійкого розвитку.

1. Boyatzis R. Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 27. No. 1. P. 5–12.
2. Nikou S. Digital Experts: A Deep-Dive. 2023. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/digital-experts-deep-dive-0> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York : Wiley, 1993. 384 p.
4. Universal Competency Framework (UCF). SHL Behavioral Assessments. URL: <https://www.shl.com/products/assessments/behavioral-assessments/universal-competency-framework/> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. DOI: 10.2760/115376 (JRC128415).

Дячук О. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ГРАНТИ ВІД ДЕРЖАВИ НА ВІДКРИТТЯ ЧИ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ

Урядовий проект «єРобота» передбачає надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Він спрямований на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць. Проект включає 6 грантових програм, зокрема, українці зможуть отримати: мікрогранти для створення власного бізнесу; гранти для розвитку переробного підприємства; державне фінансування закладки саду; кошти для розвитку тепличного господарства; грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ; кошти на навчання ІТ-спеціальностям.

Отримати гранти можуть як підприємці-початківці, так і люди, що вже мають досвід у бізнесі. Подача заявки на грант здійснюється через Портал Дія [1]. У 2025 році Уряд передбачив на програму понад 3 млрд грн, тож очікується, що скористатися грантовою підтримкою зможуть близько 15 000 українців. У 2024 році 11 000 українців стали переможцями програми «Власна Справа» та отримують гранти на старт або розвиток свого бізнесу загалом на 2,6 млрд грн [2].

Основним нормативним документом, який регламентує порядок надання такої грантової підтримки бізнесу є постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу» (далі – Постанова 738). Постанова 738 прийнята на виконання вимог статті 12 та статті 16 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього

підприємництва в Україні». Постанова містить чотири порядки надання грантів та/або мікрогрантів: 1) Порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу; 2) Порядок надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства; 3) Порядок надання грантів для створення або розвитку тепличного господарства; 4) Порядок надання грантів на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей. Кожен з порядків визначає умови, критерії, механізм надання безповоротної державної допомоги фізичним особам, суб'єктам господарювання у формі мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу.

Не менш важливим є Порядок проведення оцінювання заяв, критеріїв оцінювання та необхідної кількості балів (оцінки) для прийняття Державним центром зайнятості рішень про надання мікрогрантів/грантів на створення або розвиток власного бізнесу, форми бізнес-плану, форми договору про надання мікрогранту, форми договору про надання гранту, а також кінцевих строків подання заяв на отримання мікрогрантів/грантів, затверджений наказом Міністерством економіки України № 1969 від 06.07.2022 (далі – Порядок 1969). Порядок визначає процедуру оцінювання заяв, критерії оцінювання та необхідну кількість балів (оцінка) для прийняття рішень Державним центром зайнятості про надання цільового фінансування.

Критеріїв оцінки Порядок 1969 містить чимало. Ці критерії визначені у вигляді окремих додатків до документу. Це і критерії перевірки ділової репутації отримувача мікрогранту/гранту, і перевірка переліку видів діяльності, за якими безповоротна державна допомога у формі мікрогрантів/грантів на створення або розвиток власного бізнесу фізичним особам та фізичним особам - підприємцям не надається тощо. При цьому одним з

основних є Додаток 3 до Порядку 1969 – «Критерії перевірки відомостей, зазначених у заяві отримувача мікрогранту/гранту, для фізичних осіб та фізичних осіб – підприємців». Саме на підставі цих критеріїв, які охоплюють кредитну історію підприємця, фінансові та нефінансові показники, уповноважений банк здійснює оцінювання заяви за бальною системою.

Ідея грантового фінансування від держави полягає не лише в тому, щоб надати підприємцям безповоротне фінансування як стартовий ресурс для відкриття чи розвитку власної справи, а й у тому, щоб ці інвестиції вже ж таки повернулися до держави у вигляді сплачених податків. Тому таку грантову підтримку можна назвати «умовно» безкоштовною. Так, підприємець не повертає ці кошти безпосередньо державі, не сплачує будь-які відсотки за користування ними, але зобов'язаний виконати встановлені вимоги, зокрема щодо сплати протягом строку реалізації грантового проєкту податків, зборів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у сумі не менше ніж сума отриманого цільового фінансування. У разі коли підприємець протягом строку реалізації проєкту не сплачує податків у сумі отриманого фінансування, то різниця між сумою фінансування і сплаченими податками повертається державі.

Це слід враховувати підприємцям як на етапі формування бізнес-плану, не підходячи до його показників формально, лише з метою отримання бажаного фінансування, так і під час реалізації бізнес-проєкту, забезпечуючи своєчасне відстеження дотримання критерію сплати податків.

Незважаючи на окремі недоліки та потенційні ризики, переваги для підприємців є очевидними. Така фінансова підтримка від держави спонукає до втілення бізнес-ідей,

активізації підприємницької діяльності, створення нових робочих місць та розвитку місцевих громад. Продовження та вдосконалення таких програм, включаючи вдосконалення їх нормативно-правової бази, формуватиме міцне середовище для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

1. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. ЄРобота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. URL: <https://surl.li/tpecga> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. «Власна справа»: 15 000 українців зможуть взяти гранти на розвиток свого бізнесу у 2025 році. URL: <https://surl.li/pzxnum> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Про затвердження Порядку проведення оцінювання заяв, критеріїв оцінювання та необхідної кількості балів (оцінки) для прийняття Державним центром зайнятості рішень про надання мікрогрантів/грантів на створення або розвиток власного бізнесу, форми бізнес-плану, форми договору про надання мікрогранту, форми договору про надання гранту, а також кінцевих строків подання заяв на отримання мікрогрантів/грантів : наказ Міністерства економіки України від 06 липня 2022 р. № 1969. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-22#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

Жук О. І. (Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна)

СТАНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІННОВАЦІЙ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

Сьогодні український ринок інновацій діджиталізації знаходиться все ще на стадії становлення. Управлінський склад підприємств та організацій розуміє, що використання інновацій діджиталізації у своїй діяльності підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, призводить до створення нових продуктів і освоєння нових ринків, також до притоку інвестицій та до зменшення всіх видів витрат. За даними більшості сучасних науковців, інноваційні зміни, що відбуваються сьогодні не тільки трансформують продуктивні сили суспільства, але і являють собою центральну ланку в системі дід

На нашу думку, сутність інновації слід визначити як кінцевий результат синергетичної взаємодії науково-дослідної та науково-технічної діяльності, яка спрямована на підвищення технічного рівня, й так само випуску нових високоефективних видів товарів і приносить економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний або інший вид ефекту.

Проаналізувавши літературу нами виділено такі види інновації, що відрізняються за: сферами застосування: науково-технічні, організаційно-економічні, цифрові та соціально-культурні; характером потреб, що задовольняються: створюють нові потреби та розвивають існуючі: ступенем радикальності: базисні, покращуючі, псевдоіновації (наприклад, зовнішня зміна товару); напрямом: спрямовані на споживачів підприємства або для

вдосконалення діяльності самої організації.

Проведений аналіз [1], [2], [3] і систематизація різноманітності видів інновацій створить можливість і передумови для більш активного їх застосування підприємствами різних сфер діяльності і сприятиме досягненню наступних переваг:

- 1) зміна бізнес-процесів, що вимагає перегляду бізнес-стратегій, операцій та моделей шляхом впровадження цифрових технологій. Наразі в Україні це відбувається поступово, а не комплексно.
- 2) в реалізації людських талантів і ідей, підвищенні наукоємності трудової діяльності, а також втіленні у життя науково-технічних розробок: застосування цифрових технологій, штучного інтелекту та ін.;
- 3) в коригуванні структури відтворення згідно з потребами суспільства;
- 4) в застосуванні нових ресурсів і технологій у виробництві, забезпеченні виробництва продукції і послуг з мінімальною кількістю витрат праці, матеріалів, енергії;
- 5) в задоволенні і зростанні потреб суспільства за допомогою розширення асортименту продукції, що виробляється і послуг, а також покращення їх якості.

В інноваційній діяльності підприємство повинно орієнтуватися на певний об'єкт і враховувати вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. До внутрішніх чинників, що впливають безпосередньо на інноваційну діяльність підприємства, відносяться [4]: фінансове становище компанії, науково-технічний потенціал, виробничий потенціал, кадровий потенціал, організаційна структура, розмір організації та її діджитал-інструменти, галузева приналежність, моделювання та прогнозування.

Із зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації в основному впливають неконтрольовані сили,

які називаються зовнішніми факторами: співвідношення попиту і пропозиції, які визначають зв'язок між виробництвом і споживанням; тип конкуренції; політика держави в області інновацій; ймовірність отримання додаткового прибутку, що є стимулом для освоєння інновацій; фаза циклу розвитку економіки, яка обумовить рівень ділової активності.

Попит на товари, що створюється споживачами, істотно впливає на інноваційну діяльність підприємства. Розмір фінансування, яке виділяється на товарні цифрові інновації, залежить від актуальності потреб покупців в даному виді продукції, а також фінансових можливостей та вимог покупців до новизни і якості товару. Попит на технологічні інновації визначається можливістю реального впровадження їх у виробництво, визнанням переваг нових технологій, а також наявністю фінансових ресурсів.

В інноваційній активності підприємств не останню роль відіграє ринкова пропозиція, яка визначає ціни на використовувані ресурси. Тут можна говорити про фінансову підтримку з боку держави або приватних компаній, про пропозицію кваліфікованих кадрів для впровадження застосування нових розробок, діджиталізації та застосування інтернет-аналітики.

Сьогодні на ринку панує жорстка конкуренція між підприємствами, і щоб виграти в ній, компаніям необхідно прикладати багато зусиль. Таким чином, інноваційна діяльність щодо діджиталізації є одним з основних факторів успіху в сучасних ринкових умовах. Саме інновації в інтернет-аналітиці, моделюванні та прогнозуванні в маркетингу, дають компаніям можливість в умовах жорсткої конкуренції сформувані конкурентні переваги і успішно функціонувати на сучасному ринку. Для цього підприємствам необхідно своєчасно

здійснювати інноваційні діджитал-перетворення, виявляти нові ринки, і максимально швидко передбачати нові вподобання споживачів.

Основною умовою для впровадження будь-яких інновацій в даний час є маркетингові дослідження і цифрові технології, застосування ефективних інструментів інтернет-аналітики, моделювання та прогнозування, що дасть можливість виявити нові потреби споживачів.

На закінчення можна відзначити, що все більше підприємств та організацій усвідомлюють значимість діджитал-інновацій у своїй діяльності і намагаються підвищити свою інноваційну активність, так як це є запорукою успіху в конкурентній боротьбі сьогодення. Також, застосування маркетингу в інноваційній діяльності підприємства вкрай необхідне, тому що його використання допомагає вирішенню багатьох практичних задач, які сприяють забезпеченню ефективної діяльності підприємства на ринку.

1. Демченко А. Маркетингові інновації в умовах кризи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 4. Т. II. С. 101–109. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_101_109.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Фатхутдинов Р. А. *Инновационный менеджмент : учебник для вузов*. 6-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 448 с.
3. Волкова Л. О. Інноваційна активність: визначення та фактори впливу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/16.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
4. Гризовська Л. О. Інноваційний маркетинг як інструмент переведення економіки України на новий шлях розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2022. № 61. С. 18–29. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

Залужна А. Є., д.філос.н., професор, Кременська М. І., здобувач вищої освіти другого магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СЕРІ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ: ОНЛАЙН-МУЗЕЇ

В нових умовах проникнення інформаційно-комунікативних технологій у всі структури суспільного життя значних трансформацій набуває сфера культурних послуг. Саме культурна сфера є складною інституційною структурою, яка надає культурні послуги крізь здійснення діяльності виробництва та споживання культурних благ. У своїй спрямованості «задоволення культурних, інтелектуальних потреб людини, забезпечення творчого, духовного розвитку особистості...» [2] вона виступає важливим елементом ефективного функціонування як економічної системи та соціального розвитку в цілому, сприяючи консолідації суспільства та усвідомлення власної ідентичності.

Інформаційно-цифрові трансформації у сфері культурних послуг проявляються через низку ініціатив: від віртуальних виставок, онлайн-музеїв та фестивалів до інтерактивних презентацій і соціальних платформ для спільної творчості. Застосування передових технологій – зокрема, штучного інтелекту (ШІ), віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальностей – відкриває перед дослідниками нові горизонти для вивчення, збереження та представлення культурної спадщини. Зокрема, VR/AR-технології уможливають створення захопливих віртуальних турів музеями, історичними пам'ятками та археологічними локаціями, пропонуючи аудиторії не

просто візуалізацію даних, а повне занурення в історичний контекст.

Протягом останніх двох десятиліть онлайн-музеї трансформувалися з допоміжних сервісів у повноцінні, самодостатні культурні інституції. У своїй монографії «Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change» [5] Р. Паррі слушно зазначив, що мережеве середовище не просто нашаровується на існуючу музейну структуру, а фундаментально змінює її просторово-часову організацію. Актуальність цього твердження з часом лише зросла. Про це свідчить стрімке збільшення обсягів оцифрованої культурної спадщини: за даними консорціуму Europeana, станом на 2024 рік у відкритому доступі знаходилося понад 58 мільйонів оцифрованих об'єктів, що на 40% перевищує показники 2020 року.

Кризові ситуації виявили критичні переваги цифрового формату. Пандемія 2020 року спричинила трикратне зростання відвідуваності музейних сайтів; 63% користувачів здійснили свій перший візит онлайн [3]. Сьогодні гібридна модель, що поєднує фізичну та цифрову аудиторії, є новою нормою, а віртуальні тури становлять значну частину онлайн-контенту.

В Україні, де модернізація відбувається паралельно з протистоянням агресії, оцифрування є питанням культурної безпеки [1]. З лютого 2022 року понад 450 музеїв опинилися в зоні ризику. Цифрові копії стали «страховим фондом». Такі ініціативи, як «Музей у смартфоні» та інтеграція з Europeana (понад 120 тис. записів), не лише захищають спадщину, зберігаючи дані за кордоном, але й роблять її видимою для світу та допомагають подолати проблему обмеженого доступу до фондів (лише 20% колекцій експонуються).

Онлайн-музеї еволюціонували до самодостатніх платформ, які активно формують нові способи

інтерпретації та збереження культурної пам'яті. Вони докорінно переосмислюють взаємодію між людиною та експонатом: традиційний пасивний споглядач перетворюється на активного співтворця культурного досвіду.

Завдяки використанню відкритих стандартів, зокрема ІІІ (International Image Interoperability Framework), семантичних графів та хмарних технологій, ці інституції значно розширюють доступ до культурного контенту. Це підвищує його цінність для досліджень та освіти, а також робить критичний внесок у збереження спадщини, що є особливо важливим в умовах сучасних криз (глобальні пандемії, збройні конфлікти). У зв'язку з цим зростає попит на фахівців, здатних поєднати фундаментальні гуманітарні знання з опануванням цифрових інструментів і розумінням динаміки міждисциплінарних проєктів.

1. Гендіна Н. І. Інформаційно-комунікаційні технології у музейній справі. Київ : Мистецтвознавство, 2018. 184 с. 2. Про культуру : Закон України від 14 грудня 2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York : New York University Press, 2006. 336 p. 4. Parry R. Museums in a Digital Age. London : Routledge, 2019. 304 p. 5. Parry R. Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change. London : Routledge, 2007. 166 p.

Залужний А. Л., Ph.D. (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ДЕМОНСТРАТИВНОГО СПОЖИВАННЯ У ПРОБЛЕМНОМУ ПОЛІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Послуги, інформація і знання виступають основним фактором становлення інформаційного суспільства, центром економічного життя якого стає споживач. Перехід індустріальної цивілізації до суспільства сфери послуг ставить на місце матеріальних якостей товару престиж, імідж, бренд, культурну та естетичну претензійність споживача та виводить його на відповідний рівень культури споживання або культури розваг.

Інформаційний бум, який охопив всі сфери життєдіяльності людини, формує ринок потреб, відповідно до якого потреби статусу та престижу стають найбільш пріоритетними в житті суспільства. У цьому сенсі явище задоволення потреб людини розглядається не з позиції життєво необхідного споживання, а з огляду на престиж, імідж та демонстративність. Тут реалізується виразне прагнення показати свій статус, добробут або створити видимість його існування крізь призму демонстративного споживання як матеріальних благ, так і нематеріальних (сфера послуг, духовна сфера, освітня сфера).

Варто зауважити, що економічна поведінка споживачів, окрім необхідності задоволення функціональних потреб, зумовлена низкою інших чинників: психологічних (орієнтири, цінності, інтереси), соціально-культурні (звичаї, традиції, сім'я, думка інших), маркетингових (реклама, аналіз попиту, інформування споживачів тощо), естетичних (переживання прекрасного, тяги до гармонійного, піднесеного і досконалого). У

теоретико-методологічній площині це знаходить вираження в ідеях Т. Веблена (теорія демонстративного споживання), Г. Зіммеля (теорія моди), М. Вебера (статусні групи), Д. Гелбрейт (суспільство достатку), В. Зомтара (теорія розкоші), Ж. Бодрійяра (суспільство споживання), Дж. Хоманс (ринок символічної продукції: роль, статус, влада) та ін. У цьому контексті акценти ставляться не так на проблемах задоволення потреб, як на ставленні споживача до певних речей, інших людей, ідей, стереотипів та ін.

В інформаційному суспільстві [2; 3] корисність і функціональність споживання доповнюється його символічним значенням, надаючи товарам та послугам соціокультурних вимірів. Володіння символічними об'єктами статусу, влади та престижу визначає роль та місце суб'єкта в соціумі, ієрархічність та структурованість останнього. Так відбувається диференціація споживачів з питань неоднакових можливостей придбання матеріальних та нематеріальних благ, зростає соціальна напруга суспільної нерівності, формується орієнтація на споживання як домінуючу цінність.

Демонстративне споживання засвідчує роль влади, могутності, величі, впливовості, успіху [1], які не завжди зводяться до орієнтирів оволодіння матеріальними благами. Означений процес зумовлює введення нових високотехнологічних, високоякісних товарів, що сприяє науково-технічному розвитку, збереженню здоров'я людей (якісне харчування), створенню додаткових робочих місць для їх виробництва, активізує людину бути кращою і прагнути успіху.

Таким чином, у проблемному полі становлення інформаційного суспільства потреби впливають не з індивідуальних мотивів, а соціокультурного контексту, засвідчуючи пріоритетність ролі інститутів (звичок, моди, бренду) в економічній системі та їх впливу на економічну

ситуацію. У цьому контексті феномен демонстративності проявляється у прагненні споживачів до самореалізації та самоактуалізації крізь призму демонстрування своєї компетентності та обізнаності у новітніх високотехнологічних й науковомістких товарах, орієнтація на успіх й суспільне визнання особистісної креативності, індивідуальності у професійній та творчій діяльності, здобуття авторитету та поваги. Адже «споживацтву», яке характеризується марнотратством і надлишковістю в споживанні та задоволенні потреб вагомого значення починають набирати такі чинники як «метаспоживання», «непоказне споживання», де розкіш замінюється такими проявами як скромність та суворість, меценатство та благодійність.

1. Veblen T. B. The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions. New York : MacMillan, 1899. 400 p. 2. Martin W. J. The Information Society. London : Aslib, 1988. 174 p. 3. Masuda Y. The Information Society. Washington : World Future Society, 1983. 171 p.

Ковальчук С. В., д.е.н., професор (Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна)

ТРЕНДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасні реалії функціонування українського бізнесу в умовах війни створюють безпрецедентні виклики для підприємницької діяльності. Зруйновані логістичні ланцюги, зменшення купівельної спроможності населення, міграційні процеси та трансформація споживчої поведінки вимагають від підприємців нових підходів до побудови маркетингових стратегій [1]. Водночас війна активізувала процеси цифрової трансформації, розвитку креативної економіки та соціально відповідального підприємництва, що формує нову парадигму підприємницького маркетингу в Україні [2].

Актуальність теми зумовлена потребою у переосмисленні ролі маркетингу як інструменту антикризового управління бізнесом, засобу відновлення довіри споживачів і каталізатора економічного відродження країни. У воєнний і післявоєнний період маркетингові рішення перестають бути лише інструментом просування – вони перетворюються на стратегічний ресурс формування національної стійкості, підтримки локальних виробників і розвитку екосистем співпраці між бізнесом, владою та громадськістю [3].

Метою дослідження стало прагнення визначити ключові тренди підприємницького маркетингу в умовах війни та окреслити напрями його трансформації у період повоєнного відновлення.

Завдання дослідження полягають у:

1. Визначенні факторів, що зумовлюють зміни маркетингової діяльності підприємців в умовах війни.

2. Систематизації провідних тенденцій розвитку підприємницького маркетингу в Україні.

3. Обґрунтуванні перспектив його розвитку у процесі післявоєнної реконструкції економіки.

У сучасних умовах воєнних викликів та соціально-економічної нестабільності підприємницький маркетинг в Україні набуває нових форм, орієнтованих на адаптацію бізнесу до кризових обставин та забезпечення сталого розвитку у повоєнний період [1].

Одним із провідних трендів є цифрова трансформація маркетингу, що стала питанням виживання бізнесу. Підприємства активно переходять до електронної комерції, автоматизованих CRM-систем, маркетингової аналітики, використання AI та Big Data для точнішого розуміння поведінки споживачів [1]. За даними дослідження OECD (2024), саме цифрові технології дозволяють українським малим і середнім підприємствам підтримувати стабільність у періоди логістичних та енергетичних криз [2].

Важливим напрямом є розвиток омніканальних моделей взаємодії з клієнтами. У воєнних умовах це дає змогу зберігати контакт зі споживачем у цифровому просторі навіть за відсутності фізичних точок продажу. Формат «showroom + online» стає типовим для креативних, освітніх і торговельних бізнесів [3].

Водночас змінюється зміст брендових комунікацій: акценти зміщуються від комерційних до емоційно-гуманітарних меседжів, спрямованих на підтримку громади, допомогу Збройним Силам України, формування національної ідентичності бренду [4]. Такий підхід формує довіру, лояльність і репутаційний капітал, який стає основою конкурентоспроможності у повоєнному середовищі.

Трендом стає і соціальне підприємництво, де маркетинг виконує не лише комерційну, а й соціальну функцію через формування цінності солідарності, прозорості, сталого розвитку. На цьому фоні важливу роль відіграє репутаційний менеджмент, що дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації, формувати публічну довіру та забезпечувати стабільність бізнесу [5].

Ще одним напрямом є орієнтація на міжнародні ринки. Унаслідок зменшення внутрішнього попиту підприємства диверсифікують ризики через вихід на зарубіжні платформи, участь у міжнародних виставках, співпрацю з діаспорою. Відтак розвивається тренд «Made in Ukraine» – просування українських товарів як символу якості, стійкості й культури [6].

У період післявоєнного відновлення маркетинг виконуватиме функцію інтеграційного механізму, що поєднує державні програми, бізнес-ініціативи й донорську підтримку. Пріоритетами стануть: сталий розвиток, експортна орієнтація, інноваційна діяльність і технологічна модернізація маркетингових процесів [7].

Зважаючи на існуючі тенденції в маркетингу та підприємницькій діяльності, можна зробити порівняльний аналіз, як саме будуть змінюватися ці тенденції у повоєнний час (таблиця).

Таблиця

Порівняння трендів воєнного та повоєнного періодів

Напрямок	Тренди воєнного часу	Тренди повоєнного відновлення
Цифровізація	Активний перехід у цифровий формат, антикризова онлайн-комунікація	Повна інтеграція цифрових екосистем, використання ШІ, аналітики даних (MarTech)

продовження таблиці

Маркетинг цінностей	Підтримка ЗСУ, благодійні ініціативи, гуманітарні кампанії	ESG-маркетинг, фокус на сталому розвитку, соціальній відповідальності
Ринок і споживач	Локалізація, робота зі спільнотами, гнучка адаптація	Розширення ринків, експортна орієнтація, відновлення довіри споживачів
Брендинг	Патріотичний контент, емоційна єдність із клієнтами	Репозиціонування українських брендів на світовому ринку
Інновації	Креативні рішення виживання, краудфандинг	Розвиток креативної економіки, партнерські екосистеми, кластерні ініціативи
Комунікації	Інформаційна мобілізація, комунікація через соціальні мережі	Маркетинг довіри, емоційна підтримка, storytelling брендів

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Стратегічні напрями розвитку підприємницького маркетингу у повоєнний період мають формуватися навколо таких проблем, як:

1. Ребрендинг і репозиціонування українського бізнесу. Відновлення довіри до українських брендів через чесність, автентичність та демонстрацію внеску у відбудову країни.

2. Сталий розвиток і ESG-маркетинг. Формування іміджу соціально відповідального бізнесу через екологічні, соціальні та управлінські практики.

3. Інноваційний маркетинг і цифрові технології. Впровадження автоматизації, персоналізації пропозицій, використання штучного інтелекту та big data для управління клієнтським досвідом.

4. Коопераційний маркетинг і партнерські мережі. Розвиток міжфірмової взаємодії, бізнес-кластерів, колаборацій між МСБ, громадськими організаціями та освітніми закладами.

5. Креативний і культурний маркетинг. Використання культурної ідентичності України, творчого контенту, дизайну та storytelling як джерела конкурентних переваг.

6. Соціальний маркетинг і маркетинг довіри. Інтеграція гуманістичних цінностей, емпатії та підтримки у комунікаціях брендів як засобу відновлення психологічної стійкості суспільства.

Отже, підприємницький маркетинг в умовах війни й відновлення характеризується переходом від тактики короткострокового виживання до стратегій сталого зростання, заснованих на цифрових технологіях, соціальній відповідальності та партнерстві. Ключовими трендами маркетингу українських підприємств є цифровізація, омніканальність, соціальна місія бренду та інтернаціоналізація бізнесу. У післявоєнний період маркетинг стане каталізатором структурної трансформації економіки через інновації, репутаційний капітал і розвиток бренду країни. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування моделей адаптивного стратегічного маркетингу для підприємств у кризових і посткризових умовах.

Таким чином, маркетингові стратегії українських підприємств сьогодні формуються під впливом принципів адаптивності, відповідальності та цифрової трансформації, що визначає їхню конкурентоспроможність у післявоєнній економіці.

1. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. № 1. С. 15–28. DOI: 10.21272/mmi.2024.1-02 (дата звернення:08.09.2025). 2. OECD. *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Report. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/publications/enhancing-resilience-ukraine.pdf> (дата звернення:08.09.2025). 3. Pchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-commerce in Ukraine in the war and post-war conditions. *Science and Innovation*. 2024. № 3. DOI: 10.15407/scine19.03.003 (дата звернення:08.09.2025). 4. Horbal N. I., Revutska O. M. Emotional marketing: Features and prospects of application in the conditions of war in Ukraine. *Social and Management Economics University Journal*. 2025. № 1. С. 152–163. DOI: 10.23939/smeu2025.02.152. 5. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022. URL: <https://doaj.org/article/016e366f497a48128b8eaf96cb5ae8e7> (дата звернення:08.09.2025). 6. Reuters. Ukraine targets value-added production to reshape wartime economy. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-targets-value-added-production-reshape-wartime-economy-2024-11-12/> (дата звернення:08.09.2025). 7. Vakshynska N., Shandrivska O. Specifics of Big Data market development for the needs of Ukrainian economic recovery in the post-war period. *SMEU Journal*. 2023. № 2. С. 244–256. DOI: 10.23939/smeu2023.02.244 (дата звернення:08.09.2025).

Костюкевич А. М., к.е.н., доцент, Костюкевич Р. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ

Сучасний стан медичної сфери України характеризується складними умовами функціонування та поступовими реформами, зокрема переходом від бюджетного фінансування до договірних відносин із Національною службою здоров'я України (НСЗУ).

Зміна принципу фінансування стала стратегічним викликом для закладів охорони здоров'я, адже фінансова спроможність тепер залежить від кількості та вартості наданих послуг, їх собівартості та раціонального використання ресурсів. В умовах нових вимог виникла потреба у реформуванні систем стратегічного управління та бізнес-процесів, орієнтованих не лише на фінансову сталість, а й на якість, інноваційність та пацієнтоорієнтованість.

Збалансована система показників (BSC) розглядається як ключовий інструмент, що дозволяє трансформувати місію та стратегію медичного закладу в систему вимірюваних індикаторів (фінансових, клієнтських, процесних, кадрових) [1; 2].

У КП «Рівненська обласна клінічна лікарня імені Юрія Семенюка» Рівненської обласної ради розроблено систему KPIs для лікарів та KRIs для підрозділів, що охоплює продуктивність, інновації, сервісність, якість роботи, пацієнтоорієнтованість та інші стратегічні напрями.

На сьогодні в РОКЛ застосовується система KPIs, що складається з 18 індикаторів, що згруповані у 5 пріоритетів, які відповідають стратегічним цілям лікарні [3].

У зв'язку зі специфікою роботи окремих відділень частина індикаторів може бути непридатною для застосування або ж замінюватися альтернативними показниками. Так, лікарі обласного центру реабілітації не мають можливості впливати на середню вартість послуг, оскільки вона фіксується умовами договору з програмою медичних гарантій. Натомість діяльність лікарів-анестезіологів оцінюється за кількістю проведених знеболень та знечулень, що відображає їхню продуктивність і складність роботи. Для кожної групи показників визначається відповідна вагомість, яка узгоджується спеціальною комісією за участю представників дирекції, виходячи з пріоритетів розвитку як лікарні загалом, так і окремих структурних підрозділів.

У структурі кожної групи показників передбачено встановлення вагових коефіцієнтів для окремих індикаторів, що диференціюються залежно від особливостей діяльності підрозділів. Зокрема, для лікарів, які надають медичні послуги у стаціонарі, на сьогоднішній день вагомість індикаторів якості (KPI-5) визначено у такому співвідношенні: KPI-5.1 – 20%, KPI-5.2 – 50%, KPI-5.3 – 10%, KPI-5.4 – 10%, KPI-5.5 – 10%.

Такий підхід забезпечує адаптацію системи оцінювання до специфіки функціонування відділень та дозволяє відобразити пріоритетність окремих аспектів якості медичної допомоги.

Розподіл вагомості індикаторів якості

Індикатор	Зміст індикатора	Вагомість, %
KPI-5.1.	Частка викликів чергових лікарів, які виконані невчасно	20
KPI-5.2.	Якість ведення медичної документації, роботи в медичній інформаційній системі, лабораторній інформаційній системі, рентгенологічній медичній інформаційній системі.	50
KPI-5.3.	Якість роботи лікарів, які надають медичну допомогу в умовах стаціонару	10
KPI-5.4.	Вчасність звітування в електронній системі охорони здоров'я.	10
KPI-5.5.	Вчасність подання історій хвороби на секцію.	10

Оскільки індикатори мають різну розмірність (кількість пацієнтів, сума коштів, бали за навчання, дні на звітування тощо), доцільно застосовувати метод індексції для уніфікації показників. Наприклад, якщо лікар пролікував за місяць 18 пацієнтів, тоді як цільовий показник для його відділення становить 13 пацієнтів, індивідуальний показник KPI-1.1.1 дорівнює $13/18 \approx 72\%$.

Інтегральний KPI лікаря розраховується як середньозважене значення локальних індикаторів за формулою:

$$KPI = KPI_1 * X_1 + KPI_2 * X_2 + KPI_3 * X_3 + KPI_4 * X_4 + KPI_5 + KPI_6, \quad (1)$$

де $X_1 \dots X_5$ – вагомість локальних індикаторів ефективності;

Локальні KPI_i розраховуються аналогічно за формулою:

$$KPI_i = \sum KPI_{ij} * Y_j, \quad (2)$$

де KPI_j – показники ефективності, які входять до локальних KPI_i ,

Y_j – вагомості показників ефективності, які входять до одного локального KPI_j .

Результати роботи медичного підрозділу мають відображати інтегральну оцінку виконання цим підрозділом стратегічних завдань лікарні. Вони отримуються внаслідок роботи усього колективу підрозділу, тому структура індикаторів буде значною мірою відповідати структурі $KPIs$ лікарів.

$KRIs$ підрозділу свідчить про ефективність роботи завідувача підрозділу.

Для розрахунку $KRIs$ підрозділу доцільно застосовувати таку ж методологічну основу, як і при розрахунку $KPIs$ працівників. Це дасть змогу спростити розуміння значення індикаторів колективом лікарні.

Для забезпечення прозорості процесу розробляються паспорти індикаторів з описом формули розрахунку, джерел даних та частоти оновлення. Впровадження KPI , KRI та BSC дозволяє:

- ✓ забезпечити узгодженість між поточними діями та стратегічними цілями;

- ✓ підвищити якість управлінських рішень;

- ✓ зміцнити фінансову сталість, ефективність і конкурентоспроможність медичних закладів у нових умовах.

Сучасні умови діяльності закладів охорони здоров'я в Україні, зумовлені реформою фінансування та переходом до договірних відносин із НСЗУ, вимагають впровадження нових підходів у сфері стратегічного менеджменту. Основними критеріями ефективності роботи медичних установ сьогодні є фінансова стабільність, раціональне використання ресурсів та орієнтація на потреби пацієнтів.

Системне використання стратегічних індикаторів у процесі управління сприяє встановленню тісного взаємозв'язку між поточними операційними завданнями та довгостроковими стратегічними пріоритетами розвитку закладу. Це дозволяє не лише підвищити обґрунтованість і якість управлінських рішень, а й забезпечити цілісність управлінської політики, орієнтованої на досягнення сталих результатів. У контексті реформування системи охорони здоров'я України впровадження такого підходу створює передумови для підвищення ефективності функціонування медичних закладів, оптимізації використання ресурсів, зростання рівня відповідальності керівників і персоналу за кінцеві результати діяльності та формування сучасної моделі управління, заснованої на принципах прозорості, результативності й стратегічної узгодженості.

1. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи на вітчизняних підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_192_203.pdf (дата звернення: 01.11.2025). 2. Мініна Є. О. Застосування системи збалансованих показників для стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. Т. 1. С. 43–45. 3. Стратегія розвитку Рівненської обласної клінічної лікарні імені Ю. Семенюка до 2026 року. URL: <https://www.rokl.rv.ua/pro-nas/my-rozvyvaiemos> (дата звернення: 01.11.2025).

Кочнова І. В., ст. викладач, Ладиженко Н. С., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна)

НОВІ ТОВАРИ У СФЕРІ ДИЗАЙНУ

Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції та швидким оновленням асортименту. У цих умовах саме дизайн нового товару стає одним із ключових інструментів залучення споживачів і формування конкурентних переваг підприємства.

Маркетингова товарна політика передбачає створення комплексу характеристик, які роблять продукт привабливим для цільової аудиторії. Дизайн, у свою чергу, забезпечує реалізацію цих характеристик у візуальній і функціональній формах. Добре продуманий дизайн сприяє формуванню в пізнаваного образу бренду, полегшує процес вибору серед широкого асортименту та створює відчуття унікальності товару. Він стає своєрідним «мовчазним продавцем», який комунікує з покупцем ще до моменту здійснення покупки.

Нові товари у сфері дизайну – це об'єкти та концепції, що базуються на використанні сучасних матеріалів, таких як пластик, композити, наноматеріали, а також новими технологіями, включаючи 3D, VR/AR та 3D-друк. Вони відповідають актуальним стилям, таким як хай-тек, мінімалізм, еко-дизайн чи лофт, і водночас інтегрують інноваційні підходи. Основна мета полягає у створенні естетично привабливих і водночас функціональних просторів та предметів. Серед ключових напрямів виділяються акценти на екологічність та інклюзивність, а також широке застосування цифрових технік, включаючи

колажі, що об'єднують фотографічні та художньо намальовані елементи [1].

Процес створення дизайну нового товару є багатоступеневим і включає маркетингові дослідження, аналіз трендів і потреб цільової аудиторії, вивчення конкурентного середовища, розробку концепцій і прототипів, тестування й подальшу адаптацію результатів. На практиці застосовують підхід дизайн-мислення, який передбачає глибоке розуміння проблем і бажань споживачів, генерацію кількох варіантів рішень, перевірку гіпотез та впровадження найефективнішого рішення.

Ефективність дизайн-мислення вже успішно доведена на практиці в таких сферах, як бізнес-менеджмент і стратегічне планування, освіта, охорона здоров'я та розробка послуг та ІТ-сервісів. Експерти з провідних компаній, таких як Apple, Google, Microsoft, Netflix, Uber та інших, вже протягом тривалого часу застосовують дизайн-мислення для розробки інноваційних рішень [2].

Сучасні дизайнери зосереджуються не лише на створенні нових продуктів для ринку, а й приділяють увагу всьому життєвому циклу виробів, враховуючи їх утилізацію – це повний цикл робіт пов'язаних з розробкою нових виробів (чи то кулькова ручка або машина), що включає аналіз продукту, концепт-дизайн, інжиніринг, прототипування і випуск конструкторської документації для подальшого виробництва.

Сучасні тенденції у сфері дизайну товарів орієнтовані на екологічність, інноваційність та персоналізацію. Зростає популярність використання біорозкладних і вторинно перероблених матеріалів, мінімалістичних форм, нейтральних кольорових рішень, що підкреслюють сталість і відповідальність бізнесу. Паралельно поширюються інтерактивні рішення: AR-етикетки, QR-коди, NFC-мітки, які дозволяють споживачеві отримати додаткову

інформацію про продукт або зануритися в брендований цифровий досвід.

Приклади успішного використання дизайну можна знайти у провідних світових компаній. Так, Apple створює цілісну екосистему продуктів, у яких дизайн і функціональність гармонійно поєднуються. Компанія Dyson робить ставку на футуристичний вигляд і технологічність своїх пилососів та побутових приладів, що формує преміальне позиціонування бренду. На українському ринку варто відзначити бренди REMADE та LEVADA, які актуалізували питання апсайклінгу – виготовлення нових речей із перероблених матеріалів. Це говорить не лише як про екологічну тенденцію, але і як творчий процес, де можна експериментувати й вигадувати щось унікальне [3].

Цифрові товари стрімко здобувають популярність, значною мірою завдяки відеоіграм. В ігрових всесвітах користувачі можуть не лише взаємодіяти одне з одним, але й створювати власну ідентичність, здійснювати купівлю та продаж, розвивати бізнес або навіть будувати кар'єру. У цьому контексті умовний Fortnite поступово трансформується в платформу, схожу на Instagram, але з розширеним набором функцій і можливостей [4].

Розробка та дизайн цифрового продукту відіграють вирішальну роль у його привабливості та зручності для кінцевого користувача.

У 2025 році домінує гібридний підхід до візуального дизайну, що об'єднує функціональність, емоційну залученість користувачів і передові технології. Інтерфейси еволюціонують, стаючи не лише зручними та зрозумілими, але й естетично привабливими, персоналізованими та адаптованими до потреб різних аудиторій. Сучасний дизайн виходить за межі простої естетики – його завданням є вирішення конкретних бізнес-цілей, покращення

користувацького досвіду та формування поведінкових реакцій.

Системи на основі штучного інтелекту здійснюють аналіз даних у режимі реального часу для прогнозування запитів користувачів. Наприклад, освітній додаток може рекомендувати нові теми, враховуючи вже пройдені уроки; маркетплейс пропонує товари, які найбільше відповідають ймовірним уподобанням, а новинна платформа автоматично відбирає контент відповідно до інтересів людини.

У деяких AI-продуктах закладено функцію вибору оптимального способу взаємодії – голосового, тактильного або візуального. Яскравим прикладом такого підходу до персоналізації є сайт Національної поліції України. У його правому верхньому куті розміщено розділ «Налаштування доступності», розроблений для користувачів із порушеннями зору. Завдяки цьому інструменту сайт стає більш адаптивним для людей із астигматизмом, далекозорістю чи дальтонізмом, забезпечуючи комфортне користування відповідно до їхніх потреб.

Адаптивні інтерфейси забезпечують інтуїтивну і зручну взаємодію, оскільки вони фактично налаштовуються під користувача, спрощуючи досягнення цілей. Це не тільки вдосконалює користувацький досвід, але й зміцнює лояльність аудиторії, створюючи відчуття, що продукт є «своїм» [5].

Таким чином, дизайн нового товару не є лише елементом зовнішнього оформлення, а виступає важливою складовою маркетингової товарної політики. Він формує додану вартість, підсилює позиціонування бренду, впливає на рівень лояльності споживачів і може забезпечити стабільне зростання продажів. Урахування сучасних тенденцій і постійне вдосконалення дизайну дозволяє

підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічних умовах ринку.

1. Брильов С. В., Козік В. В., Палієнко О. О. Дизайн та цифрові технології: сучасні тренди, інновації та виклики. *АРТПРОСТІР* : наук. журн. Київ : Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. Вип. 1 (5). С. 89–105.
2. Кузнецова Н. Б. Роль і цінність дизайну у інноваціях сучасного бізнесу. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2022. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_3_2022 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Дуденко О. Понад 100 українських брендів, відомих у світі. У «Мистецькому Арсеналі» минув грандіозний «Дизайн Маркет». Українська правда. Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/dizayn-market-u-mistECKomu-arsenali-reportazh-up-304183/> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Як створити цифровий продукт і заробляти на ньому: повний гайд. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-stvoryty-tsyfrovyy-produkt-i-zarobliaty-na-nomu-povnyy-hayd/> (дата звернення: 01.11.2025).
5. ТОП-10 UI-трендів, які має знати кожен дизайнер. URL: <https://www.nml.biz.ua/top-10-trendiv-ux-ui/> (дата звернення: 01.11.2025).

Кочнова І. В., ст. викладач, Тріус О. К., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна)

УКРАЇНСЬКИЙ СЕКТОР ПОСЛУГ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Підприємства сфери послуг вдруге поспіль найгірше оцінили результати своєї діяльності, що обумовлено зростанням логістичних витрат та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Секторальний індекс знизився до 45.8 у порівнянні з 48.3 у червні, а також 42.5 у липні 2024 року. Більшість компаній прогнозують підвищення цін на закупівельну сировину та матеріали, а також зростання цін і тарифів на власну продукцію та послуги [1].

Специфіка сфери послуг виявляється і у високому ступені диференціації пропонованих населенню послуг, які пояснюється диверсифікацією, персоніфікацією та індивідуалізацією ринкового попиту. Складна структура попиту обумовлює появу нових, нестандартних послуг, причому цей процес набуває все більшого розвитку у світі насичення ринкового попиту. Таке властивість ринку послуг можна розглядати як найважливіший стимул до інноваційної діяльності у цій сфері, так як пошук послуги-новинки стає перманентним процесом.

ІТ-галузь України залишається одним із найгнучкіших та найдинамічніших секторів економіки навіть в умовах зatoryжної війни. Цей інтерес пояснюється розвитком галузей, які вимагають не лише технічної бази, а й креативного підходу. Серед них такі сфери, як MilTech, AI/ML, аналітика, дизайн та Data Engineering.

Революція у способах споживання контенту призвела до того, що традиційне телебачення поступово поступається місцем інтерактивним стрімінговим платформам. Стрімінг

– один із форматів відео, який хоч і з’явився давно, проте тільки набрав велику кількість обертів.

Якщо говорити про реалії України, де наразі йде війна, то в людей і сьогодні часто залишається одним варіантом відпочинку перегляд таких платформ як:

- Netflix – глобальний гігант з понад 200 мільйонів підписників, який доступний майже в усіх країнах світу. Платформа пропонує настільки різноманітний контент, що може впоратися з потребами навіть найвибагливішого користувача;

- YouTube функціонує як гібрид відеохостингу та соціальної мережі. Його філософія заохочує користувачів не обмежуватися пасивним переглядом, а активно спілкуватися та обмінюватися думками з іншими членами спільноти;

- Megogo та Київстар ТБ – українські платформи, які надають широкий вибір відео- та аудіоконтенту. Їхня пропозиція включає фільми, серіали, телевізійні канали, розважальні шоу, а також аудіокниги та подкасти [2].

60% українців користуються ОТТ-платформами для перегляду відео, а 61% – дивляться контент переважно на Smart TV. Ці показники мають потенціал до зростання: на ринку вже доступні понад півтора десятка стримінгових сервісів. Найпопулярніші платформи: Megogo – 33%; SWEET.TV – 27%; Kyivstar TV – 20%; Netflix – 13%; YouTV – 7%. Глядачі зазвичай користуються кількома пристроями одночасно: середня кількість підключених девайсів на одну платформу становить від 1,9 у Netflix до 2,4 у Megogo та SWEET.TV [3].

Інший приклад – телемедицина, яка дозволяє надавати медичні консультації в режимі реального часу з будь-якого місця. Це сприяє зменшенню поширення хвороб, забезпечує доступ до лікарів для мешканців віддалених районів міст, сіл або навіть інших країн. Серед напрямків її розвитку

можна виділити впровадження безперервного моніторингу стану пацієнтів у режимі 24/7, підвищення рівня персоналізації медичних послуг, а також активне використання штучного інтелекту для діагностики та обробки великих об'ємів даних [4].

2025 став роком захопливих інновацій та послуг, адаптованих до потреб сучасних власників домашніх тварин. Компанії з догляду за домашніми тваринами, які врахували ці зміни, не тільки не відстали, але й почали процвітати на цьому швидкозмінному ринку. Провідними послугами, що лідирують у 2025 році стали персоналізовані плани оздоровлення (індивідуальне харчування, пакети профілактичного догляду, програми фітнесу для домашніх тварин), технологічно вдосконалений моніторинг домашніх тварин за допомогою штучного інтелекту, розкішні апартаменти для перетримки, послуги з психологічного здоров'я домашніх тварин за допомогою вет-психологів [5].

За даними SellersCommerce, середньорічний темп зростання електронної комерції становить близько 15%, а до 2040 року обсяг ринку може досягти рекордних \$50 трлн. Для порівняння: у 2024 році світовий ВВП оцінюється приблизно в \$100 трлн (за даними Statista). Це свідчить про те, що e-commerce продовжує набирати обертів і стає ключовим елементом глобальної економіки [6].

Сьогодні понад 60% світових онлайн-покупок здійснюються через маркетплейси. Приміром, маркетплейс Rozetka нараховує понад 60 млн найменувань в 7000 категорій товарів, а його сайт відвідує щодня понад 5 млн осіб [6].

Хмарні технології (Cloud Technology) – це можливість отримання обчислювальних ресурсів для обробки та зберігання даних за принципом сервісу. SaaS – високоадаптований для користувача сервіс, який надає готові до використання програми для виконання

різноманітних завдань. Користувачеві потрібно лише мінімально налаштувати продукт «під себе», оскільки це, по суті, вже кінцеве рішення. Всі обчислювальні потужності таких ресурсів знаходяться у хмарі, що не створює жодного навантаження на пристрій користувача [7].

Якщо говорити про майбутнє, то можна прогнозувати подальший розвиток штучного інтелекту у сфері послуг – персональні цифрові асистенти, автоматизовані консультації, онлайн-репетиторство з використанням ШІ. ШІ-помічники забезпечують розширену персоналізацію, задовольняючи очікування 73% клієнтів (наприклад, чат-бот H&M, який генерує стильні образи). Доступні цілодобово та інтегровані в різні месенджери, вони гарантують безперебійну підтримку, мінімізують непорозуміння та значно спрощують клієнтський шлях від першого знайомства з товаром до фінальної покупки [8].

2025 року ринок послуг в Україні функціонуватиме в умовах економічної нестабільності та уповільнення відновлення економіки. Проте завдяки стійкому попиту на IT-послуги та споживчі товари існують перспективи зростання в окремих нішах. Ключові сфери зазнають глибокої технологічної трансформації: медіа та відпочинок, електронна комерція, хмарні технології та спеціалізовані послуги. На майбутнє прогнозується подальше домінування штучного інтелекту для розширеної персоналізації клієнтського досвіду. А український сектор послуг виявляє високу адаптивність, орієнтуючись на технологічні інновації та персоналізацію.

1. Пилипенко Н. Бізнес у сфері послуг демонструє найслабшу активність у 2025 році. URL: <https://thepage.ua/ua/news/sfera-poslug-vdruge-pospil-vidznachila-zdorozhchannya-logistiki-ta-deficit-kadriv> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Чому стрімінг стає дедалі популярнішим. URL: <https://ua.hive-mind.community/blog/442,comu-striming-staje-dedali>

[populyarnisim](https://mixdigital.agency/ua/blog/ukrayinczi-najchastishe-dyvlyatsya-kontent-za-pidpyskoyu-na-smart-tv-de-biznesu-shukaty-reklamni-mozhlyvosti/) (дата звернення: 01.11.2025). 3. Як і де українці дивляться відео: дослідження MixDigital. URL: <https://mixdigital.agency/ua/blog/ukrayinczi-najchastishe-dyvlyatsya-kontent-za-pidpyskoyu-na-smart-tv-de-biznesu-shukaty-reklamni-mozhlyvosti/> (дата звернення: 01.11.2025). 4. Telehealth: Technology Meets Health Care. Mayo Clinic. URL: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/consumer-health/in-depth/telehealth/art-20044878> (дата звернення: 01.11.2025). 5. Trending Pet-Care Services for 2025. URL: <https://www.revelationpets.com/blog/trending-pet-care-services-for-2025> (дата звернення: 01.11.2025). 6. Гузенко С., Міщенко С. Тренди українського e-commerce на 2025 рік. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 01.11.2025). 7. IaaS, PaaS, SaaS – що краще обрати в 2025 році? URL: <https://ucloud.ua/iaas-paas-saas/> (дата звернення: 01.11.2025). 8. Тренди в онлайн-продажах 2025: до чого готуватися бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/trendi-v-onlajn-prodazhah-2025-do-chogo-gotuvatisya-biznesu> (дата звернення: 01.11.2025).

Мальчик М. В., д.е.н., професор, Ванджура Ю. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ МСП У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ: ЦИФРОВІ КАНАЛИ, ДОВІРА ТА ПАРТНЕРСТВА

В умовах повномасштабних бойових дій та їхніх наслідків для економіки України малі та середні підприємства (МСП) зіткнулися зі спадом попиту, збоями логістики і зміною споживацьких уподобань. Мета роботи полягає у запропонованні маркетингових стратегій відновлення МСП у регіонах України через поєднання цифрових каналів [6; 8], управління довірою та партнерств університет бізнес громада [1; 5] з урахуванням регіональних ризиків. Запропонований підхід охоплює сегментацію регіонів за рівнем безпекових і логістичних обмежень, вибір пріоритетних цифрових каналів для кожного сегмента та вбудоване вимірювання ефекту на рівнях воронки від охоплення до лідів і від лідів до конверсій та повторних покупок. Очікуваний результат полягає у формуванні набору рекомендованих тактик швидкого запуску для локального попиту, у підготовці порад щодо прозорої цінової комунікації та в застосуванні індикативного індексу готовності до зростання для щоквартального пріоритезування інвестицій і моніторингу прогресу.

Запропоновано цілісну рамку оцінювання готовності МСП до зростання [1; 6], яка поєднує дві групи показників: цифрову присутність та інтенсивність партнерств «університет–бізнес–громада», з можливістю гнучко змінювати їхню вагу залежно від етапу відновлення.

Обґрунтовано поділ маркетингових рішень за рівнями безпекових і логістичних ризиків регіонів. Запроваджено окремий блок вимірювання довіри [7; 9], що включає прозорість ціноутворення, підтверджені відгуки, швидкість відповіді, гарантії і правила повернення. Уніфіковано омніканальну воронку з KPI [6; 9] для типових каналів МСП: локальне SEO і карти, маркетплейси, месенджери і чат-боти, e-mail, контент і UGC. Партнерства «університет–бізнес–громада» [1; 5] запропоновано розглядати як самостійний драйвер попиту з власними метриками та циклами планування. Сформовано контур прийняття рішень «90–90+», де перші 90 днів зосереджені на швидкому поверненні попиту, а після 90 днів на масштабуванні партнерств і програм лояльності. Подано практичні рівні інтерпретації індексу готовності до зростання: низька, середня, висока, а також відповідні управлінські кроки для кожного рівня.

Методологічною базою підготовки роботи слугували:

- 1) Аудит цифрової присутності: сайт/лендінг, локальне SEO/карти, маркетплейси, месенджери/чат-боти, e-mail/SMS (контент-аналіз, веб-аналітика) [6; 8].
- 2) Дизайн довіри: проводимо порівняльні тести різних підходів до прозорості цін, гарантій і відгуків, перевіряємо, які елементи інтерфейсу викликають більше довіри та продажів [7].
- 3) Партнерства UBC: інтерв'ю з представниками громад/кластерів; картування спільних активностей (ярмарки, освітні події, стажування) [1; 5].
- 4) Оцінювання ефекту: описуємо просту воронку від охоплення до покупки, ставимо зрозумілі показники для верху, середини і низу та дивимось, які канали дають найбільший внесок [4; 9].

Спираючись на методологію і реалії воєнного часу в Україні, далі узагальнено практики в межах маркетингових стратегій відновлення МСП у регіонах України з акцентом на цифрові канали, довіру та партнерства між університетами, бізнесом і громадами:

- Цифрова база: швидкий лендінг з чіткою УТП; локальне SEO й профілі у картах; синхронізовані каталоги на маркетплейсах; месенджер-комерс [6; 8].
- Довіра та безпека: відкриті правила доставки/повернення, верифіковані відгуки, прозорі повідомлення про зміну цін [7].
- Партнерства: ко-промо з громадами/ЗВО (ярмарки, «дні кар'єри», ко-брендинги), програми лояльності для місцевих покупців та діаспори [1; 5].
- Експортний крок: мінімально життєздатна присутність на 1–2 маркетплейсах ЄС з адаптованими описами/етикетками [4].

Таблиця

Канали комунікації МСП та рекомендовані КРІ на етапі відновлення

Канал	Мета на етапі відновлення	Базовий КРІ □
Локальне SEO/карти	Повернення офлайн-трафіку	Топ-3 за брендовим запитом; CTR у картах $\geq 5\%$
Маркетплейси	Швидкий доступ до попиту	Конверсія карток $\geq 1,5\%$
Месенджери/чат-боти	Підтримка та продажі	Частка відповідей < 1 хв $\geq 80\%$
E-mail/SMS	Повернення клієнтів	Повторна покупка у 30 днів $\geq 15\%$
Соцмережі (UGC)	Довіра спільнот	ER $\geq 3\%$; NPS ≥ 40

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 6].



Рисунок. Схема воронки залучення клієнтів МСП з точками вимірювання КРІ

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 9].

Нижче подано орієнтовні практичні кроки для МСП у період відновлення, сформовані з урахуванням описаної методології та українського контексту воєнного часу:

- 1) Перші 30 днів: локальне SEO+карти, базовий лендінг, синхронізація маркетплейсів, прозора політика цін; запуск UGC-серії «купуй локальне».
- 2) 60–90 днів: партнерські події з громадою; e-mail-реактивації; мінімальний експортний експеримент.
- 3) Понад 90 днів: перегляд співвідношення ваг складових індексу за результатами КРІ; масштабування найефективніших каналів; розвиток програм лояльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, сформульовано адресні пропозиції щодо маркетингових стратегій відновлення МСП у регіонах України з акцентом на цифрові канали, довіру та партнерства між

університетами, бізнесом і громадами. Для МСП доцільно підвищити видимість у локальному пошуку і картах на п'ять відсоткових пунктів за квартал, забезпечити частку відповідей у месенджерах протягом однієї хвилини не менше вісімдесяти відсотків, досягти повторної покупки у тридцять днів не менше п'ятнадцяти відсотків. Для органів місцевого самоврядування рекомендовано підтримувати партнерства із закладами вищої освіти та бізнесом через мікрогранти, спільні події і промо регіональних брендів з ціллю отримувати не менше двадцяти відсотків нових лідів з офлайн активностей. Для університетів варто розгорнути консультативні та стажувальні програми для МСП з акцентом на дизайн довіри і залучати підприємства до спільних дослідницьких і навчальних проєктів. Індикативний індекс готовності до зростання доцільно переглядати щоквартально з урахуванням регіональних ризиків, коригуючи пропорції інвестицій між цифровими каналами, ініціативами довіри та партнерствами, що узгоджує практичні кроки зі змістом заявленої теми.

1. Міністерство економіки України. Звіт про стан реалізації у 2024 році Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року. 2025. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Національний банк України. Опитування підприємств та індекс ділової активності: підсумки 2024–2025 рр. 2025. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Дія.Бізнес. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитувань та Ukrainian Business Index (UBI). 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 01.11.2025).
5. KSE Institute. Ukraine Recovery: Business and Economy Digests. 2023–2025. URL: <https://kse.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. 7th

ed. Harlow : Pearson, 2019. 7. Keller K. L. Strategic brand management. 4th ed. Harlow : Pearson, 2013. 8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 9. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience across the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420 (дата звернення: 01.11.2025).

Милько І. П., к.е.н., доцент (Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

СТОРИТЕЛІНГ В СИСТЕМІ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ

Сторітелінг у системі контент-маркетингу є ключовим інструментом для формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Завдяки використанню історій, контент набуває більшої автентичності, запам'ятовуваності, здатності впливати на сприйняття аудиторії, розуміння ефективних комунікаційних стратегій у цифровому середовищі. Через інформаційне перенасичення саме сторітелінг дозволяє виділити бренд серед конкурентів і підвищити рівень залученості споживачів. Авторський колектив [1] визначає, що сторітелінг виступає «специфічною комунікативною технологією, способом донесення необхідної інформації в емоційній формі», перетворюється на ефективний канал впливу на цільову аудиторію. У NSN вважають, що сторітелінг є «інтерактивним мистецтвом створення образів та історії для пробудження уваги». У Oxford Academic відзначають, що сторітеллінг формує зв'язок з споживачами через емоційну історію для посилення лояльності до бренду та стимулює повторні покупки. Щоб сторітеллінг став потужним інструментом впливу, важливо підібрати цікавого персонажа, який викликатиме співпереживання, радість, повагу тощо. У історії повинні бути такі класичні елементи: зав'язка, розвиток дії, кульмінація, розв'язка, проте їх послідовність може змінюватись [2].

До переваг сторітелінгу можна віднести: залучення цільової аудиторії до рекламного повідомлення на основі її добровільної зацікавленості; трансформацію фактів у захопливі, емоційні історії, що легко запам'ятовуються; доступність, оскільки немає потреби у фінансових витратах

на програмне забезпечення чи залучення дорогих фахівців; високий рівень окупності інвестицій; актуалізацію важливих цінностей; вірусне поширення контенту; довіру та лояльність до бренду; мотивацію аудиторії до здійснення бажаної цільової дії. Сторітелінг ефективніше працює у порівнянні з традиційною рекламою, оскільки створює емоційний зв'язок – запам'ятовуються відчуття, які викликані переглядом історій; формує впізнаваність – глядач пізнає в героях себе; забезпечує довіру і бажання ділитись побаченим. Фахівці з контент-маркетингу використовують відповідні інструменти для сторітелінгу, зокрема візуальні медіа (фото, відео, інфографіка), соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok тощо), блоги, вебсайти тощо [3].

Сторітелінг є потужним інструментом контент-маркетингу, який забезпечує ефективну взаємодію бренду зі споживачем через емоційний вплив і автентичність повідомлення. Використання історій робить цю технологію актуальною в умовах цифрової комунікації. Завдяки поєднанню креативних сюжетів, візуальних медіа та соціальних платформ сторітелінг відкриває нові можливості для залучення аудиторії. Подальші дослідження доцільно спрямувати на визначення ефективних форматів і методів сторітелінгу для різних цільових груп та аналізу впливу цифрових технологій.

1. Мунтян І., Мільчева В., Донець Л. Сторітелінг як інструмент просування бренду. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-03 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Стамат В., Мерзлікіна М. Storytelling як інноваційний маркетинговий інструмент. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 112–118. DOI: 10.30838/EP.200.112-118 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Демчина Д. Сторітелінг для бізнесу. URL: <https://salo.li/F64Ba47> (дата звернення: 01.11.2025).

Міщук Г. Ю., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ КАР'ЄРІ ВИПУСКНИКІВ ЗВО

Нестача цифрових компетентностей в епоху стрімкого розвитку технологій стає все відчутнішою перешкодою побудови успішної кар'єри, а на рівні бізнесу та країн стримує розвиток конкурентоспроможності через невідповідність навичок сучасному рівню складності професійних завдань. Окремі з цих проблем у вигляді браку базових цифрових компетентностей, зростання технічної складності робіт, що вимагають цифрових знань та вмінь, підтверджено у відповідних дослідженнях в ЄС [1; 2].

Для з'ясування ролі цифрових компетентностей у побудові професійної кар'єри випускників ЗВО України проведено дослідження, на першому етапі якому здійснено порівняння попиту за 4 професійними групами в розрізі компетентностей, що були вказані у вакансіях роботодавців України, Польщі та Німеччини. На цьому етапі підтверджено високий попит на цифрові компетентності кандидатів, що в деяких випадках переважає цінність формальних результатів навчання, підтверджених дипломом та іншими документами про освіту [3].

На другому етапі проведено дослідження актуального рівня цифрових компетентностей, ролі університетів у їх формуванні та впливу на професійну кар'єру. Результати отримані з використанням соціологічного опитування, проведеного в червні-липні 2024 року. Методологічною основою стала Рамка цифрових компетентностей (DigComp2.2), згідно з якою цифрові компетентності аналізуються за 5 вимірами (загалом – 21 компетентність),

кожна компетенція оцінюється за 8-бальною шкалою. Вибірка складала 397 респондентів-випускників ЗВО України віком до 35 років, включаючи тих, хто працює за кордоном. Характеристики вибірки (рівень ймовірності – 95%, похибка – 4,92%) дозволяють вважати отримані результати репрезентативними. Для оцінки професійного успіху використані два критерії: рівень доходу та професійний статус (від безробітного до керівників, в тому числі топ-менеджерів компаній).

В результаті встановлено, що до компетентностей, які найбільш сильно розвинені у респондентів, що обіймають керівні посади та мають найвищі доходи, належать: оцінювання даних, інформації та цифрового контенту; співпраця за допомогою цифрових технологій; оцінка даних; нетикет; авторське право та ліцензії; захист навколишнього середовища; креативне використання цифрових технологій [4].

Отримані результати не заперечують ролі «твердих» навичок в успішній професійній траєкторії, але дають змогу критично проаналізувати програми підготовки здобувачів та гармонізувати потреби ринку праці та можливості ЗВО.

1. European Union. Digital skills and jobs. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills-and-jobs> (дата звернення: 01.11.2025).
2. European Union. Year of Transversal Skills. URL: https://year-of-skills.europa.eu/transversal-skills_en (дата звернення: 01.11.2025).
3. Roshchuk I., Mishchuk H., Bilan Y., Brezina I. Determinants of demand for young professionals with tertiary education amidst migration resulting from the war in Ukraine. *Intellectual Economics*. 2024. Vol. 18, No. 2. P. 402–428. DOI: 10.13165/IE-24-18-2-08 (дата звернення: 01.11.2025).
4. Mishchuk H., Samoliuk N., Krol V., Račka I. Digital competences of university graduates: Implications for career success. *Human Technology*. 2025. Vol. 21, No. 2. P. 274–292. DOI: 10.14254/1795-6889.2025.21-2.2 (дата звернення: 01.11.2025).

Мірошник М. В., к.е.н., доцент, Сияговський М. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна)

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

У період після кризового чи післявоєнного відновлення маркетинг набуває особливого значення як інструмент, що забезпечує не лише розвиток бізнесу, але й загальну стабілізацію економічної системи. Маркетинг у після кризовий період виконує важливу функцію культурної та ціннісної трансформації суспільства. Через просування ідей соціальної відповідальності, екологічної свідомості та інноваційності він формує нову бізнес-культуру, орієнтовану на довгостроковий розвиток. Це допомагає підприємствам не лише відновлювати економічний потенціал, але й створювати міцну основу для стійкого зростання, де поєднуються економічні, соціальні та екологічні інтереси.

Маркетингові стратегії сприяють активізації споживчого попиту, формуванню потреб на ринку та їх задоволенню. Завдяки ефективним комунікаціям підприємства здатні швидше налагоджувати виробництво, розширювати коло клієнтів та стимулювати економічний оборот.

В умовах кризи населення часто демонструє низький рівень довіри до бізнесу. Маркетинг, орієнтований на прозорість, чесність та соціальну відповідальність, формує позитивний імідж підприємств і зміцнює взаємодію з громадянами. Це сприяє підвищенню рівня споживання, що напяму впливає на економічне зростання.

Маркетингові інструменти дозволяють розвивати локальні бренди, просувати продукцію малого та середнього підприємництва, стимулювати конкуренцію та створювати нові робочі місця [1].

У цьому контексті маркетинг виступає не лише як комерційний інструмент, але й як засіб соціально-економічної інтеграції. Він сприяє відновленню довіри між бізнесом, державою та суспільством, забезпечуючи прозору комунікацію та створюючи передумови для формування сталих економічних відносин. Використання маркетингу у сфері публічного управління та розвитку громад дозволяє ефективніше реалізовувати програми підтримки підприємництва, залучати інвестиції та підвищувати рівень конкурентоспроможності територій на національному й міжнародному рівнях.

Таким чином, маркетинг стає рушійною силою розвитку територій і їхньої економічної самодостатності, оскільки сприяє не лише зростанню бізнес-активності, а й формуванню нових соціально-економічних зв'язків. Завдяки грамотним маркетинговим стратегіям підприємства отримують можливість підвищувати рівень конкурентоспроможності, формувати позитивний імідж та створювати додаткову цінність для споживачів і суспільства загалом. Особливе значення має впровадження інноваційних технологій у маркетингову діяльність, адже цифрові платформи, соціальні мережі, big data та аналітика надають бізнесу інструменти для глибшого аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та формування індивідуалізованих пропозицій. Це дозволяє знижувати ризики, підвищувати ефективність комунікацій, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати стійкість у мінливих умовах сучасної економіки [2].

У результаті маркетинг виконує роль стратегічного механізму, що забезпечує як розвиток окремих

підприємств, так і відновлення економіки країни в цілому. Його інструменти стають необхідними для подолання кризових явищ, відновлення довіри споживачів, стимулювання попиту та активізації інноваційних процесів.

У таблиці наведено приклади основних напрямів маркетингу та їх значення для процесів післякризового та післявоєнного відновлення економіки.

Таблиця

Напрями маркетингу та їх роль у відновленні економіки

Напрямок маркетингу	Роль у відновленні економіки	Очікуваний результат
Маркетинг попиту	Стимулювання споживання та збільшення товарообігу	Зростання економічної активності
Соціально відповідальний маркетинг	Формування довіри та підтримка громад	Стабільність і довгострокові відносини
Цифровий маркетинг	Швидка адаптація бізнесу до нових умов	Ефективна конкуренція та оптимізація витрат
Брендинг територій	Просування інвестиційної привабливості	Залучення іноземного капіталу

Джерело: укладено та розроблено авторами на основі джерела [3]

Брендинг територій та підприємств, міжнародні маркетингові кампанії створюють позитивний образ країни, здатної до відновлення. Це приваблює іноземних

інвесторів, сприяє розвитку експортного потенціалу та інтеграції в міжнародну економіку.

Сучасний маркетинг враховує не лише прибутковість бізнесу, а й соціальну цінність. Підприємства, які демонструють підтримку громадам, відновлення інфраструктури та екологічну відповідальність, отримують довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, маркетинг у процесі відновлення економіки виконує подвійну функцію: він одночасно сприяє зростанню прибутковості бізнесу та формує соціальну довіру, необхідну для стабільного розвитку. Завдяки комплексному використанню маркетингових інструментів можна досягти прискореного економічного відновлення та створення основ для сталого розвитку суспільства.

1. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за наук. ред. Н. В. Карпенко. Полтава : ПУЕТ, 2021. Частина 2. 344 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/Monografia_Karpenko.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Кудрянь І. Big Data в маркетингу: як великі дані змінюють гру. ANT Media. 28.08.2024. URL: <https://www.theantmedia.com/post/big-data-v-marketingu-yak-veliki-danizminyuyut-gru> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Басюркіна Н. Й. Інноваційні бізнес-моделі у соціальному підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 14–19. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.14 (дата звернення: 01.11.2025).

Олійник О. О., к.е.н., доцент, Луцик А. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

GREENWASHING У МОДНІЙ ІНДУСТРІЇ: СУПЕРЕЧНОСТІ МІЖ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРАКТИКАМИ ТА ПРИНЦИПАМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Термін *greenwashing* («зелене відмивання») використовується для позначення практик, реалізуючи які компанії поширюють інформацію про нібито екологічність своєї продукції чи діяльності, однак не мають для цього належного фактичного підтвердження. Такі заяви, як правило, ґрунтуються на перебільшеннях або вибіркового висвітленні даних і формують у споживачів хибне уявлення про відповідальне ставлення компанії до довкілля. У цьому контексті *greenwashing* виступає різновидом екологічного маркетингу, що орієнтується на «зелені» комунікаційні стратегії та піар-інструменти, які спрямовані не на реальне зменшення екологічного впливу, а на покращення корпоративного іміджу [1].

Поширеність явища *greenwashing* у модній індустрії зумовлена низкою чинників. Серед них – підвищена увага споживачів до продукції, яка виготовляється із урахуванням етичних і екологічних стандартів, а також суспільний, медійний і громадський тиск на бренди, щоб ті декларували сталість навіть за відсутності реальних соціально відповідальних дій. У результаті компанії вдаються до «зеленої» риторики в маркетингу як засобу зміцнення ринкових позицій і збільшення обсягів продажів, замість впровадження суттєвих змін у виробничих чи операційних процесах [2].

У сфері модної індустрії практики greenwashing проявляються через використання нечітких або свідомо завищених екологічних заяв – термінів «еко», «екодружній», «сталій», «веганський» – без надання достовірних або перевірених доказів [3]. Часто бренди фокусуються лише на одній «екологічній» лінії продукції, але водночас ігнорують екологічно шкідливі аспекти масового виробництва. Наявність непрозорих ланцюгів постачання ускладнює можливість споживачам чи іншим стейкхолдерам перевірити справжній рівень екологічності товарів. У результаті такі комунікаційні практики вводять споживачів в оману, адже створюють враження відповідності принципам сталого розвитку, що не підтверджується суттєвими змінами в діяльності компаній.

Для запобігання проявам greenwashing у модній індустрії необхідно створити багаторівневу систему контролю за достовірністю екологічних заяв брендів. Важливим завданням є також підвищення прозорості ланцюгів постачання, відкритість даних про використані матеріали, обсяги споживання ресурсів та умови праці. Такі заходи дозволять мінімізувати маніпуляції із «зеленою» риторикою та забезпечити реальне дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

1. Spaniol M. J., Danilova-Jensen E., Nielsen M., Rosdahl C. G., Schmidt C. J. Defining greenwashing: A concept analysis. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 20. Art. 9055. DOI: 10.3390/su16209055 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Alizadeh L., Liscio M. C., Sospiro P. The phenomenon of greenwashing in the fashion industry: A conceptual framework. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*. 2024. Vol. 37. Art. 101416. DOI: 10.1016/j.scp.2024.101416 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Greenpeace. Fashion greenwash: how companies are hiding the true environmental costs of fast fashion. URL: <https://www.greenpeace.org.uk/news/fashion-greenwash-report-companies-hiding-true-environmental-costs-fast-fashion> (дата звернення: 01.11.2025).

Павлик А. Й., викладачка–методистка, Головняк С. Р., здобувачка фахової передвищої освіти четвертого рівня (Відокремлений структурний підрозділ «Тернопільський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя», м. Тернопіль, Україна)

ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Однією з ключових соціально-економічних тенденцій сучасного світу є міграція населення, оскільки вона впливає на економіку країни, як позитивно, так і негативно. змінюючи структуру ринку праці, споживчий попит, державні витрати та створюючи демографічний дисбаланс. Особливої гостроти та масштабу ці фактори набули при повномасштабному вторгненні в Україну у 2022 році, саме тоді відбулась одна з наймасштабніших міграційних криз у сучасній історії. В одній зі статей журналу Forbes було опубліковано, що на станом на березень 2024 року нашу країну покинули близько 14 млн громадян [2]. І хоча протягом останніх років більше ніж 4,5 млн українців повернулись до власних домівок, ситуація для нашої країни надалі залишається критичною.

Говорячи про економічний стан держави, найочевиднішим є негативний аспект – «витік мізків». Це не лише про втрату інтелектуального потенціалу, але й про відтік майбутніх можливостей країни. Талановиті спеціалісти, які б могли розвивати науку, створювати стартапи чи модернізувати підприємства у своєму рідному краї, вірогідніше оберуть міграцію до економічно стабільніших територій.

Проте, як нам показує історія, міграція – це не лише про складний виклик, але й про потенційну можливість. Одним з найважливіших позитивних ефектів є грошові

перекази, які відіграли важливу роль у фінансовій стабільності України. За даними Національного Банку України, у 2021 році перекази фізичних осіб з-за кордону становили 15,5 млрд доларів. У 2023 році, попри усю складність тодішньої ситуації, обсяг переказів зберігся на високому рівні, практично повністю відтворивши дані 2020 року – 12,5 млрд доларів. Саме така стабільність грошового потоку допомогла втримати економіку на плаву, підтримавши внутрішній попит та стабілізуючи національну валюту [1].

Окрім того, мігранти часто стають носіями нових ідей, досвіду та потенційних інвестицій. Багато хто з них, працюючи в розвинених європейських країнах, опановують нові технології, сучасні підходи до ведення бізнесу та міжнародні стандарти. Повертаючись, вони використовують ці знання, сприяючи розвитку підприємства та інновацій. Відкриття бізнесів, запуск стартапів, інвестування заощаджень в ці ідеї сприяє значному зростанню потенціалу для відродження економіки України.

Важливо розуміти, що вплив міграції на економіку країни не є одноманітним. Його складно охарактеризувати просто як «позитивний» чи «негативний», оскільки різні аспекти проявляються водночас та часто суперечать одне одному. Наприклад, внутрішня міграція з південних та східних областей створила значне навантаження на інфраструктуру західних регіонів, але водночас стимулювала там місцеву економіку через збільшення споживчого ринку. Саме тому такий вплив варто вважати складним та багаторівневим, який нагадує тканину, де світлі і темні кольори настільки тісно переплетені, що неможливо чітко відокремити один ефект від іншого, формуючи суперечливу, але цілісну картину.

Також через високу міграцію та низьку народжуваність в Україні відбувається стрімке скорочення чисельності населення.

До основних факторів, які негативно впливають на демографічну ситуацію, слід віднести:

- зниження показників народжуваності: у 2023 році в Україні народилося понад 187 тисяч дітей – найнижчий показник за час її незалежності [3]. Коефіцієнт народжуваності становить 1 дитину на жінку;

- висока смертність через війну, руйнування медичної інфраструктури та погіршення умов життя;

- відтік молоді: середній вік українців поступово зростає.

Наслідки демографічної кризи в Україні:

- нестача працівників у ключових секторах економіки (будівництво, медицина, освіта, промисловість) через масову еміграцію;

- проблеми із заміщенням робочої сили, оскільки більшість мігрантів не планують повертатися;

- дефіцит чоловіків працездатного віку, оскільки багато з них або мобілізовані, або загинули;

- зниження внутрішнього попиту та уповільнення економічного зростання через зменшення чисельності споживачів;

- зростання соціальних витрат: через старіння населення державний бюджет витрачає більше коштів на соціальне забезпечення. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну розмір грошових переказів мігрантів суттєво знизився, хоча до цього він залишався важливим джерелом валюти.

Таким чином, досвід нашої країни демонструє, що вплив міграції на економіку – це двояке та парадоксальне явище, а не просте й однозначне. З одного боку, ми маємо справу з серйозними демографічними та професійними

втратами. З іншого – отримуємо потужну фінансову підтримку, великою мірою завдячуючи це українцям за кордоном, та потенціал для майбутнього розвитку через набуті мігрантами компетенції.

Отже, міграційні процеси протягом останніх десяти років докорінно змінили демографічну ситуацію в Україні. Скорочення населення, відтік робочої сили та старіння створюють серйозні виклики для економічного розвитку країни.

Ключовим завдання держави на сьогоднішній день є не лише стримувати відтік населення, але й формувати привабливе інвестиційне та соціальне середовище, здатне забезпечити двосторонній міграційний потік. Це передбачає не лише повернення мігрантів, а й розробка політики, спрямованої на залучення іноземних інвесторів, фахівців та студентів. Рациональна міграційна політика здатна перетворити виклик на шанс для побудови нової, більш міцної та конкурентоспроможної економіки.

1. Зовнішній сектор. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 03.09.2025).
2. Мовчан А. Міграція під час війни: близько 20% українців можуть виїхати за кордон у разі загострення ситуації. Що, крім безпеки, спонукає до цього населення. Висновки з дослідження Gradus Research про міграцію. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: (<https://forbes.ua/war-in-ukraine/migratsiya-pid-chas-viyni-blizko-20-ukraintiv-mozhut-viikhati-za-kordon-u-razi-zagostrennya-situatsii-shcho-krim-bezpeki-sponukaє-do-tsogo-naselennya-visnovki-z-doslidzhennya-gradus-research-pro-migr-20032024-20013>) (дата звернення: 06.10.2025).
3. У світі стрімко знижуються народжуваність. URL: (<https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c0rgz0qle90o>) (дата звернення: 28.10.2025).

Пастушенко О. В. к.е.н., доцент, Долженіця М. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЙ У DIGITAL-МАРКЕТИНГУ ДЛЯ КОМПАНІЙ ІНДУСТРІЇ КРАСИ ТА КОСМЕТОЛОГІЇ

У добу стрімкої цифровізації ефективні онлайн-комунікації стають ключовим чинником успіху компаній індустрії краси та косметології. Висока конкуренція, зміна споживчих цінностей і розвиток digital-середовища вимагають від брендів системної комунікаційної стратегії, спрямованої на формування довіри, лояльності та емоційного зв'язку зі споживачем.

Сфера краси є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, де рішення про купівлю ґрунтуються не лише на раціональних, а й на емоційних чинниках. Існуючі дослідження доводять, що онлайн-комунікації вже не просто інформують, а створюють емоційний досвід, який формує сприйняття бренду.

Нами виявлено, що ефективна онлайн-комунікація базується на комплексному підході, який поєднує соціальні мережі, контент- і інфлюенсер-маркетинг, таргетовану рекламу та інтерактивні інструменти взаємодії — чат-боти, онлайн-консультації, прямі трансляції. Активне використання платформ Instagram, TikTok, YouTube і Telegram забезпечує персоналізацію контенту та точніше визначення цільової аудиторії.

Також нами обґрунтовано, що ключовим елементом успішної digital-комунікації є автентичність бренду. Сучасні споживачі beauty-сектору цінують прозорість, чесність і

соціальну відповідальність. Тому ефективна стратегія має не лише інформувати про продукт, а й формувати цінності навколо бренду: демонструвати реальні результати, залучати аудиторію, ділитися історіями клієнтів, показувати процеси виробництва та використання продукції. Серед ключових тенденцій онлайн-комунікацій у beauty-галузі варто виокремити:

- розвиток відеоконтенту, який формує понад 60% усього споживаного контенту у сфері краси;
- використання UGC (user-generated content) та EGC (employee-generated content), які підвищують рівень довіри до бренду в середньому на 29%;
- впровадження нейромаркетингових технологій для адаптації повідомлень під емоційний стан користувача;
- зростання ролі VR та AR-технологій, завдяки яким понад 35% користувачів beauty-сектору тестують продукти онлайн перед покупкою.

Виявлено, що у сучасному digital-просторі відеоконтент є найефективнішим засобом комунікації. Короткі формати (Reels, Shorts, TikTok) дозволяють брендам швидко донести головний меседж через візуальні ефекти, емоції та демонстрацію результатів. Відео створює ефект присутності, підвищує залученість і довіру до бренду.

Також, актуальним інструментом є контент, створений користувачами (UGC, EGC). Він допомагає формувати спільноту навколо бренду, адже демонструє реальні емоції, думки й результати людей. Косметологічні компанії активно заохочують клієнтів ділитися відео з відгуками чи результатами процедур, створюючи ефект «живого досвіду». Такий контент ефективніший за традиційну рекламу, бо підвищує рівень довіри.

Значну роль у digital-комунікаціях відіграють інфлюенсери. За даними Influencer Marketing Hub (2025), ROI від співпраці з мікроінфлюенсерами (до 100 тис.

підписників) у beauty-сфері сягає 520%, що робить цей інструмент одним із найприбутковіших. Їхня автентичність і довіра аудиторії сприяють органічному просуванню брендів.

Нами виявлено, що в умовах війни та економічної нестабільності онлайн-комунікації виконують ще й соціальну функцію. Понад 40% українських beauty-компаній, за даними Marketing Research Ukraine, використовують соціальні мережі для благодійних ініціатив, психологічної підтримки й взаємодії зі спільнотою. Це допомагає зберегти емоційний зв'язок із клієнтами.

Сучасні digital-комунікації потребують глибокої аналітики. Використання web-аналітики, CRM-систем і AI-технологій дозволяє beauty-компаніям оцінювати ефективність каналів, відстежувати поведінку користувачів і створювати персоналізовані кампанії. Такий підхід забезпечує гнучкість і точність маркетингових рішень.

Таким чином, ефективна стратегія онлайн-комунікацій у beauty-індустрії базується на синергії технологій, креативності й аналітики. Практика показує, що бренди, які інвестують понад 25% маркетингового бюджету у digital-комунікації, мають на 30–40% вищі показники лояльності та продажів навіть за умов нестабільності.

Отже, digital-комунікації в індустрії краси — це не просто тренд, а ключ до конкурентоспроможності. Бренди, які поєднують інноваційність із людяністю, технологічність з емоційністю, здатні вибудовувати довготривалі відносини зі споживачами й залишатися успішними у майбутньому.

1. Андрійчук В. В. Маркетинг в сучасній економіці: основні тенденції та виклики. Київ: Видавничий дім «КММ», 2021.
2. Комунікаційні тренди 2025 року. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/opinion/44511> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Influencer Marketing Hub. Beauty Industry Report 2025. London: Influencer Marketing Hub Ltd, 2025. 36 p. URL: <https://influencermarketinghub.com> (дата звернення: 01.11.2025).

Писаренко Н. В., к.е.н., доцент, Гоцул В. Є., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна)

ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ У СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОГО МАРКЕТИНГУ

Сучасна військова організація функціонує не лише як силова структура, а й як суб'єкт публічної комунікації. В умовах війни, інформаційної нестабільності та глобальних цифрових трансформацій зростає потреба у формуванні стійкої системи комунікацій, яка забезпечує довіру суспільства, легітимність дій армії та мобілізаційну єдність.

У такому контексті персональний брендинг військовослужбовця стає складовою військового маркетингу, спрямованого на підтримку репутаційного капіталу держави та її Збройних Сил.

Персональний бренд у сучасній теорії маркетингу визначається як сукупність уявлень, асоціацій і довіри, які формуються у громадськості щодо конкретної особи [1]. У військовому середовищі такий бренд виконує функцію посередника між інституційною структурою і громадянами. Кожен військовослужбовець, який бере участь у публічних комунікаціях, стає носієм цінностей організації та транслятором корпоративної ідентичності Збройних Сил України.

У системі військового маркетингу персональний брендинг виступає складовою загальної стратегії позиціонування. На відміну від комерційного маркетингу, його мета не є збут чи прибуток, а формування позитивного іміджу, підвищення довіри до інституції та забезпечення стійкої підтримки суспільства [2]. Військовослужбовець у системі військового маркетингу виконує роль

комунікаційного амбасадора бренду, здатного уособлювати цінності служіння державі та захисту громадян.

Формування персонального бренду військовослужбовця ґрунтується на поєднанні професійної компетентності, морального авторитету та відкритості до суспільства. До основних інструментів брендингу належать публічні виступи, медіаінтерв'ю, участь у соціальних ініціативах, ведення офіційних сторінок у соціальних мережах, комунікація з волонтерськими і цивільними структурами [3]. Усі ці інструменти формують не лише індивідуальний імідж, а й підсилюють колективний бренд Збройних Сил України.

Маркетинговий потенціал персонального брендингу військовослужбовця проявляється у його впливі на довіру громадян і міжнародної спільноти. Відомі постаті українського війська командири підрозділів, медійні офіцери, волонтери у військовій формі стають символами стійкості, людяності та професіоналізму. Їхні особисті історії формують новий тип комунікаційного продукту – історію як бренд, або storytelling, який підсилює наративи про незламність і героїзм. Через персоналізовану комунікацію армія стає ближчою до суспільства, а її дії – більш зрозумілими для громадськості.

Водночас персоналізація бренду у військовій сфері потребує дотримання етичних і безпекових норм. Відкритість інформації не повинна суперечити вимогам секретності, оперативної безпеки чи військової дисципліни. Тому управління персональним брендом у межах військового маркетингу має базуватися на принципах узгодженості, професійної комунікації та контролю інформаційних ризиків. Важливо забезпечити баланс між людяністю і відповідальністю, між персональною самопрезентацією та колективними інтересами організації.

З точки зору маркетингової науки, персональний

брендинг військовослужбовця можна розглядати як частину ширшої системи брендингу інституційної довіри. Такий підхід базується на концепції репутаційного капіталу, де кожна публічна особистість стає носієм цінностей організації. Інтеграція індивідуального бренду у корпоративний підвищує загальну силу бренду Збройних Сил, забезпечує сталий рівень довіри та сприяє розвитку міжнародного іміджу держави.

Отже, персональний брендинг військовослужбовця у системі військового маркетингу є не лише комунікаційною технологією, а й стратегічним ресурсом управління репутацією Збройних Сил України. Він сприяє зміцненню іміджу армії, формує позитивні соціальні наративи, підтримує бойовий дух і довіру суспільства. Персональний бренд, інтегрований у загальну маркетингову стратегію, стає важливим чинником ефективності стратегічних комунікацій держави та символом нової культури військового лідерства.

1. Писаренко Н. В. Воєнний брендинг: формування іміджу армії та держави засобами цифрового маркетингу. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Сер. Економіка, психологія та управління*. 2025. № 3. DOI: 10.54929/3041-2390-2025-03-01-06 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Pysarenko N. Marketing means of communication in politics and application of political marketing technologies using PR in the age of digital technologies. *Економічний дискурс*. 2024. Вип. 3–4. С. 176–185. DOI: 10.36742/2410-0919-2024-2-16 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Писаренко Н. В., Шолудченко С. В. Загальна концепція політичного маркетингу та використання політичних PR-технологій у формуванні медіареальності в добу діджіталізації. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Сер. Економіка, психологія та управління*. 2024. № 1. DOI: 10.54929/alsrt-economics-2024-01-04-01 (дата звернення: 01.11.2025).

Писаренко Н. В., к.е.н., доцент, Стрельченко В. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна)

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Економічна турбулентність останніх років, зумовлена війною в Україні, енергетичною та інфляційною кризами, порушенням ланцюгів постачання і цифровою революцією, призвела до трансформації світових бізнес-моделей. У таких умовах стратегічний маркетинговий менеджмент стає не просто інструментом просування продукту, а механізмом адаптації підприємства до динамічного ринку. Сучасний маркетинг вимагає системного підходу, який поєднує аналітику, інновації, комунікаційні технології та стратегічне бачення. Управління маркетингом у турбулентному середовищі полягає у швидкому реагуванні на зміни, гнучкому перерозподілі ресурсів і побудові стійких конкурентних переваг.

Під економічною турбулентністю розуміють нестабільність ринкових процесів, яка характеризується високим рівнем ризиків і непередбачуваністю зовнішніх факторів. Основними її проявами є інфляційні коливання, зростання вартості ресурсів і логістики, зниження купівельної спроможності споживачів, трансформація споживчих цінностей та геополітичні ризики [1]. У таких умовах традиційні маркетингові підходи, побудовані на стабільності й прогнозованості, втрачають ефективність. На перший план виходять гнучкість, аналітична компетентність і швидкість прийняття рішень.

Стратегічний маркетинговий менеджмент у період нестабільності виконує низку важливих функцій. Він передбачає системний аналіз ризиків і можливостей, формування кількох сценаріїв розвитку подій, інтеграцію цифрових технологій у процес управління, ефективні антикризові комунікації та підтримку стійкості бренду [2]. Сучасне управління маркетингом повинно забезпечувати здатність компанії швидко адаптуватися до змін без втрати довгострокового стратегічного фокусу.

Одним із вагомих інструментів стратегічного маркетингового менеджменту є аналітика. Використання великих даних, штучного інтелекту, CRM і BI-систем дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо позиціонування, комунікацій і управління попитом.

Важливим напрямом розвитку стратегічного менеджменту стає застосування гнучких методів планування, зокрема підходу Agile Marketing. Він передбачає короткі ітераційні цикли ухвалення рішень, швидке тестування маркетингових гіпотез і безперервне вдосконалення стратегії. Такий підхід забезпечує стійкість бізнесу до кризових факторів і дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки [3].

Антикризовий аспект стратегічного маркетингового менеджменту охоплює диверсифікацію ринків і продуктового портфеля, розвиток партнерських моделей та формування бренду на основі довіри. Компанії, які активно працюють у кількох регіонах і сегментах, знижують залежність від локальних кризових факторів. Партнерство, кооперація та створення бізнес-екосистем дозволяють ефективно розподіляти ресурси і зменшувати ризики.

Особливої актуальності стратегічний маркетинговий менеджмент набуває у процесі післявоєнного відновлення українського бізнесу. Для вітчизняних підприємств він є інструментом репозиціонування брендів, залучення інвестицій, відновлення довіри міжнародних партнерів і зміцнення експортного потенціалу. Важливими напрямками стають побудова репутаційної стійкості, розробка стратегій виходу на нові ринки та впровадження інноваційних технологій управління маркетингом.

Таким чином, стратегічний маркетинговий менеджмент в умовах економічної турбулентності є основою забезпечення стійкого розвитку підприємства. Він поєднує стратегічне бачення, гнучкість, цифрову аналітику та орієнтацію на довгострокову цінність бренду. Підприємства, які адаптують свої маркетингові стратегії до умов невизначеності, здатні не лише мінімізувати втрати, а й використати кризу як можливість для посилення конкурентних позицій

1. Sokolova Y., Katunina O., Pysarenko N., Klimova I., Kovalchuk O. Using BIG DATA to develop digital marketing strategies: a case study. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 8. P. 3084–3095. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No8/2Vol103No8.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Писаренко Н., Дербеньова Я., Буткевич О., Базарна О., Артеменко А. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці: інтеграція принципів сталого розвитку як стратегічний орієнтир брендів на міжнародних ринках. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 37–48.
3. Писаренко Н. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інтеграція нейромаркетингових технологій у формування інноваційної товарної політики підприємств електронної комерції. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Сер. Економіка, психологія та управління*. 2025. № 4. DOI: 10.54929/3041-2390-2025-04-01-01 (дата звернення: 01.11.2025).

Попко О. В., д.е.н., професор, Гарнага І. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ КРАЇНИ

Питання впливу міжнародного маркетингу на економічну безпеку, особливо на регіональному рівні та міжнародному, є актуальною складовою сучасної економічної науки. Науковці пропонують теоретичну концепцію, що описує взаємозв'язок між системою міжнародної економічної безпеки та міжнародним маркетингом [1]. Ця концепція заснована на низці передумов, які визначають становлення міжнародного маркетингу як окремого наукового напрямку. Її основою є аналіз впливу процесів глобалізації, що стають дедалі інтенсивнішими в умовах сучасного розвитку світової економіки. До таких процесів відносять:

- зростання конкурентного середовища на міжнародних та національних ринках, спричинене надмірною насиченістю цих ринків товарами і послугами, що, у свою чергу, формує надлишковий вибір для цільової аудиторії споживачів;

- значний ступінь розвитку глобальної ринкової інфраструктури, яка створює потенційні ризики та загрози для національної економічної безпеки через перенасичення пропозицій на ринку;

- інтернаціоналізація світової економіки та глобального ринку, що супроводжується прискоренням процесів глобалізації й інтеграції у межах світової економічної системи;

- поліваріативність споживчої поведінки в різних країнах, які є цільовими ринками для суб'єктів міжнародного бізнесу.

Сучасні підходи до аналізу ключових загроз економічній безпеці, що базуються на новій теорії торгівлі, теорії розміщення та теорії недосконалої конкуренції, виявляються недостатньо ефективними без врахування інтеграції інструментів впливу на бізнес і споживачів, характерних для концепції міжнародного маркетингу [2]. За таких умов зростає важливість методології та практичних дієвих інструментів маркетингу, адже саме вони дозволяють ефективно знаходити рішення для подолання вказаних проблем.

Маркетингова складова є важливим елементом у системі забезпечення економічної безпеки, оскільки пропонує широке застосування комплексу методів та засобів, спрямованих на оптимізацію функціонування економіки, зокрема через реалізацію концепції 4P (product, price, place, promotion). Ця концепція сприяє розробці ефективної моделі поведінки на глобальному ринку шляхом вдосконалення політики товарного асортименту, ціноутворення, організації збуту та комунікаційної стратегії. Крім того, використання маркетингових інструментів виявляється ключовим для аналізу загроз і можливостей ринкового середовища, визначення відповідності асортименту товарів і послуг потребам та очікуванням споживачів, оцінки частки ринку й перспектив її розширення, а також оцінки ефективності цінової політики та логістичних процесів. Сукупність цих заходів сприяє формуванню обґрунтованих рішень щодо рівня економічної безпеки, забезпечуючи глибокий аналіз існуючих ризиків і можливостей оптимізації.

Також варто наголосити на тому, що основоположним аспектом застосування маркетингових стратегій у контексті

забезпечення економічної безпеки підприємства виступає твердження, що жодна організація не може вважати себе захищеною, якщо її продукція не має належного попиту на ринку [3]. Відповідно, систематичний моніторинг зовнішнього середовища, а також оцінка надійності та ефективності каналів розподілу виробленої продукції формують основні елементи механізму захисту економічної стабільності на рівні підприємства.

Глибоке дослідження профільних зарубіжних і вітчизняних джерел щодо зазначеної тематики дає змогу виокремити низку ключових аспектів, які визначають роль і значення міжнародного маркетингу як важливого стратегічного та методологічного засобу впливу на глобальний ринок. Цей вплив охоплює як забезпечення економічної безпеки держави на макrorівні, так і сприяння сталому розвитку бізнесу на рівні окремих підприємств та компаній.

Міжнародний маркетинг можна впевнено назвати одним із ключових інструментів, що сприяють економічній безпеці держави. Він безпосередньо впливає на важливі аспекти економічного розвитку, такі як підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності в умовах глобальної економіки. У результаті міжнародний маркетинг не тільки стимулює економічне зростання, але й формує передумови для стійкості національної економіки до внутрішніх і зовнішніх викликів. Його роль реалізується через низку впливів, які охоплюють різні рівні економічної діяльності, найважливіші з них:

1. Посилення конкурентоспроможності національної економіки шляхом оптимізації зовнішньоекономічної діяльності, удосконалення якості продукції та послуг. Цей вектор сприяє зміцненню позицій країни у світовій економічній системі.

2. Сприяння інвестиційній привабливості, що базується на формуванні позитивного іміджу держави на міжнародному рівні. Як наслідок, це полегшує залучення прямих іноземних інвестицій, які становлять основу економічного зростання.

3. Забезпечення економічної незалежності через зниження залежності від імпорту.

4. Диверсифікація економічних ризиків шляхом підвищення рівня міжнародної торгівельної інтеграції та участі в різних сегментах глобального ринку. Це дозволяє мінімізувати залежність від окремих галузей або ринків і забезпечити стабільність економіки в кризу.

5. Активна підтримка малого та середнього бізнесу. Завдяки цьому підприємства отримують можливість розширити свою ринкову присутність і збільшити доходи.

6. Підвищення технологічного рівня економіки, що зумовлюється інтеграцією держави у світові економічні процеси. Із залученням передових технологій та інновацій створюються умови для модернізації виробництв, оптимізації управлінських практик і підвищення ефективності різних секторів економіки.

Міжнародний маркетинг відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної стабільності бізнесу, допомагаючи підприємствам і компаніям адаптуватися до сучасних викликів. Завдяки його інструментам вони отримують можливість оперативніше та ефективніше пристосовуватися до змін у зовнішньоекономічному середовищі, демонструючи більшу гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Тому, варто зауважити, що міжнародний маркетинг виступає важливим засобом забезпечення економічної стабільності та розвитку бізнесу. Його застосування сприяє диверсифікації бізнес-процесів, посиленню конкурентоспроможності підприємств, ефективній

адаптації до зовнішніх викликів і стратегічному плануванню на глобальному рівні. Завдяки раціональному використанню принципів і методів міжнародного маркетингу компанії здатні зберігати стійкість перед економічними чинниками, що постійно змінюються. Як приклад ефективного застосування зазначених підходів можна навести діяльність компанії «The Coca-Cola Company», яка через адаптацію своєї продукції до специфіки локальних ринків підтримує високий рівень прибутковості. Водночас корпорація Apple, завдяки широкій географії своєї діяльності, демонструє стійкість доходів, навіть у періоди локальних економічних криз.

1. Співаковська Т. В., Царьова Т. О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с. 2. Ковбатьок М. В., Шкляр В. В., Ковбатьок Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54), DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>. 3. Ларіна Я. С., Бабічева О. І., Буряк Р. І. Міжнародний маркетинг : підручник. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 452 с.

Попко О. В., д.е.н., професор, Клименко Л. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СВІТОВИЙ РИНОК МОРОЗИВА: ТЕНДЕНЦІЇ ЗРОСТАННЯ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Ринок морозива в Україні продовжує функціонувати в умовах значного економічного тиску та структурної нестабільності, зумовлених військовими діями, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів постачання. Галузь характеризується низкою специфічних рис, серед яких — виражена сезонність попиту, підвищення собівартості виробництва внаслідок зростання цін на сировину й енергоносії, посилення конкуренції з боку імпоротної продукції та зниження купівельної спроможності населення. Такі чинники формують потребу у стратегічній трансформації діяльності виробників з метою збереження позицій на внутрішньому ринку та розширення експортного потенціалу.

Світовий ринок морозива демонструє тенденцію до стійкого зростання: у 2023 році його обсяг становив 113,40 млрд дол. США, а до 2030 року прогнозується збільшення до 147,74 млрд дол. США. Основними детермінантами розвитку виступають інноваційність, підвищений попит на натуральну продукцію, а також формування нових ніш – безлактозного, білкового та рослинного морозива [1]. Водночас найбільші обсяги споживання зосереджені в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, тоді як Європа демонструє найвищі темпи

приросту, що відкриває додаткові перспективи для експансії українських виробників морозива.

У контексті післявоєнного відновлення України спостерігаються позитивні передумови для активізації діяльності національних підприємств галузі. Це, зокрема, формування сприятливого зовнішнього попиту на українську продукцію [2, С. 123], модернізація виробничої та логістичної інфраструктури за підтримки міжнародних інституцій, підвищення зацікавленості імпортерів у високоякісних продуктах на ринках ЄС, Близького Сходу та Азії. Важливим чинником розвитку виступає популяризація інноваційних напрямів — натуральних, низькокалорійних і функціональних продуктів, що відповідають сучасним запитам споживачів.

Українські виробники демонструють високий рівень адаптивності до викликів зовнішнього середовища, активно впроваджують енергоефективні технології, розширюють асортимент за рахунок нових смакових рішень і модернізованих форматів упаковки. Паралельно з цим відбувається посилення маркетингових стратегій, орієнтованих на підвищення емоційної цінності бренду, відображення національної ідентичності та позиціонування продукції у преміум-сегменті. Співпраця з роздрібними мережами, кав'ярнями та закладами громадського харчування сприятиме диверсифікації каналів збуту та підтримці попиту поза межами літнього сезону. Подальший розвиток галузі визначатиметься рівнем впровадження інновацій у виробництво й аналітику ринку.

1. Grand View Research. Ice Cream Market Size, Share & Trends Analysis Report. 2024. URL: <https://www.grandview-research.com> (дата звернення: 15.09.2025). 2. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 121–134. DOI: 10.37405/1729-7206.2022 .

Попко О. В., д.е.н., професор, Сліпецький О. Є., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Російська агресія перевела економіку нашої держави в режим функціонування з великою кількістю обмежень, які і надалі будуть мати вагомий негативний вплив на розвиток країни. З точки зору внутрішніх викликів ситуація характеризується [1, с. 123]:

- розривами в ланцюгах поставок та доданої вартості;
- втратами робочої сили через мобілізацію та вимушену міграцію;
- значні проблеми з логістикою через удари ворога по об'єктах критичної інфраструктури.

Після закінчення війни економіку країни необхідно відновлювати на основі якісної стратегії, яка може базуватися на досвіді закордонних країн. Відбудова економіки при міжнародній підтримці дозволить модернізувати виробничий потенціал та здійснити структурну перебудову галузей економіки через нарощування виробництва інноваційної продукції з високою доданою вартістю із залученням українських виробників до глобальних ланцюгів постачань [2].

Постачання матеріальних ресурсів є важливою частиною загальної бізнес-стратегії будь-якого підприємства, а ефективна постачальницька діяльність дозволить йому отримати конкурентну перевагу. Обираючи постачальників, підприємства намагаються забезпечити своє функціонування при оптимізації витрат, які пов'язані

із закупівельними процесами та збереження необхідного рівня якості пропонованих товарів і послуг. Ефективні рішення щодо вибору постачальників є основою для створення бази джерел постачання [3, С. 433].

Співпраця постачальників і виробників відіграє значну роль при вирішенні складних проблем діяльності на ринку та адаптації до змінного маркетингового середовища. Довгострокові відносини між бізнес-партнерами дозволять забезпечити конкурентні переваги для всіх партнерів, підвищити ефективність їх діяльності в умовах повоєнної відбудови [4, С. 230].

Таким чином, ефективна закупівельна діяльність може стати конкурентною перевагою вітчизняних підприємств в умовах повоєнної відбудови України.

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 121–134. DOI: 10.37405/1729-7206.2022.
2. Охріменко О. О., Попов Р. О. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-7 (дата звернення: 15.09.2025).
3. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. Selection of suppliers under conditions of uncertainty as a component of procurement marketing. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Том 4 (57). С. 433–444. DOI: 10.55643/fcaptr.4.57. 2024.4485.
4. Попко О. В., Сліпецький О. Є. Розвиток партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Вип. 7, № 1 (13). С. 228–236. DOI: 10.23939/smeu 2025.01.228.

Решетнікова О. В., к.е.н., доцент, Льорчик І. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна)

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМЦЯ В УМОВАХ МИРОБУДІВНИЦТВА

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активними трансформаціями соціально-економічних відносин, зумовленими необхідністю відновлення та розбудови миру. В умовах миробудівництва підприємство набуває особливої ваги як ключовий чинник економічної стабілізації, створення робочих місць і формування довіри в суспільстві. Водночас ефективне ведення бізнесу у післяконфліктному середовищі потребує від підприємців не лише економічної спроможності, а й здатності формувати позитивний імідж, що асоціюється з надійністю, соціальною відповідальністю та інноваційністю. У цьому контексті соціальні мережі виступають потужним інструментом комунікації та маркетингу, який дозволяє підприємцям не тільки просувати свої товари й послуги, а й активно брати участь у суспільному діалозі, вибудовувати репутацію та зміцнювати довіру з боку споживачів і партнерів.

Визначенню сутності поняття «імідж» та його складових присвячено значну кількість наукових праць. Серед українських науковців варто відзначити праці таких учених, як К.В. Чичуліна, В.В. Скриль [1], С.В. Кушик, Б.С. Сазонова [2], що розкривають особливості формування позитивного іміджу суб'єктів підприємницької діяльності. Роль іміджу для розвитку підприємства в умовах суспільних трансформацій підкреслюється в дослідженні Т.А. Рябової та Н.Ю. Воедило [3], які вказують, що добре

сформований імідж зменшує чутливість організації до коливань цін, підвищує конкурентоспроможність, захищає компанію від атак конкурентів і водночас відкриває доступ до важливих ресурсів – фінансових, інформаційних та людських. У сучасному середовищі одним із провідних інструментів формування іміджу виступають соціальні мережі. Вони забезпечують широке охоплення аудиторії, оперативність поширення інформації та інтерактивність комунікації, що дозволяє підприємцям вибудовувати довгострокові відносини зі споживачами та партнерами. Як зазначають Решетнікова, О., Боровик, Т., Сенько, І. в своїй роботі [4], соціальні медіа відкривають для брендів низку переваг, зокрема формування впізнаваності завдяки візуальній ідентичності, залученню аудиторії та партнерству з інфлюенсерами.

В умовах миробудівництва соціальні мережі стають особливо важливим інструментом для формування позитивного іміджу підприємця. Вони сприяють прозорості та відкритості бізнесу, що в післяконфліктному середовищі стає особливо цінним, адже суспільство потребує чесності та надійності з боку бізнесу. Також, соціальні медіа забезпечують платформу для соціального діалогу та інтеграції. Через онлайн-канали підприємці мають можливість не лише просувати свої товари чи послуги, але й брати участь у суспільних дискусіях, підтримувати волонтерські та благодійні ініціативи, ділитися досвідом відновлення. Соціальні мережі дозволяють підприємцям будувати партнерські відносини та соціальний капітал. Завдяки співпраці з інфлюенсерами, громадськими організаціями та іншими підприємцями створюється мережа взаємної підтримки, що сприяє розвитку довготривалих проєктів і спільних ініціатив. Також, варто зазначити і психологічний аспект. Соціальні мережі виконують роль інструменту психологічної підтримки

суспільства через позитивні історії підприємців, які долають труднощі, відновлюють бізнес та створюють нові робочі місця. Такі історії сприяють зміцненню віри у відновлення економіки та стимулюють підприємницьку активність у суспільстві.

Отже, у сучасних умовах миробудівництва соціальні мережі виступають не лише засобом просування товарів і послуг, а й важливим інструментом формування позитивного іміджу підприємця. Їхня роль полягає у зміцненні довіри, забезпеченні прозорості діяльності бізнесу, створенні простору для суспільного діалогу та партнерства. Таким чином, ефективне використання соціальних мереж у поєднанні з соціальною відповідальністю та стратегічним підходом до репутаційного менеджменту стає ключовим чинником сталого розвитку підприємництва в умовах побудови миру.

1. Чичуліна К. В., Скриль В. В. Імідж підприємства як фактор успішного бренду. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.9.33 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Сазонова Б. С., Кушик С. В. Формування іміджу компанії. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 31–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_2_8 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Рябова Т. А., Воєдило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.107. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8451> (дата звернення: 02.10.2025).
4. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-128 (дата звернення: 01.11.2025).

Рошик І. А., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КАПІТАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Капіталізація людських ресурсів – це процес їх залучення до виробництва товарів, робіт і послуг і отримання їх власниками доходів, більших від витрат на формування таких ресурсів. Оскільки джерелом доходу може бути наймана праця або підприємницька діяльність, можна говорити про два поняття: капіталізацію трудового потенціалу, коли доходом є заробітна плата, та капіталізацію підприємницького потенціалу, внаслідок залучення якого підприємець отримує чистий прибуток. Трудовий (підприємницький) потенціал, в свою чергу, складається з потенціалу здоров'я та інтелектуального потенціалу (базового і розвиненого) – рис. 1.

Враховуючи визначення відповідних понять [1; 2], обсяги капіталізації інтелектуального потенціалу (ІІ) найманих працівників (підприємців) – це заробітна плата (прибуток) за мінусом прожиткового мінімуму, а обсяги капіталізації розвиненої його частини – це заробітна плата (прибуток) за мінусом мінімальної заробітної плати. Рівень капіталізації – це співвідношення відповідних показників.

За наявними статистичними даними визначити обсяг і рівень капіталізації можливо лише для найманих працівників (рис.2), оскільки дані про прибуток фізичних осіб-підприємців не оприлюднюються, а дані про прибуток юридичних осіб потрібно коригувати на кількість і частку власників, що також є утрудненим за браком інформації.

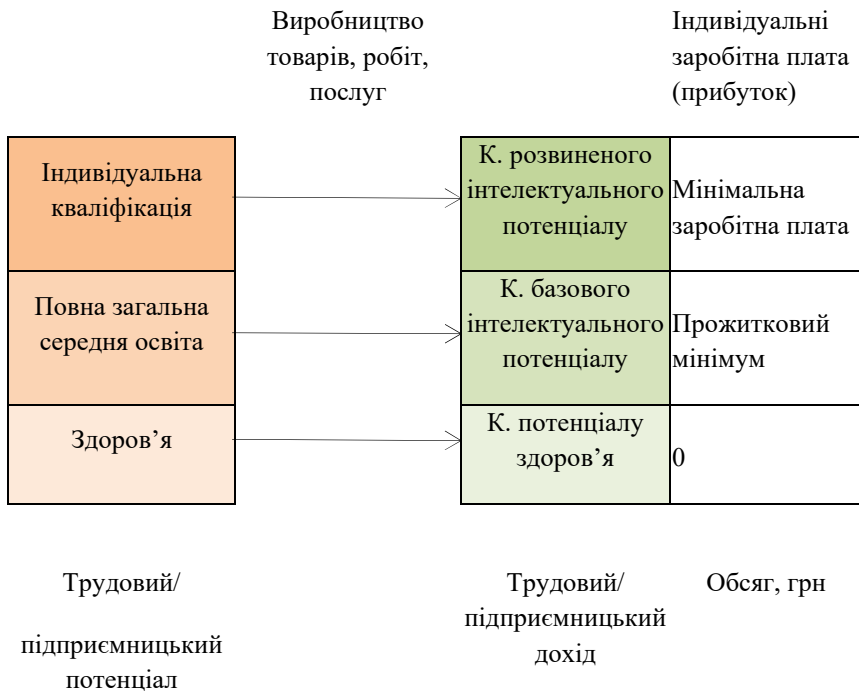


Рис. 1. Модель капіталізації (К.) трудового (підприємницького) потенціалу

Джерело: розроблено автором

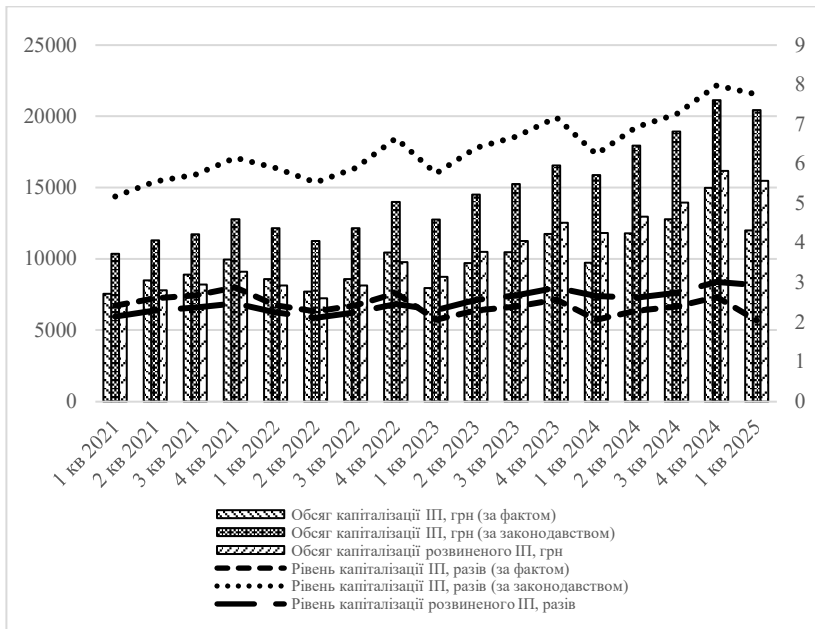


Рис. 2. Капіталізація ІП найманих працівників в Україні за 2021–2025 рр.

Примітка: обсяг відображено на лівій осі, рівень – на правій
Джерело: побудовано автором на основі [3–6]

Як видно із рис. 2, в Україні у довоєнний 2021 р. та роки війни спостерігаються такі тенденції: додатня капіталізація ІП та більш, ніж подвійний рівень капіталізації ІП; обсяг та рівень капіталізації ІП за законодавчо встановленими показиками більший, ніж за фактичними; починаючи з 1 кварталу 2023 р., обсяг і рівень капіталізації розвинутого ІП стає більшим, ніж обсяг капіталізації ІП за фактичним прожитковим мінімумом, що суперечить рис. 1; капіталізація ІП має сезонний характер – зростає у 4 кварталі; обсяг та рівень капіталізації ІП у воєнний час є незначно вищим, ніж у 2021 довоєнному році, окрім показників капіталізації ІП за законодавчо встановленим

прожитковим мінімумом, які зросли майже у 2 рази.

З вище викладеного можна зробити наступні висновки: показники, визначені з урахуванням законодавчо встановленого прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати за умов порушення їх сутності, необгрунтованого «стримування», спотворено відображають обсяги і рівні капіталізації ПП; обсяги і рівні капіталізації ПП точніше відображають показники, визначені за фактичним прожитковим мінімумом – у 2025 році додатковий дохід внаслідок здобуття освіти і кваліфікації становив близько 12 тис. грн, тобто вдвічі перевищував витрати на забезпечення здоров'я та життєдіяльності, що, однак, нижче на 25%, ніж до війни.

1. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15.07.1999 р. № 966-XIV. URL: <https://surl.li/cglctg>. (дата звернення: 10.10.2025).
3. Кодекс законів про працю : Закон УРСР від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://surl.li/xjiein>. (дата звернення: 10.10.2025).
4. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2025 рр. URL: <https://surl.li/qhmtst>. (дата звернення: 10.10.2025).
5. Прожитковий мінімум в Україні з 2000 по 2025 рр. URL: <https://surl.li/qhmtst>. (дата звернення: 10.10.2025).
6. Середньомісячна заробітна за видами економічної діяльності за квартал у 2017–2025 рр. URL: <https://surl.lt/vwckvt>. (дата звернення: 10.10.2025).
7. Фактичний розмір прожиткового мінімуму. URL: <https://surl.li/hsijhb>. (дата звернення: 10.10.2025).

Садченко О. В., д.е.н., професор, Шмагіна В. В., д.е.н., професор (Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, м. Одеса, Україна)

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ РЕЛЯЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ І УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасна цифрова економіка характеризується глибинними структурними змінами, які трансформують як технології виробництва та комунікацій, а й принципи взаємодії між бізнесом, споживачами і суспільством. У цих умовах традиційні форми управління та маркетингу втрачають ефективність, поступаючись місцем інтеграційним і мережевим моделям, заснованим на довірі, взаємодії та ціннісному партнерстві.

Реляційний маркетинг, як концепція, орієнтована на довгострокові взаємини, лояльність і спільне створення цінності, набуває особливого значення в епоху цифровізації. Його потенціал розкривається не ізольовано, а в синергії із сучасними управлінськими практиками - стратегічним менеджментом, цифровим управлінням, адаптивними та agile-моделями.

Сучасна практика управління показує, що Agile та реляційний маркетинг можуть діяти синергетично, формуючи гібридну модель взаємодії, де маркетинг стає не просто функцією комунікації, а частиною стратегічного циклу управління змінами.

Цей взаємозв'язок проявляється у кількох ключових аспектах:

Орієнтація на клієнта та цінність взаємодії. І реляційний маркетинг, і Agile виходять із визнання клієнта центральним учасником процесу. В agile-середовищі продукт чи послуга створюються ітеративно, з постійним

врахуванням зворотного зв'язку. Реляційний маркетинг доповнює цей процес, забезпечуючи довгострокову емоційну та поведінкову лояльність клієнта, перетворюючи його на партнера зі створення цінності.

Безперервність комунікації та довіра. У Agile-командах та реляційних системах комунікація має континуальний та двосторонній характер. Agile-модель формує внутрішні механізми прозорого обміну інформацією, а реляційний маркетинг розширює цей принцип докільця – клієнтів, партнерів, суспільство. Через війну виникає єдина комунікаційна екосистема довіри.

Створення екосистеми спільної ціннісної пропозиції. Agile сприяє горизонтальному управлінню та залученню різних зацікавлених сторін. Реляційний маркетинг посилює це, формуючи мережеві відносини та стратегічні альянси – основу цифрових екосистем, де цінність створюється спільно між бізнесом, клієнтом та суспільством.

Стратегічна інтеграція цих підходів стає ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки вона забезпечує гнучкість та стійкість організації в умовах цифрових криз, нестабільності ринків та інноваційних циклів, що прискорюються. Тим самим дослідження цієї теми відповідає потреби формування нової методологічної бази управління, здатної поєднати принципи людиноцентричності, технологічної адаптивності та реляційної взаємозалежності.

Стратегічна інтеграція реляційного маркетингу та управлінських практик передбачає формування цілісної системи управління, в якій маркетинг перестає бути функцією просування, а стає ядром стратегічної взаємодії, спрямованої на розвиток стійких відносин із усіма стейкхолдерами.

Така інтеграція проявляється у кількох ключових напрямках: синтез управлінських та маркетингових

процесів, де управління будується на засадах взаємної адаптації та довіри; цифровізація комунікацій та клієнтських взаємодій, що забезпечує прозорість та персоналізацію; впровадження аналітичних та когнітивних технологій (big data, AI, CRM 5.0), які дозволяють моделювати та прогнозувати поведінку партнерів та споживачів; синтез ціннісно-орієнтованих стратегій управління [1].

Суть теми полягає в тому, що в умовах цифрової економіки управління та маркетинг мають діяти не паралельно, а у стратегічній єдності, формуючи гібридну систему, де ключовий ресурс - це не лише інформація, а й довіра, спільне знання та взаємодія у цифровому просторі.

Дослідження стратегічної інтеграції реляційного маркетингу та управлінських практик має подвійну значимість:

- наукову, оскільки сприяє розвитку нової управлінської парадигми – континуально-реляційного менеджменту, в основі якого лежить взаємодія, самонавчання та цифрова координація цінності;

- практичну, оскільки дозволяє підприємствам формувати стійкі екосистеми взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством, що ґрунтуються на довірі, даних та інноваціях.

Результатом стає перехід від транзакційної моделі до реляційно-стратегічної системи управління, що забезпечує стійкий розвиток, цифрову адаптивність та конкурентне лідерство.

1. Sadchenko O. V., Gaivoronska I.V., Shmagina V.V. Integration of ESG Principles in Production: Opportunities for Sustainable Development, Circular Economy and Marketing *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 1 (52). С. 262–268. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>.

Самолук Н. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ І РЕІНТЕГРАЦІЯ ВETERANІВ: ІНСТИТУЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА МІЖНАРОДНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Проблема соціального захисту та реінтеграції учасників бойових дій є ключовою для країн, які мають справу з великою кількістю ветеранів, що є актуальним і для України. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє не лише описати діючі моделі, а й визначити чинники їх ефективності, що важливо для побудови реальної, а не формальної системи підтримки ветеранів війни.

Модель США є прикладом централізованої системи, що функціонує на рівні міністерства – U.S. Department of Veterans Affairs (VA). Вона охоплює медичну допомогу, компенсації, пенсійне забезпечення, житло, освіту та зайнятість ветеранів. Вона фінансується за змішаною схемою та включає обов'язкові виплати та дискреційні витрати, однак масштабність іноді знижує якість і персоналізацію послуг [1].

У Канаді діє Veterans Affairs Canada (VAC). Їх модель передбачає виділення понад 90% бюджету ветеранам, їх сім'ям та партнерським організаціям. Таке фінансування забезпечує стабільність і гнучкість системи [2].

Велика Британія застосовує інтегровану модель, у якій Office for Veterans' Affairs (OVA) координує підтримку ветеранів у межах існуючої системи охорони здоров'я, уникаючи дублювання структур [3].

В Австралії підтримку ветеранів забезпечує Department of Veterans' Affairs (DVA). Система побудована на трьох рівнях доступу до медичних послуг через Gold,

White і Orange картки, які визначають обсяг державного покриття. Попри структурованість, викликом залишаються затримки у розгляді заяв та складність адміністративних процедур [4].

У Фінляндії підтримка ветеранів здійснюється через Міністерство соціальних справ і охорони здоров'я (MSAH) у партнерстві з ветеранськими асоціаціями. Модель поєднує державне фінансування з громадською участю, акцентуючи увагу на реабілітації, догляді та місцевих ініціативах. Основні виклики моделі пов'язані зі скороченням чисельності ветеранів та нерівномірністю розподілу ресурсів між муніципалітетами [5].

В таблиці наведено порівняльний аналіз систем соціального захисту ветеранів війни п'яти різних країн.

Таблиця

Міжнародний досвід соціального захисту ветеранів

Країна	Інституційна структура	Модель фінансування	Ключові напрями	Основні виклики
США	Централізований VA (міністерський рівень)	Гібрид: обов'язкове + дискреційне	Медичні послуги, житло, освіта, зайнятість	Масштабність не гарантує якість; ризики бюрократії
Канада	VAC (централізовано)	Квазі-статутне, прогнозне фінансування	Психічне здоров'я, реабілітація, партнерства ГО	Необхідні точні дані для прогнозу
Велика Британія	OVA + загальна система охорони здоров'я	Державне + благодійні організації	Медичні послуги, зайнятість, житло	Ризик, що ветерани «загубляться» в загальній системі
Австралія	DVA (департамент)	Структуровані пільги (Gold / White / Orange)	Медична допомога, компенсації, реабілітація	Бюрократичні бар'єри, затримки у розгляді заяв
Фінляндія	MSAH + ветеранські асоціації	Державно-громадська модель	Реабілітація, домашня допомога, соціальні програми	Потребує сильної місцевої інфраструктури

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

Порівняльний аналіз свідчить, що ефективність системи соціального захисту ветеранів визначається не обсягом фінансування, а структурою управління, рівнем інтеграції послуг і прогнозованістю. Для України релевантними є принципи централізованої координації, інтеграції у наявну систему охорони здоров'я й соціальних послуг, а також партнерство з громадським сектором.

Відтак, найбільш доцільною для України видається гібридна модель, що поєднує управлінську логіку США, інтеграційний підхід Великої Британії та державно-громадську взаємодію, характерну для Фінляндії. Запровадження єдиної цифрової платформи обліку ветеранів й прогнозного фінансування сприятиме цілісності політики та реальній, а не декларативній реінтеграції ветеранів у суспільство.

Публікацію підготовлено за проектом «Забезпечення соціального захисту учасників АТО/ООС та суспільної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в умовах посилення загроз соціальній безпеці» (реєстраційний номер заявки 2021.01/0343).

1. U.S. Department of Veterans Affairs. Veterans Benefits Administration. 2025. URL: <https://www.benefits.va.gov/BENEFITS/index.asp> (дата звернення: 10.10.2025).
2. VAC. The Government of Canada invests in services for Veterans. 2023. URL: <https://www.canada.ca/en/veterans-affairs-canada/news/2023/11/the-government-of-canada-invests-in-services-for-veterans.html> (дата звернення: 10.10.2025).
3. UK Government. Support for veterans and their families. 2024. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/find-support-for-veterans-and-their-families> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Department of Veterans' Affairs (DVA). Australia's Veteran Support System at a Glance. 2024. URL: <https://www.dva.gov.au/about-us/what-we-do/australias-veteran-support-system-at-a-glance> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Ministry of Social Affairs and Health (MSAH). Benefits for front veterans and war veterans. URL: <https://stm.fi/en/income-security/front-veterans> (дата звернення: 10.10.2025).

Самолук Н. М., к.е.н., доцент, Марчук Л. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС □R-БРЕНДИНГУ

В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці та дефіциту кваліфікованих працівників корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворюється на стратегічний інструмент управління людським капіталом і формування HR-бренду. Інтегрування принципів соціальної відповідальності у діяльність компанії сприяє зростанню довіри та лояльності зі сторони наявних та потенційних працівників, що зміцнює імідж компанії на ринку праці. Відтак, КСВ варто розглядати не як певну короткочасну PR-акцію, а як складову HR-стратегії, інтегровану в процеси залучення та втримання персоналу.

Дослідження зарубіжних вчених підтверджують, що КСВ має позитивний вплив на привабливість роботодавця, відданість працівників компанії та зниження рівня плинності персоналу [1; 2]. Сприйняття компанії як соціально відповідальної являється своєрідним фільтром, через який КСВ впливає на HR-бренд, викликаючи бажання приєднатися до компанії чи залишитися працювати в ній [3]. Відтак і символічні атрибути бренду (престиж, автентичність, етичність) нерідко мають більшу вагу, ніж матеріальні стимули [1].

Важливо розрізнити внутрішній і зовнішній напрями КСВ. Внутрішній напрям охоплює політику щодо працівників: умови праці, розвиток, добробут, рівність можливостей, психологічну безпеку, а зовнішній – спрямований на взаємодію з громадою, екологічну

відповідальність, благодійність і волонтерство [4]. Для молодого покоління, зокрема Z, зовнішня соціальна активність компанії часто є вирішальним критерієм вибору роботодавця, тоді як внутрішній КСВ підсилює лояльність і бажання залишатися в організації [5].

Аналіз підходів до реалізації КСВ українських і міжнародних компаній свідчить про наявність певних відмінностей у цьому процесі (таблиця). Проте наявний і спільний результат, яким є посилення емоційної ідентифікації працівників із брендом роботодавця

Таблиця

Підходи до реалізації КСВ в Україні та за кордоном

<i>Аспект</i>	<i>Українські компанії</i>	<i>Міжнародні компанії</i>	<i>Ефект для HR-бренду</i>
Мотив КСВ	Переважно гуманітарний: допомога ЗСУ, громадам, лікарням	Комплексний підхід: соціальні, екологічні й етичні ініціативи	Емоційна ідентифікація працівників із роботодавцем
Інтеграція КСВ у HR процеси	КСВ і HR існують паралельно	КСВ інтегрований у всі HR-процеси	Підсилення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)
Комунікація КСВ	Акцент на медіа та соціальних проєктах	Системна звітність (ESG, GRI, SDG)	Зростання довіри потенційних працівників та репутації на ринку праці
Фокус цінностей	Солідарність, гуманізм, підтримка держави	Інклюзія, різноманіття, сталий розвиток	Зростає лояльність працівників і зменшується плинність кадрів

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–6].

Як видно з таблиці, українські компанії зосереджуються переважно на гуманітарних і соціальних напрямках КСВ, що обумовлено воєнними подіями та

потребою підтримки окремих верств суспільства [6]. Натомість міжнародні компанії демонструють більш системний підхід, інтегруючи КСВ у бізнес-стратегію через стандарти ESG, програми сталого розвитку та інклюзії [3; 5]. В обох випадках соціальна відповідальність формує позитивну репутацію бізнесу, зміцнює емоційний зв'язок між працівником і роботодавцем та сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

Відтак, соціальна відповідальність виступає своєрідним «м'яким капіталом» HR-бренду, який об'єднує раціональні та емоційні мотиви співпраці. Вона підвищує репутаційну вартість компанії, сприяє залученню талантів, формує довгострокову лояльність персоналу та забезпечує конкурентні переваги на ринку праці. В умовах війни та глобальної невизначеності КСВ стає чинником згуртованості колективу та психологічної підтримки [4; 6].

1. Khan S. K., Benhamed A., Soliman M. Understanding corporate social responsibility's influence on employer branding and performance. *Tourism & Management Studies*. 2024. Vol. 20 (4). <https://doi.org/10.18089/tms.20240406>
2. Shaikh E., Brahm M., Thang P. C., Watto W. A., Trang T. T. N., Loan N. T. Should i stay or should i go? Explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(10). P. 6030. <https://doi.org/10.3390/su14106030>
3. Andruszkiewicz K., Wierzejski T., Siemiński M. The effect of corporate social responsibility and sustainable development practices on employer branding – a case study of an international corporation operating in Poland. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(7). P. 2654. <https://doi.org/10.3390/su16072654>
4. Hurma.work. КСВ: що це та як це впливає на бренд роботодавця. URL: <https://hurma.work/blog/ksv-shho-cze-ta-yak-cze-vplyvaye-na-brend-robotodavczya/>
5. Deloitte Global. Millennial and Gen Z Survey 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en.html>. (дата звернення: 10.10.2025).
6. CSR Ukraine. Каталог внеску бізнесу в Перемогу. URL: <https://csr-ukraine.org> (дата звернення: 10.10.2025).

Середа Н. М., к.е.н., доцент (Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна)

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасне бізнес-середовище вирізняється високою динамічністю ринку, динамічним розвитком технологій і посиленням конкуренції. У таких умовах маркетингове планування стає ключовим чинником ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє системно узгоджувати потреби споживачів, ресурси підприємства та можливості ринку. Завдяки цьому маркетингове планування перетворюється на основу стратегічного розвитку підприємства, що сприяє його стабільності й конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основна мета маркетингового планування полягає у визначенні оптимальних напрямів діяльності підприємства, які забезпечать досягнення запланованих цілей і стабільний розвиток на основі використання інноваційних підходів. Важливим завданням є не лише постановка конкретних маркетингових цілей, а й вибір ефективних шляхів їх реалізації з урахуванням тенденцій інноваційної економіки. Успішне планування передбачає створення гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що особливо актуально в умовах цифровізації бізнес-середовища.

В умовах інноваційної економіки маркетингове планування набуває стратегічного значення, адже воно орієнтує підприємство не лише на задоволення поточного попиту, а й на передбачення майбутніх тенденцій, формування нових потреб та створення унікальної цінності

для споживачів. Подібний підхід дає змогу мінімізувати ризики, зумовлені ринковою невизначеністю, і водночас стимулює трансформацію підприємства в інноваційно спрямовану, гнучку та конкурентоспроможну організацію. Використання сучасних методів маркетингової аналітики, цифрових технологій, великих даних та прогнозних інструментів підвищує результативність управлінських рішень, сприяє розробленню індивідуалізованих пропозицій і зміцненню довгострокових відносин із споживачами. Таким чином, маркетингове планування виступає не просто елементом системи управління, а потужним інструментом розвитку підприємства, який забезпечує його адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість в умовах постійних ринкових змін. Воно дає змогу підприємствам ефективно використовувати власний потенціал, визначати ключові напрями інноваційної діяльності та формувати довгострокові переваги.

Маркетингове планування - це системний процес підготовки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення й задоволення потреб споживачів, а також на досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно включає всебічний аналіз ринку, дослідження поведінки споживачів, оцінювання конкурентного середовища, визначення цільових сегментів і розроблення узгодженого комплексу маркетингових заходів. На практиці цей процес включає глибоке дослідження тенденцій, використання аналітичних моделей і прогнозування сценаріїв розвитку ринку. Таким чином, маркетингове планування виконує не лише організаційну, а й аналітичну функцію, стаючи основою для стратегічних управлінських рішень.

Такі переваги забезпечують зростання результативності господарської діяльності підприємства, сприяють оптимізації витрат і підвищенню рівня

задоволеності споживачів продукцією та сервісом. Крім того, системне планування допомагає визначати пріоритети розвитку, орієнтуючись на довгострокову перспективу, що є запорукою стійкого функціонування підприємства.

Під час планування береться до уваги маркетинговий потенціал підприємства -сукупність його внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей, що сприяють досягненню поставлених ринкових цілей. Саме від рівня реалізації цього потенціалу залежить результативність усіх маркетингових заходів. Оцінка потенціалу дозволяє виявити сильні сторони бізнесу, визначити слабкі місця й адаптувати стратегію до ринкових умов. Ефективне використання маркетингового потенціалу сприяє не лише підвищенню прибутковості, а також посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку. Маркетинговий підхід у плануванні передбачає орієнтацію на споживача як центральну фігуру всієї господарської діяльності. Такий підхід формує довгострокові відносини між підприємством і споживачами, стимулює лояльність клієнтів та сприяє підвищенню ринкової вартості бренду.

Застосування маркетингового підходу дозволяє підприємству узгоджувати власні можливості з ринковими потребами, формувати ефективні канали розподілу, визначати оптимальну цінову політику та розробляти програми стимулювання збуту. Крім того, такий підхід підтримує ефективну комунікацію з клієнтами, сприяє персоналізації пропозицій і підвищенню рівня задоволення споживачів. Це особливо важливо в умовах насичених ринків, де конкуренція ґрунтується не лише на ціні, а й на якості сервісу та споживчому досвіді.

Інноваційна економіка потребує постійного оновлення продуктів, технологій і підходів до управління. Маркетингове планування в таких умовах стає не лише інструментом адаптації підприємства до змін, а й засобом

активного формування ринку, передбачення трендів і створення нових споживчих цінностей. Воно інтегрує аналітичні, інноваційні та цифрові інструменти, що забезпечують своєчасне ухвалення рішень і підвищують ефективність інноваційних проєктів. Розвиток цифрових платформ, електронної комерції та маркетингу штучного інтелекту відкриває нові можливості для глибшого розуміння споживачів і побудови сталих бізнес-моделей.

Планування інноваційної діяльності передбачає: дослідження ринку інновацій і визначення потреб споживачів у нових продуктах; прогнозування попиту; розроблення програми просування інноваційних товарів; аналіз ризиків і потенційної прибутковості.

Ефективна організація цього процесу сприяє створенню конкурентоспроможних продуктів, здатних відповідати на актуальні виклики ринку та формувати нові тенденції.

Маркетингове планування є основою ефективного управління підприємством у сучасних умовах. Воно дає змогу не лише передбачати трансформації зовнішнього середовища, а й активно створювати внутрішні передумови для подальшого розвитку підприємства. У поєднанні з інноваційними підходами маркетингове планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує раціональне використання ресурсів і створює передумови для довготривалого успіху на ринку.

Отже, маркетингове планування слід розглядати як стратегічний механізм забезпечення сталого розвитку, який створює надійну основу для результативного функціонування підприємства в умовах інноваційної економіки.

Стахнюк С. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТРАНСПОРТНА ПОСЛУГА ТА МАРКЕТИНГОВІ МОЖЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

У сучасному динамічному ринковому середовищі маркетинг відіграє вирішальну роль в успішному функціонуванні підприємств пасажирського автомобільного транспорту. Він є не просто допоміжною функцією, а системним підходом до організації та управління діяльністю, спрямованим на комплексне вивчення ринку та попиту споживачів. Кінцевою метою такої діяльності є створення оптимальних економічних умов для реалізації послуг перевезення та забезпечення їхньої прибутковості.

Центральним завданням маркетингу на транспорті є формування попиту та переконання споживачів у необхідності придбання послуг. У зв'язку з цим, критично важливим стає глибоке розуміння специфіки галузі та адаптація традиційних маркетингових підходів. Транспортний маркетинг, на відміну від маркетингу товарів чи інших видів послуг, має свої особливості, зумовлені унікальністю «виробництва та реалізації» транспортної послуги.

Сучасний ринок транспортних послуг вже достатньо сформований, і споживачі висувають нові, більш складні вимоги до перевізників. Це означає, що підприємствам недостатньо просто пропонувати послуги; вони повинні активно вивчати та задовольняти потреби пасажирів, формувати попит та впливати на ринок. Такий розвиток ринку вимагає від компаній переходу від суто транзакційного підходу, орієнтованого на одноразовий

продаж квитка, до побудови довгострокових відносин з клієнтами. Це передбачає безперервне дослідження ринку, постійне вдосконалення пропозицій та формування лояльності. Такий перехід вимагає фундаментальних змін у корпоративній культурі, переорієнтації з операційної ефективності на клієнтоцентричність, де кожна взаємодія з пасажиром розглядається як можливість для створення цінності та зміцнення довіри.

Маркетинг у сфері пасажирських автоперевезень, відомий як транспортний маркетинг, є специфічною системою організації та управління, що враховує унікальні характеристики самої послуги переміщення. На відміну від матеріальних товарів, транспортна послуга має низку відмінностей, які суттєво впливають на формування маркетингових стратегій.

Ключові характеристики транспортної послуги, що визначають її маркетингові особливості, включають: невідчутність. Транспортна послуга не є матеріальним продуктом; її результатом є процес переміщення людей, а не новостворена речовинна продукція. Послуги не існують поза процесом їх надання. Це означає, що пасажир не може «помацати» послугу до її споживання, що підвищує важливість довіри та репутації перевізника; нерозривність виробництва та споживання. Процес створення та споживання транспортної послуги є єдиним і нерозривним. Пасажир та виконавець послуги (водій, транспортний засіб) повинні бути присутніми одночасно. Ця особливість вимагає високої якості обслуговування «тут і зараз», оскільки будь-який недолік відчувається клієнтом негайно; неможливість накопичення/зберігання. Транспортні послуги не можуть бути накопичені або збережені у вигляді запасів, як матеріальні товари. Порожнє місце в автобусі, що відправився в рейс, є втраченою можливістю доходу. Це вимагає від підприємств створення резервів пропускну та

провізної можливості для задоволення пікового попиту; змінність якості. Якість транспортних послуг може коливатися залежно від багатьох факторів, таких як стан транспортного засобу, кваліфікація водія, дорожні умови, час доби тощо; залежність від людського фактора. Сфера послуг значною мірою залежить від взаємодії з персоналом, що впливає на однорідність та стандартизацію послуг і може призводити до невизначеності результатів покупки для споживача; вторинний характер попиту. Попит на транспортні послуги часто є похідним, тобто виникає не сам по собі, а як наслідок інших потреб, наприклад, подорожей, роботи, навчання, відпочинку; відсутність витрат на сировину. У структурі витрат на виробництво транспортної продукції відсутні витрати на сировину; використовуються лише засоби праці, паливо та матеріали.

Неможливість накопичення та зберігання транспортних послуг підкреслює, що ефективний маркетинг у цьому секторі виходить за рамки простого залучення попиту. Він вимагає динамічного управління потужностями, що означає гнучке коригування графіків, розподілу транспортних засобів і навіть ціноутворення в реальному часі для відповідності коливанням попиту та мінімізації втрат провізної спроможності. Операційна гнучкість стає прямим чинником, що дозволяє компаніям пропонувати більш адаптивні, чуйні та потенційно економічно ефективні послуги, які є ключовими відмінностями для пасажирів. Це вимагає тісної інтеграції між відділами маркетингу, операційної діяльності та інформаційних технологій для забезпечення відповідності маркетингових зусиль операційним можливостям та оптимізації потужностей для ефективного задоволення попиту.

Стойка Н. С., к.е.н., доцент (Закарпатський угорський університет ім. Ференца Ракоці II, Берегове, Закарпаття, Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЕТАП АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ

В умовах сьогодення аудит як незалежна зовнішня перевірка має важливе значення для України, виконуючи функції не лише фінансового контролю, але й забезпечення стійкості, прозорості та відновлення.

Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» визначено, що «аудит фінансової звітності – аудиторська послуга з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності юридичної особи або представництва іноземного суб'єкта господарювання, або іншого суб'єкта, який подає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність групи, з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам» [1]. Отже перевірка даних бухгалтерського обліку та показників фінансової звітності здійснюється для підтвердження їх відповідності обраній концептуальній основі підприємства, що передбачає виконання послідовних та загальноприйнятих етапів.

В практиці аудиторська перевірка проводиться в чотири етапи. Першим етапом є організаційний, він має вагоме значення, оскільки на цьому етапі відбувається ознайомлення з діяльністю суб'єкта господарювання. Аудитор повинен переконатися, що суб'єкт господарювання який підлягає перевірці веде

бухгалтерський облік відповідно до обраної концептуальної основи, та чи вона є прийнятною.

Відповідно до чинного законодавства суб'єкти господарювання в залежності від організаційно-правової форми, сфери діяльності, розмірів, форми власності і т.д. можуть вести бухгалтерський облік за Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та/або за Міжнародними стандартами фінансової звітності (далі – МСФЗ). Обов'язкове ведення бухгалтерського обліку за МСФЗ покладається на підприємства, що мають суспільний інтерес (підприємства, що належать до великих підприємств, емітенти цінних паперів, які допущені до біржових торгів, банківські установи, страховики, недержавні пенсійні фонди та ін.); публічні акціонерні товариства; підприємства, які займаються видобутком корисних копалин загальнодержавного значення та підприємства які здійснюють діяльність за видами, визначених в переліку Кабінетом Міністрів України. Таким чином аудитор слід переконатися, що обрана концептуальна основа, яка використовується підприємством для ведення бухгалтерського обліку є прийнятною для такого виду підприємства. При чому обрання МСФЗ має перевагу при застосуванні, адже, може бути застосоване будь-яким суб'єктом господарювання, за його бажанням та розуміння доцільності, а застосування НП(С)БО може бути лише у випадках, коли не потрібно обов'язково застосовувати МСФЗ. А це означає, що завдання на аудит фінансової звітності не може бути прийнятим у випадках застосування Національних стандартів підприємствами, зобов'язаними обов'язково застосовувати МСФЗ, що перелічені вище.

Також, відповідно до вимог МСА 210 «Узгодження умов завдань з аудиту», з метою встановлення передумов для проведення аудиту, аудитор повинен отримати згоду від

управлінського персоналу, що він в свою чергу несе відповідальність за складання фінансової звітності, повноту її оформлення та достовірне подання, а також за систему внутрішнього контролю, яка дає можливість скласти фінансову звітність без суттєвого викривлення, помилок та шахрайства. Аудитор має бути забезпечений доступом до інформації на підставі якої складається фінансова звітність, отримувати додаткову інформацію, яка стосується аудиту та мати доступ до працівників суб'єкта господарювання, який підлягає перевірці.

Отже, в даному випадку варто розуміти, що аудитор при аудиторській перевірці не несе та не бере на себе відповідальність щодо складання фінансової звітності та функціонування системи внутрішнього контролю, аудитор повинен отримати інформацію від управлінського персоналу суб'єкта господарювання який підлягає перевірці для проведення аудиту. Разом з тим, затребувана інформація аудитором, може стосуватися не тільки даних бухгалтерського обліку.

Організаційний етап також передбачає визначення обсягу аудиту, опис об'єктів та меж аудиту, відповідальність суб'єкта господарювання, що підлягає перевірці про достовірність наданих даних, відповідальність аудитора, інформування про види звітів які надає аудитор і т.д. Таким чином на даному етапі укладається лист-угода (лист-зобов'язання) про проведення аудиту, в якій визначається умови завдання з аудиту. Основною метою даного листа-угоди є забезпечення сторін (замовників аудиту та аудиторів) розумінням рівнів відповідальності та специфіки здійснення аудиторської перевірки та її результатів. Після укладання листа-угоди, необхідно укласти договір. Відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» ст. 7 визначено, що аудиторські послуги надаються на

підставі договору про надання аудиторських послуг, укладеного між суб'єктом аудиторської діяльності та замовником. У договорі про надання аудиторських послуг передбачаються предмет, обсяг аудиторських послуг, розмір та умови оплати, відповідальність сторін та інші умови відповідно до вимог законодавства та міжнародних стандартів аудиту [1].

Отже, організаційний етап аудиту включає визначення обсягу, об'єктів та меж аудиту, розподіл відповідальності. Кульмінацією організаційного етапу є укладання листа-угоди (листа-зобов'язання), який забезпечує розуміння сторонами (замовником та аудитором) рівнів відповідальності та специфіки перевірки та укладання договору.

1. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII Дата оновлення: 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 01.07.2025). 2. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016–2017 років. Частина I. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf (дата звернення: 27.06.2025).

Толчанова З. О., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ МИРОБУДІВНИЦТВА: МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ

Реформа децентралізації, ініційована у 2014 році, створила значні передумови для забезпечення сталого розвитку регіонів, посиливши соціально-економічний потенціал спроможних територіальних громад (ОТГ) як базових суб'єктів місцевого самоврядування [1]. Проте, повномасштабна військова агресія російської федерації здійснила руйнівний вплив, що фактично нівелював більшість здобутків, досягнутих у цьому напрямку.

З огляду на цілі миробудівництва, критично необхідним є формування цілісного маркетингового механізму сталого розвитку регіонів, який забезпечить довгострокову економічну, соціальну та екологічну стійкість. Маркетингові інструменти при цьому є ключовим засобом збалансування інтересів усіх стейкхолдерів (громади, бізнесу, влади, донорів) навколо спільних завдань миробудівництва та відновлення довіри.

Метою даного дослідження є обґрунтування комплексного маркетингового механізму сталого розвитку регіону, адаптованого до специфічних потреб миробудівництва та післявоєнного відновлення.

Приєднання України до процесу досягнення «Цілей сталого розвитку» вказало на однозначне підтримання нею глобального порядку денного. Крім того, однією із пріоритетних цілей є сталий розвиток міст і громад.

Впродовж десяти років децентралізації Україні вдалося досягнути значних результатів: сформовано законодавчу

базу для реформи, створено відповідні об'єднані територіальні громади (ОТГ), значно розширено повноваження органів місцевого самоврядування, а також успішно реформовано регіональну політику [2].

Війна та її наслідки знівеливали всі попередні надбання щодо сталого розвитку регіонів України створивши нові, набагато глибші проблеми в економічній, екологічній та соціальній сферах.

Основні економічні проблеми полягають у масштабних руйнуваннях критичної інфраструктури (виробничі комплекси, енергетика, транспорт, житло) та значному падінні економічної активності.

Масштабні внутрішні та зовнішні міграційні процеси, спричинені воєнними діями, критично навантажили соціальну інфраструктуру безпечних регіонів. Водночас, руйнування інфраструктури, дефіцит висококваліфікованих кадрів і зростання безробіття значно поглибили соціальну нерівність у суспільстві.

Внаслідок руйнування промислових об'єктів, техногенних катастроф та забруднення вибухонебезпечними речовинами Україна зіткнулася зі значним погіршенням екологічної ситуації та необхідністю масштабного розмінування.

Позаяк сталий розвиток регіону спрямований не лише на задоволення поточних потреб ОТГ, мешканців та бізнесу, а й на збереження ресурсів для майбутніх поколінь регіону, в основі розробки та обґрунтування комплексного механізму сталого розвитку регіону має бути створення інноваційного правового та організаційного поля. Ключова роль при цьому відводиться інструментарію маркетингу територій, завдяки якому досягається покращання сприйняття регіону в усіх трьох сенсах: економічному, соціальному та екологічному.

Одним з таких інструментів є формування унікального позиціонування та управління репутацією регіону, орієнтованого на стійкість, безпеку та мир. В основі перепозиціонування має бути автентична історія регіону (сторітелінг), яка змінить його сприйняття як зони конфлікту чи військових дій на бренд відновлення та інвестиційних можливостей. Це дозволить залучати інвестиції в регіональні проекти, що сприятиме миробудівництву. Наприклад, відновлення шкіл, лікарень, будівництво соціального житла, об'єктів відновлювальної енергетики тощо.

Соціальний маркетинг буде спрямований на відновлення соціальної довіри, просування ідей толерантності та соціальної інтеграції, необхідних для миробудівництва.

До завдань екологічного маркетингу, окрім поступового відновлення екологічної рівноваги та подолання наслідків від техногенних катастроф, розмінування територій та відновлення земель сільськогосподарських угідь, додаються питання впровадження «зелених» технологій та стійких ланцюгів постачання як основи довгострокової економічної безпеки.

Таким чином, розроблений маркетинговий механізм сталого розвитку регіону пропонує системний підхід до вирішення багатовекторних проблем миробудівництва, використовуючи маркетингові рішення як інтегруючий фактор між економічною, соціальною та екологічною стійкістю.

1. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2025). 2. Урядовий портал. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2025).

Фень К. С., к.е.н., асистент (Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна)

ДИНАМІКА СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ПІД ВПЛИВОМ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ЦИФРОВІ ВИМІРИ

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція між брендами постійно зростає, підприємства шукають ефективні інструменти для утримання клієнтів і формування стабільної клієнтської бази. Одним із таких інструментів є програма лояльності – система заохочень, що стимулює споживачів здійснювати повторні покупки та підтримувати тривалі відносини з компанією. Лояльність споживачів – це не лише повторна поведінка, а й емоційна прихильність до бренду, довіра та позитивне ставлення, які формуються у процесі взаємодії споживача з компанією.

1. Поняття та сутність програм лояльності

Програма лояльності – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів, утримання існуючих споживачів і стимулювання повторних покупок. Головна мета таких програм полягає не лише у збільшенні обсягів продажів, а й у створенні довготривалих взаємин між брендом і клієнтом.

Найпоширеніші форми програм лояльності:

- Бонусні програми (нарахування балів за покупки, які можна обміняти на знижки або товари).

- Кешбек-системи, коли частина коштів повертається споживачу.

- Клуби привілеїв – програми, що надають ексклюзивні пропозиції, ранній доступ до новинок, персональні знижки.

- Рівневі системи, де клієнти отримують нові привілеї зі зростанням кількості покупок чи суми витрат.

Такі програми підсилюють взаємну вигоду: споживач отримує додаткову цінність, а компанія – постійного клієнта та зростання прибутку.

2. Вплив програм лояльності на поведінку споживачів

Програми лояльності безпосередньо впливають на поведінку споживачів, оскільки формують додаткові стимули до купівлі та створюють психологічне відчуття належності до бренду.

Основні впливи:

1. Зміна мотивації – споживач починає купувати не лише з раціональних міркувань (ціна, якість), а й через бажання отримати винагороду або зберегти статус учасника програми.

2. Зменшення цінової чутливості – клієнти, які отримують бонуси, менш схильні змінювати бренд через незначне підвищення цін.

3. Формування емоційного зв'язку – через персоналізовані пропозиції, турботу бренду та приємний досвід взаємодії.

4. Ефект «втрати статусу» – споживач не хоче втратити накопичені бонуси або привілеї, тому продовжує купувати товари саме цього бренду.

Таким чином, програми лояльності не лише стимулюють повторні покупки, а й підвищують загальну прихильність споживачів до компанії.

3. Типи лояльності

У науковій літературі виділяють кілька типів лояльності, що по-різному впливають на поведінку споживача:

- Поведінкова лояльність – виявляється у повторних покупках без глибокої емоційної прихильності. Споживач діє за звичкою або через вигоду.

- Емоційна (справжня) лояльність – формується на основі довіри, задоволення від користування продуктом і позитивного ставлення до бренду.

- Фальшива лояльність – клієнт залишається з компанією лише через тимчасові вигоди програми, але при першій зручній нагоді може змінити постачальника.

Ефективна програма лояльності має перетворювати поведінкову лояльність у справжню емоційну, формуючи довготривалі відносини між брендом і споживачем.

4. Фактори ефективності програм лояльності

Щоб програма лояльності була результативною, вона має відповідати очікуванням клієнтів і створювати реальну цінність. До ключових чинників ефективності належать:

- Прозорість і простота умов – споживач повинен легко розуміти, як отримати і використати бонуси.

- Персоналізація пропозицій – використання даних про покупки для створення індивідуальних рекомендацій.

- Зручність – інтеграція програми в мобільні додатки, онлайн-платформи чи системи оплати.

- Емоційна складова – створення відчуття турботи, залученості до спільноти бренду.

- Регулярна комунікація – інформування клієнтів про нові можливості, акції та зміни в програмі.

Саме поєднання економічних і психологічних стимулів забезпечує найкращий результат у формуванні споживчої лояльності.

5. Ризики та обмеження програм лояльності

Попри численні переваги, програми лояльності мають певні недоліки.

- Якщо акцент зроблено лише на матеріальних вигодах, клієнти можуть втратити інтерес після завершення акції.

- Складні або непрозорі умови участі знижують довіру споживачів.

- Надмірне копіювання конкурентів призводить до втрати унікальності бренду.

- Зловживання знижками може негативно вплинути на прибутковість компанії.

Тому важливо, щоб програма лояльності мала чітку стратегію, унікальну пропозицію та підтримувалася якісним сервісом.

Отже, програми лояльності є потужним інструментом маркетингу, який поєднує економічні стимули та емоційний вплив на споживачів. Вони сприяють формуванню довготривалих відносин між клієнтом і брендом, підвищують рівень задоволеності, зменшують ймовірність переходу до конкурентів та збільшують життєву цінність клієнта для компанії.

Ефективна програма лояльності має бути простою, корисною, персоналізованою і, головне, заснованою на взаємній довірі між споживачем та брендом. Тільки тоді поведінкова прихильність переростає у справжню емоційну лояльність, яка забезпечує стабільний розвиток підприємства та довгостроковий успіх на ринку.

Хомич В. М., асистент кафедри маркетингу, Тивончук П. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПИТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Українська ІТ-індустрія є одним із ключових драйверів національної економіки, забезпечуючи близько 38% експорту послуг і значну частку валютних надходжень до бюджету [1]. Попри воєнні виклики, економічну нестабільність і глобальну конкуренцію, ІТ-компанії України демонструють здатність до адаптації та інновацій, зокрема у сфері маркетингового ціноутворення.

Сучасне ціноутворення в ІТ-бізнесі виходить за межі традиційних моделей, орієнтованих лише на витрати. Основна увага приділяється формуванню ціннісної пропозиції для клієнта, аналітиці даних і технологічним інструментам, що дозволяє динамічно коригувати ціни до умов ринку. Одним із провідних підходів є data-driven pricing – система формування ціни на основі аналітики великих даних за допомогою платформ Google BigQuery, Power BI чи Tableau. Це дозволяє ІТ-компаніям, як-от SoftServe та N-iX, визначати оптимальну вартість послуг із урахуванням показників САС, LTV та ROI [2].

Вагомим трендом стає використання штучного інтелекту (AI) у процесах ціноутворення. Алгоритми машинного навчання аналізують поведінку споживачів, ринковий попит і макроекономічні умови в режимі реального часу, що допомагає компаніям (EPAM Systems, Intellias) прогнозувати прибутковість й оптимізувати пропозиції [3]. Широкого поширення набуває value-based

pricing – модель, за якої клієнт платить за отриману бізнес-цінність, а не лише за години розробки. Структурно український ІТ-бізнес охоплює аутсорсингові, аутстафінгові та продуктові компанії, кожна з яких формує ціну за власними підходами. Паралельно зростає роль підпискових моделей (SaaS, PaaS, IaaS), які забезпечують стабільний грошовий потік і кращий прогноз прибутковості. В умовах глобальної цифровізації особливого значення набувають етичність і прозорість процесів ціноутворення. Відкритість структури вартості, впровадження соціально відповідальних цінових політик, зокрема надання знижок для стартапів та освітніх ініціатив, сприяють підвищенню рівня довіри споживачів і формуванню позитивного іміджу України на міжнародному ринку ІТ-послуг.

Таким чином, інноваційні підходи до маркетингового ціноутворення виступають стратегічним чинником розвитку вітчизняних ІТ-компаній. Їх результативність зумовлюється поєднанням економічної обґрунтованості, орієнтації на потреби клієнтів і використанням технологічних інновацій, що забезпечує поглиблення інтеграції українського ІТ-сектору в цифровий глобальний простір.

1. Львівський ІТ Кластер. ІТ-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни. 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні. *Механізм економічного регулювання*. 2024. № 2(104). С. 54–60. DOI: 10.32782/mer.2024.104.07 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-108 (дата звернення: 01.11.2025).

Шевченко М. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (КНЕУ імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна)

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ НА FCG-РИНКАХ У ПРОЦЕСІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ринок FMCG охоплює товари щоденного споживання, такі як продукти харчування, напої, побутову хімію та засоби особистої гігієни, безрецептурні лікарські засоби, косметичні товари тощо. Ці категорії вирізняються швидким обігом, невисокою вартістю за одиницю товару та значною частотою придбань. Попит на такі товари залежить від рівня доходів споживачів, тому він чутливо реагує на макроекономічні зміни, інфляційні процеси, соціальні настрої й активність брендів у сфері маркетингу.

Категорія FMCG нині є однією з найпривабливіших і найпопулярніших. Вона задовольняє наші щоденні потреби та відіграє важливу роль у розвитку економіки, відіграючи вагомую роль в економічному відновленні. Вона займає значну частку в роздрібній торгівлі, сприяючи суттєвому зростанню прибутків компаній. FMCG-продукція є не лише важливою складовою повсякденного життя, але й ключовим елементом економіки. Ця сфера задовольняє наші потреби та створює сприятливі умови для розвитку бізнесу [3].

Як і на будь-якому ринку, товари повсякденного вжитку мають свої особливості. Це товари, що швидко споживаються, оскільки це продукти, які витрачаються практично щодня. Вони є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, тому потреба в них постійна, і зазвичай покупці беруть їх без довгих роздумів. Однією з головних переваг товарів FMCG є їх відносно низька

вартість порівняно з іншими категоріями. Це робить їх доступними для широкого кола споживачів. Коли є можливість придбати потрібний товар за прийнятною ціною, часто немає причин втрачати цей шанс. Ще одна особливість товарів FMCG полягає у спонтанності та емоційності таких покупок. Часто ми робимо вибір під впливом моменту чи настрою. Наприклад, можемо придбати плитку шоколаду або свіжоспечений круасан просто тому, що захотілося потішити себе чимось приємним.

Формування споживчого попиту на ринках FMCG у період економічного відновлення пов'язане зі взаємодією раціональних і емоційних факторів. Успіх товарів і брендів визначається їх здатністю знаходити баланс між вартістю, довірою споживачів і соціальною значущістю, при цьому гнучким чином адаптуючи свої стратегії до змін умов споживання.

Споживчий попит на товари та послуги визначається особливостями, основними з яких є наступні [1]: 1) споживчий попит є величиною, яка зумовлюється низкою взаємопов'язаних факторів; 2) процес формування та зміни попиту підпорядковується певним закономірностям, які можливо кількісно оцінити; 3) ці закономірності стають очевидними завдяки проведенню всебічного аналізу як кількісних, так і якісних даних. Водночас, основними факторами, що впливають на формування попиту, прийнято вважати зовнішні і внутрішні.

У процесі економічного розвитку на економіку впливає низка чинників: економічних, соціальних, політичних тощо [2]. Поєднання цих чинників варіюється залежно від специфіки кожної країни, враховуючи її природні ресурси, фінансовий потенціал, демографічну структуру та якість трудових ресурсів. Серед ключових економічних факторів, що визначають економічне

зростання, можна виділити: природні і енергетичні ресурси, технологічний розвиток, стан інфраструктури (зокрема транспорт і зв'язок), сферу споживання. Стосовно сфери споживання сектор FMCG-продукції є одним з основоположним за ступенем впливу на відновлення економіки країни.

У період економічного відновлення формування попиту на товари FMCG групи відрізняються своєю специфікою, що обумовлено пережитою кризою, зміною структури і пріоритетів споживання. Окрім перерахованих вище специфічних ознак на основі систематизації факторів впливу, необхідно відмітити наступне: 1) формування попиту носить більш прагматичний характер на основі порівняння ціни, якості і функціональності продукту; 2) відбувається переключення на вітчизняних виробників та національні бренди як прояв усвідомленої і патріотичної позиції; 3) відмічається збільшення цінової чутливості до продукції і прагнення економити; 4) спостерігається зміна формату купівлі на базі пошуку більш вигідних і економічно обґрунтованих варіантів купівлі (онлайн платформи, доставка, використання програм лояльності тощо); 5) збільшується підтримка суспільних ініціатив, екологічних проєктів, соціального маркетингу).

1. Варченко О., Свиноус І., Ткаченко К. Особливості формування споживчого попиту на продовольчому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіст*. 2016. № 10. С. 4–9.
2. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Білецький Р. Г., 2025. 471 с.
3. Ревун Р. Факти про FMCG: що саме приваблює покупців? URL: <https://elbuz.com/ua/fmcg-hto-eto-takoe-i-kakie-tovary-otnosyatsya-k-kategorii-povsedn> (дата звернення: 01.11.2025).

Шімон В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Дебреценський університет, м. Дебрецен, Угорщина), стажист кафедри обліку і аудиту (Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці ІІ, м. Берегове, Україна)

ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ І ТУРИСТИЧНИХ МСП НА ЗАКАРПАТТІ У 2019–2025 РОКАХ: БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ПІДХІД

У 2019 році на Закарпатті функціонувало понад 50 000 підприємств, що становило 2,61% від загальної кількості суб'єктів господарювання України. Хоча цей показник не є визначальним у загальнонаціональному масштабі, він демонструє відносно високу економічну активність регіону. З початком пандемії COVID-19 у 2020 році зафіксовано зниження цього показника, яке продовжилася і в 2021 році, коли частка регіону зменшилася до 2,45%. У 2022 році спостерігалася тимчасове покращення, проте у 2023 році динаміка знову стала негативною.

У цих умовах роль малих та середніх підприємств (МСП) виявилася ключовою: у 2019 році їхня частка становила 87,38%, у 2021 році зафіксовано незначне зниження, а у 2022 році – суттєве зростання понад 89%. Така динаміка свідчить про більшу чутливість великих підприємств до зовнішніх шоків і водночас про гнучкість МСП, які здатні оперативніше адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі [1]. Торговельний і туристичний сектори зазнали найбільшого негативного впливу пандемії. Туристична діяльність фактично призупинилася, підприємства громадського харчування функціонували в обмеженому режимі, а торговельна сфера зіткнулася з розривами ланцюгів постачання та зниженням рівня споживчої довіри. Починаючи з 2022 року,

додатковим дестабілізуючим фактором стала воєнна агресія Росії проти України, яка зумовила зростання невизначеності, закриття або релокацію частини підприємств.

З точки зору бухгалтерського обліку, ключовими викликами для підприємств Закарпаття стали трансформація структури доходів, зростання витрат та проблеми з ліквідністю. Значна кількість суб'єктів господарювання перейшла на спрощені системи обліку або повністю припинила діяльність.

Таблиця
Кількість діючих підприємств у сфері торгівлі та туризму в Україні та на Закарпатті, од.

	Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у спеціалізованих магазинах		Частка Закарпаття у загальноукраїнських показниках		Роздрібна торгівля текстильними виробами у спеціалізованих магазинах		Частка Закарпаття у загальноукраїнських показниках		Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах		Частка Закарпаття у загальноукраїнських показниках		Роздрібна торгівля текстильними виробами, одягом і взуттям через ринки та торгові точки		Частка Закарпаття у загальноукраїнських показниках		Діяльність туристичних агентств, надання туристичних послуг		Частка Закарпаття у загальноукраїнських показниках											
	UA	КА	UA	КА	UA	КА	UA	КА	UA	КА	UA	КА	UA	КА	UA	КА	UA	КА	UA	КА										
	2019																													
Всього	34742	782	2,25%	4834	122	2,52%	28375	1032	3,64%	63153	1386	2,19%	11576	223	1,93%	33804	761	2,25%	4781	121	2,53%	28149	1032	3,67%	63148	1386	2,19%	8096	163	2,01%
МСП	33804	761	2,25%	4781	121	2,53%	28149	1032	3,67%	63148	1386	2,19%	8096	163	2,01%	33804	761	2,25%	4781	121	2,53%	28149	1032	3,67%	63148	1386	2,19%	8096	163	2,01%
Частка МСП	97,30%	97,31%	-	98,90%	99,18%	-	99,20%	100,00%	-	99,99%	100,00%	-	69,94%	73,09%	-	97,30%	97,31%	-	98,90%	99,18%	-	99,20%	100,00%	-	99,99%	100,00%	-	69,94%	73,09%	-
2020																														
Всього	36203	801	2,21%	4871	128	2,63%	27595	1038	3,76%	61833	1412	2,28%	11116	231	2,08%	35359	777	2,20%	4816	128	2,66%	27365	1036	3,79%	61824	1410	2,28%	7720	169	2,19%
МСП	35359	777	2,20%	4816	128	2,66%	27365	1036	3,79%	61824	1410	2,28%	7720	169	2,19%	35359	777	2,20%	4816	128	2,66%	27365	1036	3,79%	61824	1410	2,28%	7720	169	2,19%
Частка МСП	97,67%	97,00%	-	98,87%	100,00%	-	99,17%	99,81%	-	99,99%	99,86%	-	69,45%	73,16%	-	97,67%	97,00%	-	98,87%	100,00%	-	99,17%	99,81%	-	99,99%	99,86%	-	69,45%	73,16%	-
2021																														
Всього	35428	792	2,24%	4409	126	2,86%	24735	944	3,82%	55744	1299	2,33%	11004	215	1,95%	34573	769	2,22%	4357	124	2,85%	24503	940	3,84%	55728	1297	2,33%	7833	155	1,98%
МСП	34573	769	2,22%	4357	124	2,85%	24503	940	3,84%	55728	1297	2,33%	7833	155	1,98%	34573	769	2,22%	4357	124	2,85%	24503	940	3,84%	55728	1297	2,33%	7833	155	1,98%
Частка МСП	97,59%	97,10%	-	98,82%	98,41%	-	99,06%	99,58%	-	99,97%	99,85%	-	71,18%	72,09%	-	97,59%	97,10%	-	98,82%	98,41%	-	99,06%	99,58%	-	99,97%	99,85%	-	71,18%	72,09%	-
2022																														
Всього	30731	720	2,34%	3737	113	3,02%	21083	863	4,09%	45861	1215	2,65%	8429	174	2,06%	30240	703	2,32%	3702	111	3,00%	20925	862	4,12%	45852	1213	2,65%	6629	137	2,07%
МСП	30240	703	2,32%	3702	111	3,00%	20925	862	4,12%	45852	1213	2,65%	6629	137	2,07%	30240	703	2,32%	3702	111	3,00%	20925	862	4,12%	45852	1213	2,65%	6629	137	2,07%
Частка МСП	98,40%	97,64%	-	99,06%	98,23%	-	99,25%	99,88%	-	99,98%	99,84%	-	78,65%	78,74%	-	98,40%	97,64%	-	99,06%	98,23%	-	99,25%	99,88%	-	99,98%	99,84%	-	78,65%	78,74%	-
2023																														
Всього	34819	739	2,12%	3799	122	3,21%	21292	911	4,28%	43655	1131	2,59%	9050	204	2,25%	34221	717	2,10%	3753	120	3,20%	21106	909	4,31%	43648	1129	2,59%	6759	153	2,26%
МСП	34221	717	2,10%	3753	120	3,20%	21106	909	4,31%	43648	1129	2,59%	6759	153	2,26%	34221	717	2,10%	3753	120	3,20%	21106	909	4,31%	43648	1129	2,59%	6759	153	2,26%
Частка МСП	98,28%	97,02%	-	98,79%	98,36%	-	99,13%	99,78%	-	99,98%	99,82%	-	74,69%	75,00%	-	98,28%	97,02%	-	98,79%	98,36%	-	99,13%	99,78%	-	99,98%	99,82%	-	74,69%	75,00%	-

Джерело: розроблено автором на основі [2].

У період 2019–2023 років засвідчив суттєві структурні зміни та адаптаційні виклики для торговельного і туристичного секторів Закарпаття. Якщо в окремих

сегментах (зокрема ринкова торгівля та продаж одягу) частка регіону зростала, то у продовольчому та текстильному сегментах спостерігалось скорочення або стагнація. Туризм продемонстрував вищу чутливість до кризових факторів, але також – певний потенціал відновлення завдяки внутрішньому попиту.

Результати аналізу підтверджують, що гнучкість малих і середніх підприємств залишається визначальним чинником збереження економічної стійкості регіону. Водночас затяжні кризові умови та воєнний стан суттєво обмежують їхні можливості для сталого розвитку, що вимагає цілеспрямованої державної та регіональної політики підтримки підприємництва.

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> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

АКАДЕМІЧНА ПЛАТФОРМА 5
*ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-
ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНА
ІДЕНТИЧНІСТЬ, МЕДІА, ОСВІТА*

□ udr□k D. P., Ph.D., S□n□r L□tur□r (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine)

REFRA□ □NG □YBR□D PEDAGOGY: FRO□ SURV□VAL STRATEGY TO A □ODEL OF □NOVAT□ON

The concept of hybrid pedagogy in contemporary educational theory extends far beyond its technological or organizational dimension. Hybrid pedagogy is understood as a way of *knowledge co-production*, in which the learning process becomes an interaction between different sociocultural and geographical contexts. This model not only combines online and offline environments but also creates conditions for *reparative justice*. Reparative justice, in the context of hybrid pedagogy, refers to the reintegration into education of groups that were previously marginalized or deprived of access to quality learning, thereby addressing historical educational injustices.

In the postwar Ukrainian context, the transformative potential of hybrid pedagogy is particularly significant. It is not just a technical solution, but a humanitarian strategy of inclusion. When students from diverse regions, including frontline areas and relocated universities, can engage in a shared educational process, it becomes a catalyst for social recovery. Educational interaction evolves into *translocal solidarity*, where knowledge is collectively created, and the experience of war, loss, and displacement is reinterpreted through cooperation and dialogue.

Such an understanding of hybrid pedagogy necessitates new principles of academic ethics and pedagogical design. These principles involve a shift from a hierarchical “teacher–student” model to a horizontal structure where each participant is a bearer of knowledge and experience. This reflects the idea of knowledge co-production: learning becomes a mutual act of trust and exchange rather than a one-way transfer of information.

For Ukrainian universities, this creates opportunities to rebuild the educational system on the principles of equality, accessibility, and solidarity, fostering a more inclusive and participatory learning environment.

The pedagogical value of the hybrid model lies not only in its flexibility of form but also in its humanitarian function—the restoration of human capital through education. In conditions where thousands of students are forced to study remotely, hybrid pedagogy transforms a technical necessity into a platform for cultural and social renewal. Thus, it becomes part of a broader paradigm of *restorative education*, aimed at overcoming educational inequality, building trust, and rethinking the role of the university as a space of justice.

One of the key challenges of hybrid learning is the '*presence gap*', which refers to the disparity in the level of engagement and interaction between students physically present in the classroom and those participating online. The synchronous hybrid model can simultaneously create conditions for flexibility and for feelings of exclusion. The problem lies not only in technical barriers but also in the psychological distance between different modes of participation.

Reducing this gap necessitates a rethinking of the teacher's role. Instead of being a lecturer, the instructor becomes a facilitator who coordinates two parallel realities—physical and digital. This involves designing interactive learning scenarios where both groups of students are equal participants. The effectiveness of the hybrid format crucially depends on the existence of a *Community of Inquiry*, where cognitive, social, and teaching presence are balanced and interdependent.

In Ukrainian universities, this model is gradually becoming essential, particularly in the humanities, where communication and dialogue hold special value. To reduce asymmetry, it is advisable to use interactive tools such as chats, digital whiteboards, polls, and breakout groups. The teacher

must maintain the attention of both audiences simultaneously, provide consistent feedback, and nurture a sense of collective participation. It is equally important to develop assessment methodologies that do not discriminate against online participants.

The presence gap can also be mitigated by rethinking the learning space itself. Cameras, microphones, lighting, and classroom layout all influence the quality of interaction. In this sense, the technological environment becomes a co-creator of the educational process, which brings us back to the concept of *more-than-human agents*. These agents, which include digital tools and platforms, are not just tools but active participants in the educational process. Consequently, hybrid learning ceases to be merely a combination of formats and becomes a space of shared presence where technologies, teachers, and students collectively construct a new quality of communication.

Modern technologies increasingly act not merely as instruments but as full participants in the educational process. Digital platforms, algorithms, and artificial intelligence systems do not simply serve instruction—they shape new modes of thinking, communication, and assessment.

For humanities education in Ukraine, this issue is particularly significant. After the pandemic and amid the ongoing war, digital environments have become the primary space of communication and, therefore, the locus of cultural and value formation. The use of platforms such as Moodle, Microsoft Teams, Canva, or ChatGPT has become an integral part of pedagogical design. In this context, the teacher is no longer the sole source of knowledge but functions as a curator and mediator between the student and the technological environment.

This approach has important ethical implications. Issues of authorship, authenticity, and academic integrity acquire new dimensions. If technologies influence the structure of

knowledge, the teacher must assume responsibility for the pedagogical framing of their use.

Technologies in hybrid pedagogy are not neutral; they shape group dynamics, attention distribution, and patterns of communication. Their role can be supportive or manipulative. Therefore, humanities education must urgently foster *digital ethics*, teaching students to understand how algorithms affect thinking processes. This opens opportunities for interdisciplinary courses at the intersection of pedagogy, linguistics, computer science, and philosophy of education.

The approach of *beyond human-centered design* does not imply abandoning the human factor but rather expanding the notion of agency in learning. The student, the teacher, and technology form a triangle of mutual interaction, each influencing the outcome. This approach underscores the necessity of a new educational paradigm in which digital tools do not replace thinking but enhance reflection and creativity.

In the humanities sector of Ukrainian education, the adaptability and resilience of educators are critically important. Despite the challenges of war, student displacement, and unstable energy supply, they have created a dynamic pedagogical ecosystem. This ecosystem, which balances face-to-face meetings, asynchronous online modules, interactive activities, and digital simulations, is a *testament to their* adaptability and resilience. Each component (platform, activity type, lesson format) performs a distinct function within the logic of the course, showcasing their innovative spirit.

The effectiveness of a hybrid model increases when it is *outcome-based* – when the format aligns with the instructional goal rather than dictates it. For example, discussions of ethical or cultural issues are more appropriate in face-to-face settings, while analytical or project-based tasks can be performed online. Such an approach enhances teacher autonomy and promotes quality improvement in education.

Ukrainian educators have uniquely navigated 'emergency hybridity,' accumulating valuable experience that can serve as a solid foundation for systemic reform. This goes beyond just technological readiness, it's a methodological rethinking of hybridity as a norm. Adaptive hybrid pedagogy allows for the consideration of not only safety or logistical factors but also the psychological and emotional state of students, learning pace, and communicative dynamics of the group. Within this paradigm, humanities education becomes a laboratory of resilience, flexibility, and co-creation.

Ultimately, adaptive hybrid pedagogy represents not merely a response to crisis but a significant trajectory of development. It integrates technology, humanistic values, and critical thinking, forming a new educational culture – one that is inclusive, flexible, and innovative. This trajectory is not just a temporary fix, but a long-term strategy for educational advancement.

In contemporary Ukraine, hybrid pedagogy has evolved from an emergency reaction to crisis into an innovative educational paradigm. It combines the social mission of restoring the humanitarian sphere with the technological affordances of the twenty-first century. The integration of technology, humanistic values, and critical thinking forms a new educational culture—one that is inclusive, flexible, and innovative. This emphasis on technology in education is not just a trend, but a powerful tool that can shape a generation ready to live and work amid constant change.

Tetiv O. O., Director of Pedagogical Sciences, Professor
(National University of Water Management and Environmental
Engineering, Rivne, Ukraine)

ADVANTAGES AND CHALLENGES OF USING COMMUNICATIVE LANGUAGE TEACHING FOR FUTURE MANAGERS IN MANAGEMENT

Effective communication is a cornerstone of successful management, especially in today's increasingly globalized and multicultural business environment. Future managers must possess not only technical knowledge but also excellent interpersonal and intercultural communication skills.

The linguists identify several key advantages of CLT in the context of management education. It enhances practical communication skills, which are directly applicable to workplace situations. Additionally, CLT promotes cultural awareness, critical thinking, problem-solving, and adaptability – all vital competencies for managers in multicultural settings. The learner-centered nature of CLT encourages autonomous learning and prepares students to handle complex interpersonal and professional challenges confidently [3].

Communicative Language Teaching (CLT) emphasizes interactive, learner-centered approaches aimed at developing genuine communicative competence. When applied to the education of future managers, these methods focus on effective communication in professional contexts, cross-cultural interactions, and decision-making scenarios [2]. Thus, in the process of teaching English the following methods are important: 1) Pair and Group Work is used when students work collaboratively in pairs or small groups to simulate real-world management situations such as negotiations, meetings, or problem-solving tasks. It enhances teamwork skills, negotiation tactics, and peer learning – crucial for managerial roles. 2) Role-

Plays and Simulations are used when students assume roles (e.g., CEO, client, employee) and enact scenarios relevant to management, such as conflict resolution or strategic planning which develops leadership, strategic communication, and adaptability under simulated pressure. 3) Discussions and Debates facilitate open discussions on business topics encourages articulation of opinions and argumentation skills. It fosters critical thinking, persuasion skills, and confidence in public speaking - all vital for management. 4) Case Studies and Problem-Based Learning means analyzing real or hypothetical management cases to develop decision-making and communication strategies. It promotes analytical thinking and the ability to communicate complex ideas effectively. 5) Authentic Materials Use is connected with incorporation of real-world management documents, reports, emails, and presentations [1].

The Advantages of CLT for the future masters in management are connected with :

- development of practical communication skills. CLT prioritizes the development of skills needed for authentic communication, such as speaking, listening, reading, and writing in real-world contexts. For future managers, this means being able to articulate ideas clearly, negotiate effectively, and build productive relationships. Unlike traditional grammar-centered methods, CLT emphasizes functional language use, enabling students to handle actual management situations with confidence.
- Enhancement of intercultural competence. In an increasingly interconnected world, managers regularly work across cultural boundaries. CLT often incorporates intercultural elements, exposing students to diverse communication styles, etiquette, and expectations.
- Promotion of critical thinking and problem solving. Through interactive activities such as debates, role-plays, and case

analyses, CLT encourages learners to think critically and make decisions based on discussions and peer feedback. These are essential skills for managers who need to analyze situations, develop strategies, and communicate solutions effectively.

- Increased engagement and motivation. The learner-centered, participatory nature of CLT often leads to higher motivation and engagement. Motivated students are more likely to retain knowledge and develop confidence in their language abilities.

- Preparation for professional tasks.

Challenges of using communicative language teaching are related to the following:

- teacher training and unexperience. Implementing CLT requires skilled teachers trained in interactive methodologies; a lack of expertise can hinder effectiveness.

- Assessment difficulties. Traditional assessment methods may not adequately measure communicative competence, requiring innovative evaluation techniques.

- Resource limitations. CLT often relies on authentic materials and activities that may not be available in resource-constrained settings.

- Student resistance. Some learners may prefer traditional methods or feel uncomfortable with participatory activities, affecting engagement.

- Institutional constraints. Curricula and examination systems focused on grammar and vocabulary may limit the scope for communicative approaches.

1. Larsen-Freeman D., Anderson M. Techniques and Principles in Language Teaching. Oxford : Oxford University Press, 2011. 318 p.

2. Richards J. C., Rodgers T. S. Approaches and Methods in Language Teaching. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 270 p.

3. Cook V. Second Language Learning and Language Teaching. London : Hodder Education, 2011. 306 p.

Вєтрова І. М., к.пед.н., доцент, профєсор кафедри практики англійської мови та методики викладання (Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна), Потапчук С. С., к.філол.н., доцент кафедри іноземних мов (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ АВТОНОМІЇ НА ЗАНЯТТЯХ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В ОСВІТІ УКРАЇНИ

В Україні протягом останніх десятиліть освітній сектор демонструє зусилля з модернізації та реформування системи освіти в країні, приведенні її у відповідність до європейських стандартів. У Законі України «Про освіту» наголошується, що «метою повної загальної середньої освіти є різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення та навчання впродовж життя» [1]. Процес постійного зростання загальноосвітнього та професійного потенціалу особистості відповідно до власних потреб і потреб суспільства актуалізує формування навчальної автономії як важливої педагогічної концепції і основної освітньої мети. Впровадження навчальної автономії є на часі у викладанні англійської мови як іноземної (EFL), адже надає можливість подолати традиційну залежність учня від учителя, допомагає глибшому засвоєнню знань у реальних комунікативних ситуаціях, сприяє розвитку критичного мислення, самостійності та здатності до безперервного навчання. Саме тому багато університетів, які готують майбутніх учителів для закладів загальної середньої освіти, підтримують освітні реформи через запровадження новітніх програм та

поширення сучасних методів викладання англійської мови в Україні. Проте, досвід співпраці з шкільними вчителями в українських школах, навчальна автономія учнів залишається недостатньо розвинутою. Про це свідчать і наукові роботи, у яких зазначається, що більшість учнів на уроках у процесі вивчення іноземної мови продовжують покладатися на вказівки вчителя та мають низьку мотивацію до самостійної роботи [2, с. 74]. Із початком повномасштабної війни в Україні проблеми впровадження навчальної автономії набули ще більшої гостроти. Вимушений перехід на дистанційне та змішане навчання, психологічні стресори, які проживають учні та педагоги, обмеженість доступу до навчальних ресурсів, а також технічні труднощі істотно ускладнили формування автономного підходу до навчання. У таких умовах особливо актуальним стає визначення ключових бар'єрів, що перешкоджають розвитку автономії українських школярів у процесі вивчення англійської мови, а також розробка ефективних механізмів їх подолання. Відповідно, важливим є узагальнення висвітлених в науковій літературі проблем, що виникають під час впровадження навчальної автономії та ідентифікація та аналіз основних чинників, які ускладнюють цей процес на уроках англійської мови в українських школах.

Навчання в умовах війни стало випробуванням на стійкість для всіх учасників освітнього процесу в Україні. В таких умовах питання навчальної автономії учнів набуває особливої актуальності не лише у зв'язку з реформуванням освіти, зростанням ролі цифрових технологій, але й різким переходом до змішаних і дистанційних форм навчання, адаптацією до викликів часу (переривання уроків під час повітряних тривог; проведення занять часто в непристосованих приміщеннях; часті зміни навчального середовища для дітей, які тимчасово переміщені з

окупованих районів). Такі фактори, як нестача ресурсів, нерівний доступ до якісної освіти створюють додаткові виклики на шляху до формування автономії. Основний тягар лягає на плечі вчителів, які повинні швидко орієнтуватися в ситуації, перебудовувати навчальне середовище, змінювати планування уроків, вимушено частину навчального матеріалу перекладати на самостійне опрацювання учнів, що, здавалося б, призводило до розвитку їх навичок автономного навчання. Відносно новий статус автономії навчання в українському освітньому контексті свідчить про недостатнє загальне розуміння цього явища та, можливо, спротив з боку викладачів і закладів освіти, які звикли до більш традиційних педагогічних методів. Тому подальші дослідження та практичні заходи мають бути зосереджені на подоланні цих викликів і вивченні шляхів успішної інтеграції автономії навчання в освітню систему.

Як свідчить огляд літератури (Ф. Бенсон, А. Голек, Д. Літл, Л. Дікінсон, В. Літлвуд, Д. Нунан, Л. Дам, Г. Подосиннікова, С. Мельник, І. Задорожна, О. Чехратова), успішна реалізація навчальної автономії потребує врахування шести взаємопов'язаних компонентів: педагогічного підходу, інтеграції технологій, гнучкості та доступності, наявності рефлексії та зворотного зв'язку, зміни ролі вчителя під час уроку, а також зважати на культурні особливості. Для того, щоб ефективно просувати автономію в своєму класі, вчителям слід бути обізнаним в сучасних технологічних викликах, уміти балансувати між своїми численними обов'язками та враховувати культурні чинники під час переходу від традиційних моделей до новітніх. Процес запровадження і розвитку автономії є проблематичним, адже, за визначенням учених педагогіка автономії вчителя і учня є незавершеною, постійною боротьбою за те, щоб освітній процес був більш

наближений до задоволення потреб людини, освіта стала процесом трансформації та розширення її прав і можливостей [4]. Дискусійним є питання про те, як поведінка вчителя краще спрацьовує у розвитку навчальної автономії: коли педагог прикладає свідомі цілеспрямовані зусилля для її впровадження, чи навпаки: коли навчальна автономія учнів є своєрідним побічним продуктом обмежень шкільної освіти в класі. Інша важлива сфера для дослідження стосується потенціалу використання інформаційно-комп'ютерних технологій. Дослідники при цьому, на наш погляд, доцільно зазначають, що навчальна автономія не повинна бути «модною концепцією», яку недоречно «вкидають» в освіту [3, с. 23]. Як неодноразово зафіксовано, впровадження автономії і її розвиток лягає перш за все на плечі педагогів, яких часто тепер називають агентами змін, вони йдуть у ногу з часом, інколи навіть випереджаючи його.

Отже, дослідження показує, що концепція автономії навчання все ще перебуває на початковому етапі розвитку в Україні, незважаючи на ініціативи, спрямовані на впровадження більш орієнтованого на студентів навчання в класах. Реалізація автономії на уроках англійської вимагає комплексного підходу, що включає розвиток мотивації, саморегуляції, використання технологій, створення для цього умов, відповідного навчального середовища. Упровадження елементів автономії у навчанні у сучасних українських умовах потребує чималих часових та емоційних затрат педагогів, які вважають автономію актуальною і бачать її як важливий інструмент виживання і розвитку в нестабільних умовах, вбачають зв'язок між автономією та успішністю учнів, а також їх психологічною стійкістю.

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (ст. 12). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 14.09.2025).
2. Петрова А. І., Абрамович В. В. Ідеї учнецентризму та вчителецентризму на уроці англійської мови в сучасній українській школі. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training: Methodology, Theory, Experience, Problems*. 2022. № 52. С. 72–77. URL: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5265> (дата звернення: 14.09.2025).
3. Smith R., Kuchah K., Lamb M. Learner autonomy in developing countries. *Autonomy in Language Learning and Teaching: New Research Agendas* / Chik A., Aoki N., Smith R. (eds.). London: Palgrave Macmillan, 2018. P. 7–27. URL: <https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/96214/> (дата звернення: 14.09.2025).
4. Little D. Language learner autonomy: Rethinking language teaching. *Language Teaching*. 2022. Vol. 55, No. 1. P. 64–73.

Голубєва І. В., к.пед.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

У контексті євроінтеграції та динамічних змін у цифровій сфері, а також критичної необхідності відновлення освітньої системи України, **цифрова компетентність викладачів** стає ключовою детермінантою сталого підвищення якості освіти. Сучасний освітній простір, що стрімко трансформується під впливом технологій, висуває до педагогічних кадрів нові вимоги, які значно виходять за межі традиційної предметної підготовки [1]. Для ефективної професійної діяльності необхідним є не лише ґрунтовне володіння матеріалом, а й опанування цифровими технологіями та цілим спектром «м'яких навичок» (soft skills).

Оскільки викладач нового покоління має бути готовим активно використовувати цифрові технології поряд з такими особистісними якостями, як креативність, рішучість у впровадженні інноваційних методів та здатність до самовдосконалення, саме поєднання предметних знань із цими м'якими навичками є основним для забезпечення якісного освітнього процесу, особливо в умовах партнерства та особистісно-орієнтованого підходу.

Ці вимоги безпосередньо зумовлюють необхідність модернізації освіти та безперервного професійного розвитку (Continuing Professional Development – CPD) [2]. Стрімка зміна технологій спричинила глобальний перехід до онлайн- та змішаного навчання, відтак, відновлення й реформування соціально-гуманітарної сфери вимагає

активного освоєння і ефективного використання хмарних сервісів та інструментів (наприклад, Zoom, Google Meet, Padlet, Google Форми, Learningapps), що стало стандартом для розміщення освітнього контенту в мережі та створення інтерактивних навчальних матеріалів.

Забезпечення високого рівня цифрової компетентності викладачів сьогодні неможливе без глибокого розуміння та практичного застосування **Штучного Інтелекту (ШІ)**, який є ключовою складовою інтелектуальних додатків у сфері цифрового навчання. Тому його інтеграція є вкрай важливою, адже дозволяє викладачам забезпечувати індивідуальний та адаптивний навчальний досвід, що враховує унікальні потреби й слабкі сторони здобувачів освіти [2]. Сучасні викладачі повинні мати чітке розуміння технологій ШІ, вміти інтегрувати їх у методики викладання, а також аналізувати їхні переваги й недоліки. ШІ надає викладачам англійської мови можливості для персоналізованого навчання, аналізу даних та автоматичного адміністрування освітнього процесу.

Професійний розвиток має бути сфокусований на оволодінні конкретними ШІ-інструментами, що оптимізують роботу викладача та підвищують якість освітніх послуг [2]:

- *ChatGPT* слугує індивідуально налаштованим асистентом для розвитку професійної комунікативної компетентності.

- *Twee* полегшує планування занять, допомагаючи створювати діалоги, тести та вправи.

- *Learnt.ai* автоматизує створення різноманітних освітніх матеріалів (плани занять, тести).

- Інші програми використовують ШІ для оцінки вимови та надання зворотного зв'язку в реальному часі.

Для успішної інтеграції ШІ у CPD необхідне реформування післядипломної освіти. Програми

підвищення кваліфікації мають бути модернізовані, охоплюючи такі тематичні напрями, як: основи ШІ, переваги та недоліки його використання, етика ШІ та дотримання академічної доброчесності, а також аналіз конкретних інструментів для автоматизації освітнього процесу.

Крім того, методологія CPD вимагає впровадження гнучких підходів (практичні семінари, онлайн-тренінги), що сприяє оптимізації програм, роблячи їх індивідуалізованими та адаптованими до потреб конкретних фахівців [2].

Інтеграція технологій Штучного Інтелекту у процес безперервного професійного розвитку є фундаментальною. Це дозволяє оптимізувати програми, забезпечуючи ШІ-інструментами для персоналізації навчального досвіду. Інвестиції у цифрову грамотність педагогічних кадрів, особливо у сфері ефективного та етичного використання ШІ, є стратегічно важливими для формування сучасних компетентностей, зміцнення конкурентоспроможності освіти та забезпечення високого рівня її доступності й якості в процесі соціально-економічного відновлення держави.

1. Міністерство цифрової трансформації України. Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників: проєкт. Diia.Osvita. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Новік К. І., Козлов Є. Д., Голубева І. В. Застосування штучного інтелекту в процесі CPD для викладачів англійської мови: стратегії та перспективи. *Вісник науки та освіти. Сер. Філологія, культура і мистецтво, педагогіка, історія та археологія, соціологія*. 2024. № 3(21). С. 287–300. DOI: 10.52058/2786-6165-2024-3(21)-287-300 (дата звернення: 01.11.2025).

Денисюк Л. В., ст. викладач, Данілова Н. Р., ст. викладач
(Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне,
Україна)

БАЗОВІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ НЕМОВНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

Процес модернізації системи вищої освіти в Україні в умовах інтенсивного розвитку її соціально-економічної співпраці з іншими країнами зумовлює актуалізацію проблем підвищення якості освіти, що передбачає здатність майбутніх спеціалістів до виконання професійної діяльності в умовах іншомовного середовища [5, с. 86]. Отже, іншомовна підготовка фахівців немовних спеціальностей стала однією із важливих складових сучасної вищої школи.

Аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні концепції, теоретико-методологічні положення, принципи, методичні системи формування іншомовної комунікативної компетентності стали сферою наукових інтересів Н. Гальскової, Г. Китайгородської, Ж. Марфіної, Н. Микитенко, Л. Морської, Н. Мукан, В. Мусаєвої, З. Никитенко, С. Ніколаєвої, В. Петрусинського, І. Шехтер та ін. Проблема формування іншомовних навичок у студентів немовних спеціальностей, зокрема, тих, які навчаються у закладах вищої освіти, також привертала увагу дослідників (Р. Мільруд, А. Самсонова) [5, с. 86].

Однією з найбільш важливих якостей компетентного фахівця науковці вважають комунікативну компетентність, що передбачає здатність успішно функціонувати в системі міжособистісних стосунків.

Багато вчених виділяє різні наукові підходи до розуміння сутності комунікативної компетентності [3,

с. 56].

Інформаційний підхід спрямований на вивчення, переважно, психологічних особливостей прийому та передавання інформації, характеристик комунікатора та реципієнтів, засобів спілкування (як обміну інформацією) [3, с. 56].

Лінгвістичний підхід у центрі уваги якого – переважно сфера мовної діяльності людини, тобто мовний акт є основою комунікації [3, с. 57].

Діяльнісний підхід розробляє комунікативну компетентність тільки в діяльності, яка зумовлює здатність індивіда до розв'язання проблем, до цілеспрямованої продуктивної діяльності та кооперації [3, с. 57].

Більшість дослідників визначають комунікативну компетентність через сукупність знань, умінь і навичок, а також розглядають її як здатність особистості здійснювати спілкування як складну багатокомпонентну мовленнєву діяльність, на характер якої впливають різноманітні чинники.

Метою підготовки студентів немовних спеціальностей є формування комунікативної компетентності під час вивчення англійської мови, тому базовими науковими підходами є компетентнісний, гуманістичний, комунікативно-діяльнісний, культурологічний та системний.

Поняття компетентності визначають як здатність успішно задовольняти індивідуальні й соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання.

Перспективність компетентнісного підходу полягає в тому, що він передбачає високу готовність випускників ЗВО до успішної діяльності у професійних сферах, зокрема й володіння іноземними мовами та культурами [1, с. 340].

Відповідно до зазначеного підходу формування процесу комунікативної компетентності потрібно

розглядати не як вплив на особистість для формування потрібних викладачеві та суспільству якостей студентів, а як створення умов для їх саморозвитку в процесі навчання, а також реалізації їхніх природних сил і максимально можливої самореалізації. У цих умовах викладач ЗВО повинен не просто передавати студентам знання та формувати вміння та навички, а прилучати до прогресивної комунікації.

Однак у методиках навчання гуманітарних дисциплін, зокрема англійської мови, діяльнісний підхід інтерпретований у рамках комунікативно-діяльнісного підходу до навчання [1; 2; 7].

Цей підхід найбільше відображає специфіку гуманітарних дисциплін як навчальних предметів у ЗВО. Він визначається в результаті методичного осмислення наукових досягнень у галузі лінгвістики – теорії комунікативної лінгвістики, психології та методики навчання іноземних мов [1, с. 82].

Культурологічний підхід формування комунікативної компетентності у процесі занять із англійської мови передбачає тісну взаємодію мови й культури країн мови, які вивчаються. Для цього підходу характерні дві тенденції інтерпретації фактів мови та культури в навчальних цілях:

- 1) від фактів мови до фактів культури;
- 2) від фактів культури до фактів мови. У контексті першої тенденції викладач демонструє, як в одиницях мови відбиваються особливості культури та мислення носіїв мови, а культурознавча інформація вилучається із самих мовних одиниць [1, с. 85].

В освітньому аспекті основою навчання в межах названого підходу є діалог культур як зіставлення фактів із галузі художньої творчості та способу життя носіїв мови, чим студенти успішно оволодіють на заняттях з англійської мови [1, с. 84].

Основне завдання розвивального аспекту – формування стійкої мотивації до пізнання іншомовної та власної культури в діалозі з рідною мовою та культурою для можливості наближення комунікативного спілкування до реальних умов [1, с. 82].

Застосування системного підходу дало підстави побудувати узагальнену модель системи за допомогою методів системного аналізу й моделювання.

Проаналізовано різноманітні визначення поняття «система», розглянуто специфіку системного дослідження та вимоги, яким це дослідження повинно відповідати, представлено поняттєвий апарат. У публікаціях із цього питання яскраво виражено два напрями: загальнотеоретичний (методологічний) і прикладний, який використовують у дослідженнях конкретних галузей знань [4, с. 100].

Отже, системний підхід на заняттях із англійської мови забезпечує усвідомлене розуміння фактів та явищ у їх взаємозв'язках і цілісній системі, спонукає студентів бути уважними у виборі мовних засобів для передавання певного змісту, системи кожного блоку й

цілісної системи розділу та теми, що вивчається, формує в студентів уміння й навички вибирати з ряду співвідносних, взаємо замінюваних граматичних форм і конструкцій найдоцільніші, сприяє розумінню логіки предмета, а також простежити не лише будову системи та її частин, а й їхню зміну, взаємодію й розвиток.

Іншомовна комунікативна компетентність як важливий компонент комунікативної культури, як відомо, є невід'ємним складником підготовки студентів немовних ЗВО. Рівень ефективності комунікативного процесу зумовлений рівнем сформованості іншомовної комунікативної компетентності суб'єктів [6, с. 109].

Теоретичний аналіз проблеми дослідження дозволяє

стверджувати, що процес оволодіння іноземною мовою як засобом комунікації вимагає окреслення наукових підходів щодо формування комунікативної компетентності у студентів немовних спеціальностей із різними базами знань та навичок.

Більшість дослідників визначають комунікативну компетентність через сукупність знань, умінь і навичок, а також розглядають її як здатність особистості здійснювати спілкування як складну багатокомпонентну мовленнєву діяльність, на характер якої впливають різноманітні чинники. Варто зазначити, що всі визначення взаємодоповнюють один одного. На основі досліджень сформовано авторське визначення комунікативної компетентності, як сукупність знань, умінь і навичок, здатність особистості їх застосовування та досвід, необхідний для ефективного спілкування в певних комунікативних ситуаціях.

Оскільки метою підготовки студентів немовних спеціальностей є формування комунікативної компетентності під час вивчення англійської мови, тому базовими науковими підходами визначено компетентнісний, гуманістичний, комунікативно-діяльнісний, культурологічний та системний. Узагальнюючи, зазначимо, що розглянуті нами питання не вичерпують окресленої проблеми і потребують подальшого її дослідження.

1. Бігич О. Б., Бориско Н. Ф., Борецька Г. Е. та ін. Методика навчання іноземних мов і культур: теорія і практика : підручник для студ. класичних, педагогічних і лінгвістичних університетів / за заг. ред. С. Ю. Ніколаєвої. Київ : Ленвіт, 2013. С. 340–350.
2. Борисенко В. В. Теоретичні засади категорії «компетенція». *Наукові записки Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер. Педагогічні та історичні науки.* 2011. Вип. 96. С. 20–29.
3. Добротвор О. В. Комунікативна

компетентність як предмет наукового дослідження. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 3. С. 56–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_3_8 (дата звернення: 01.11.2025). 4. Калінін В. О. Педагогічна технологія «діалог культур» як засіб формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови : монографія / за заг. ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. С. 100–110. 5. Костенко Н. І. Особливості формування іншомовної комунікативної компетентності у студентів ВНЗ нефілологічних спеціальностей. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2012. № 5. С. 86–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2012_5_21 (дата звернення: 01.11.2025). 6. Нагірний Л. Я. Особливості формування іншомовної комунікативної компетенції студентів. *Науковий журнал Чернівецького університету: актуальні проблеми романо-германської філології та прикладної лінгвістики*. 2012. Вип. 4. С. 101–111. 7. Ніколаєнко І. В. Міжкультурна комунікація і мова. URL: http://www.rusnauka.com/13.DNI_2007/Philologia/21224.doc.htm (дата звернення: 01.11.2025). 8. Плиско К. М. Принципи, методи і форми навчання української мови: теоретичний аспект. Харків : Основа, 1995. С. 124–125.

Денисюк Л. В., ст. викладач, Данілова Н. Р., ст. викладач
(Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне,
Україна)

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ СТУДЕНТАМИ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

У зв'язку з високим рівнем інформатизації українського суспільства та постійно зростаючої кількості зарубіжних контактів у різних сферах людської діяльності володіння іноземною мовою стає обов'язковою складовою професійної підготовки майбутнього фахівця. Вирішення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Від сучасної освіти вимагається підготовка таких кадрів, конкурентоспроможність на ринку праці яких передбачає високого рівня сформованості комунікативної компетентності в галузі іноземної мови.

Поняття комунікативної компетентності впродовж років досліджується багатьма вченими, зокрема, В.В. Вдовіна, П. Я. Гальперина, Г. В. Данченко, І. В. Кухти, Н.А. Сури, Ю.П. Федоренко, Ю. В. Яценко та ін.

Н. В. Якса, А. А. Вербицький, П. Я.Гальперин термін комунікативної компетенції трактують як рівень уміння особистості встановлювати та підтримувати контакти з іншими; потребу в спілкуванні, впевненість у собі та власній самооцінці; соціально-ситуативну адаптованість і вільне володіння вербальними й невербальними засобами суспільної поведінки знання, уміння та навички, що забезпечують регуляцію процесу спілкування [1; 2; 5].

У межах комунікативного підходу Л. Бахман і А. Палмер вважали, що засвоєння іноземної мови відбувається за принципами засвоєння мовних засобів вираження певної функції. Основна ідея – мова засвоюється

через комунікацію, що вимагає активізації існуючих знань («вчитися, щоб вживати») і стимулювання розвитку мовної системи («вживати, щоб вчитися») [6].

Раціональне поєднання комунікативного підходу та професійного контексту слугує передумовою успішного засвоєння і подальшого активного використання базової наукової та професійної термінології. Продуктивність засвоєння термінів та їх активне використання в усному та писемному іншомовному фаховому мовленні багато в чому залежить від відповідної системи вправ, спрямованих на активізацію вмій говоріння та слухання, необхідних для застосування цієї термінології у конкретних робочих ситуаціях. Ефективним є поєднання вправ репродуктивного характеру, що виконують ознайомлюючу функцію, та творчого, що сприяють активному самостійному використанню термінологічної лексики відповідно до виробничої ситуації. Також, доцільно дати усно тлумачення фаховим термінам іноземною мовою; усну презентацію термінів, їх семантизацію, поєднуваність з іншими словами/термінами, способи деривації, приклади вживання у певних зразках. Вправи творчого спрямування повинні бути складнішими і передбачати більшу самостійність студента при їх виконанні, наприклад: скласти усне висловлювання фахового спрямування, використовуючи професійну термінологію; скласти діалог виробничої тематики, насичений фаховою термінологією студентів даної спеціальності.

Комунікативний вплив при діалогічному спілкуванні ефективний при використанні як вербальних, так і невербальних засобів спілкування. Навчання діалогічному мовленню спрямоване на вивчення закономірностей розгортання діалогу, на виявлення тематичної організації спілкування та розуміння умов успішної комунікації.

Не менш важливим етапом формування

комунікативної компетенції є створення мультимедійної презентації, що спонукає студентів до усного мовлення. Її використання допомагає викладачу змінити форму навчання з авторитарної на комунікативну, заглиблену в спілкування; вчити мову не аналітично, а критично (формувати здатність висловлюватися, висловлювати думки за рахунок умінь слухати, читати, говорити і писати іноземною мовою); підтримувати ефективну мотивацію та зв'язок із реальним життям для набуття практичних умінь; викликати інтерес до отримання інформаційних повідомлень та відтворення власних; виховувати та розвивати особистість студента одночасно з процесом засвоєння нових знань [7].

Аналіз наукових праць із поставленої проблеми дозволяє констатувати, що формування іншомовної комунікативної компетентності в студентів економічних спеціальностей передбачає врахування особистісних та професійних детермінант, є невід'ємним компонентом їх професійної компетентності, специфічним видом іншомовного професійно орієнтованого спілкування, що базується як на обсязі знань професійної діяльності (навички логіко-семантичного розуміння іншомовних текстів професійно орієнтованої літератури, використання спеціальних інформаційних джерел), так і на сформованих комунікативних вміннях, що стосуються сфери спілкування (вміння забезпечити ділові контакти з представниками зарубіжних підприємств і спілкування з іноземними туристами) [6].

Таким чином, теоретичний аналіз проблеми дослідження дозволяє стверджувати, що іншомовна комунікація можлива за умови володіння суб'єктами іншомовного спілкування мовою як засобом комунікації. Рівень ефективності комунікативного процесу зумовлений рівнем сформованості іншомовної комунікативної

компетентності суб'єктів.

1. Вдовін В. В. Комунікативний підхід як оптимальний засіб вивчення іноземної мови у ВНЗ. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. № 586. С. 15–20.
2. Ковальчук Л. О. Використання мультимедійних технологій у процесі вивчення іноземних мов студентами-економістами. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»* : наук.-теоретичний зб. 2010. Вип. 19. С. 66–70.
3. Кухта І. В. Іншомовна компетентність у контексті формування комунікативної культури студентів у процесі вивчення іноземної мови. URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2008/txt/Kuchta.php> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Федоренко Ю. П. Формування у старшокласників комунікативної компетенції в процесі вивчення іноземної мови : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.09. Луцьк : Волинський державний університет ім. Лесі Українки, 2005. 20 с.
5. Якса Н. В. Соціально-педагогічний тезаурус : словник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2006. 154 с.
6. Яценко Ю. В. Сутнісний зміст формування іншомовної комунікативної компетентності у студентів ВНЗ. *Вісник Черкаського університету. Сер. Педагогічні науки*. 2009. Вип. 149. С. 57–60.
7. Щерба Н. С. Застосування методу контент-аналізу до визначення поняття «стратегічна компетенція». *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2006. № 29. С. 166–169.
8. Basic American Language Instructor Course. Defense Language Institute, 1992. 115 p.

Кінашук А. В., доктор філософії, ст. викладач
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ ПРАКТИКИ ПЕРЕКЛАДУ В СУЧАСНІЙ ОСВІТІ

На сучасному етапі лінгвістичного поступу дедалі частіше у поле зору дослідників потрапляє питання про вплив науки про переклад на викладацький процес, що пов'язаний із різними фаховими галузями. У своїх розвідках науковці намагаються визначити роль практики перекладу в освіті в цілому (С. Лавіуса), дослідити впливовість практики перекладу у навчанні англійської як другої іноземної мови (Б. Кратохвілова), окреслити вплив практики перекладу на застосування перекладацьких підходів здобувачами освіти у межах власного фаху (В. Сукширіпакочай), проаналізувати специфіку застосування перекладу як викладацької стратегії у закладах вищої освіти (А. Сале, Н. Агелі) та ін. Названі напрацювання авторів засвідчують неабияку актуальність досліджень на предмет вивчення ролі перекладу на сучасному етапі педагогічного розвитку.

Мета розвідки – схарактеризувати роль практики перекладу на освітньому поприщі цього століття.

Залучення перекладу під час використання найбільш популярних методів навчання не підлягає жодному сумніву. Звертаємо увагу не просто на аспект спілкування, а надто на його професійну сторону, оскільки переклад специфічних термінів у межах певної галузі (медицини, техніки, економіки тощо) сприяє швидшому засвоєнню фахової лексики, що в подальшому лише вирізнятиме такого працівника на міжнародному ринку. Поза тим, переклад може стати ефективним методом вивчення предмету, котрий викладають (до прикладу, вивчення біології чи

історії іноземною мовою). Необхідність перекладу навчального матеріалу іноземною мовою надасть змогу покращити й навички критичного та аналітичного мислення, адже такий підхід вимагає точності під час добору найбільш доцільного відповідника серед тисяч лексем тієї чи тієї мови. Згадаємо про розвиток вмій правильного цитування, інтерпретації та адаптації текстів іншою мовою, що тісно пов'язано із поняттям академічної доброчесності. Крім того, переклад надає повний та безбар'єрний доступ до світових масивів знань, що представлені у наукових джерелах, а це наближує здобувача освіти до вивчення міжкультурних особливостей народу, мовою якого «споживаємо» текст. Групові вправи з практики перекладу (командна робота, обговорення різних значень лексем, аргументація) сприяють ще й розвитку навичок співпраці.

Таким чином, практика перекладу відіграє значну роль на шляху до отримання освіти у різних галузях розвиваючи та покращуючи не лише мовні, а й соціальні та комунікативні навички. Перспективи подальших розвідок вбачаємо у більш детальному аналізі сучасних запитів науки про переклад у різних європейських країнах.

1. Bahremand A. The concept of translation in different teaching approaches and methods. *UCT Journal of Social Science and Humanities Research*. 2015. No. 1. P. 6–10.
2. Kratochvilova B. Use of translation in teaching English as a second language. URL: https://is.muni.cz/th/eqr65/BA_Thesis.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
3. Laviosa S. Translation and education. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/cambridge-handbook-of-translation/translation-and-education/B6980FB9DB7AC4FD9AB526317C9D86A9> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Reasons to use translation in ELT. URL: <https://www.cambridgeenglish.org/Images/525579-reasons-to-use-translation-in-elt.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

Козловська Л. С., к.філол.н., доцент (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна)

ЧИ ПОТРІБНА МОВНІЙ ПОЛІТИЦІ ОСВІТА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Національна ідентичність, мова як інструмент її формування та мовна освіта являють собою три взаємопов'язані та критично важливі чинники, які створюють духовно-культурний фундамент держави. Сучасна мовна політика України демонструє послідовний та стратегічно виважений рух до захисту та утвердження державної мови не лише як культурного елемента, але і як інструмента національної консолідації та безпеки. Таким чином, формування мовної політики можна розглядати як стратегічно важливий напрям державного управління, який у контексті суспільного розвитку спрямований на забезпечення соціальної консолідації, стабільності та культурного поступу країни [1, с. 56]. Освітні системи, особливо вища освіта, стають базовим полем для діалогу, де національні цінності можуть бути переосмислені та взаємодіяти з глобальними стандартами. Світоглядна проблема України полягає в тому, як успішно інтегруватися у європейський демократичний простір, зберігаючи при цьому свою унікальну культурну матрицю та забезпечуючи її суверенність.

Державну мовну політику забезпечує діяльність основних інституцій, які гарантують дотримання законодавства та обстеження соціолінгвістичних процесів, що спричиняють кардинальні суспільні зрушення. Діяльність Уповноваженого із захисту державної мови, яка являє собою систематичний моніторинг дотримання мовного законодавства, водночас слугує інституційною

легітимізацією та прискоренням суспільного вибору [2]. Ще одна інституція – Національна комісія зі стандартів державної мови – виконує вагому функцію стандартизації та оцінювання рівня володіння державною мовою, що є обов'язковою умовою для виконання службових обов'язків у публічній сфері та проявом високої вимогливості держави до цієї компетенції [3].

Сучасна мовна політика, зокрема у сфері вищої освіти (ЗВО), базована на комплексній стратегії, яку можна схарактеризувати, за аналогією до Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року, як потрійний мовний порядок денний. Ця стратегія одночасно поєднує три процеси: відновлення та зміцнення функцій української мови як державної, усунення наслідків тривалого іншокультурного (іншомовного) переважання та сприяння вивченню англійської як мови глобальної комунікації та інших європейських мов. Тут важливо витримати розумний баланс між підтримкою своєрідної англізації суспільної практики та безумовним утвердженням статусом української як державної. Такий вектор розвитку мовної політики держави підтримує національну ідентичність, водночас активізуючи інструмент неминучого проєвропейського геополітичного вибору країни. З упевненістю можна говорити про мовну політику як про вагомий складник націєбезпекової доктрини України.

У цьому контексті потрібно уможливити постійний акцент на позитивному іміджі українськомовного громадянина, формуючи на всіх освітніх рівнях довгострокову мовну стійкість у використанні української мови в повсякденному та професійному житті молодого покоління. Тож безумовними є новітні, спричинені співіснуванням національних та глобальних трендів освітні стратегії та конкретні технології на зразок гейміфікації, які перетворюють вивчення мови з обов'язку на мотивовану

діяльність. У сучасному непрофільному університеті актуалізованими є міждисциплінарні курси та програми, які уможливають ефективне поєднання інтенсивної мовної практики та фахової комунікації. Глобальна цифровізація сьогодні вимагає беззаперечної уваги до захисту національної ідентичності, такого собі технологічного суверенітету як на рівні особистісному, так і на рівні державному. Інструменти штучного інтелекту допомагають викладачеві створити не просто цифрове освітнє середовище, а саме українськомовне, де вироблення комунікативної навички стає більш ефективним, орієнтованим на критичне мислення, адаптованим до жорстких вимог національного і глобального ринку праці.

Отже, ствердно відповідаючи на поставлене питання, маємо розуміти, що відновлення національної ідентичності відбувається також і через активну мовну політику, пріоритетним завданням якої сьогодні є беззастережна підтримка атмосфери суспільного консенсусу навколо мови як націєбезпечного чинника. Її вивчення та вдосконалення мовної компетенції особистості протягом життя з ефективним упровадженням сучасних інтерактивних інструментів у мовну освіту забезпечують високу мотивацію для вироблення національної мовної стійкості в глобальному середовищі суспільства сталого розвитку.

1. Малінська Г. Д., Горбань Г. М. Мовна політика в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку української мови в багатомовному середовищі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2025. № 1(36). С. 56–61.
2. Уповноважений із захисту державної мови. Річний звіт про стан дотримання мовного законодавства. 2024. URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua/storage/app/sites/14/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202023/zvit-2024-1.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Національна комісія зі стандартів державної мови. URL: <https://mova.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ВІДНОВЛЕННЯ ПОЗИТИВНИХ ЕМОЦІЙ

Відновлення позитивних емоцій завжди актуальне для ментальної стійкості, адаптації та збереження психічного здоров'я. В умовах постійного стресу, невизначеності, позитивні емоції стають необхідним інструментом самозбереження та ресурсом для протистояння викликам.

Показово, що на важливість проблеми відновлення позитивних емоцій наголошують українські вчені О. Запорожець, І. Бех, О. Кульчицька, Я. Неверович і ін. Сучасні українські психологи Н. Цибуляк, А. Попова, Г. Лопатіна досліджують психічне здоров'я в умовах війни.

Науково-педагогічні працівники на кафедрі суспільних дисциплін НУВГП, розуміючи важливість задекларованої проблеми і працюють над відновленням ментального здоров'я та позитивних емоцій студентів. Проведене опитування студентів 3–5 курсів, які навчаються за ОП «Психологія», та студентів 1-х курсу, які опановують економічні спеціальності та в межах їхніх ОП вивчають ОК «Основи психології», дозволило підсумувати, що більшість студентів вважають відновлення позитивних емоцій актуальним (94%). Зокрема, студенти зазначили, що відновлення позитивних емоцій сприяє: зменшенню негативних наслідків стресу (86%); психологічній адаптації (82%); підтримці ментального здоров'я (92%); сприянню соціальної єдності (78%); подоланню почуття провини (80%); підвищенню внутрішньої мотивації (88%).

На кафедрі системно працюють над відновленням позитивних емоцій студентів. Найчастіше на заняттях

психолого-педагогічного циклу використовують такі методи відновлення позитивних емоцій:

1. Техніки релаксації

- Глибоке дихання, «Дихання по квадрату» та ін.; яке допомагає знизити рівень стресу, заспокоїтися.

- Візуалізація. На заняттях застосовують мультимедійні презентації, відео, скрайбінг; техніку «стирання» негативної думки гумкою.

- Рухові вправи під час занять чи перерв, аби зняти напругу. Наприклад, вправи для визначення біологічного віку, які оцінюють фізичні показники: *тест на рівновагу (стояння на одній нозі із заплющеними очима), тест на гнучкість (нахил вперед із долонями, що намагаються торкнутися підлоги) та тест на рухливість (спроба зчепити руки за спиною)*. Результати вправ порівнюють з віковими нормами, щоб отримати оцінку біологічного віку.

- Рухливі ігри на заняттях. Активні методи навчання. Наприклад, *вправа у формі рольової гри «Визначення індивідуальних особливостей мислення майбутніх фахівців»*. Коротко опишемо завдання:

7 студентів виходять з аудиторії, щоб не чули, яке завдання буде одногрупникам.

Завдання тим, хто залишився в аудиторії:

1 ряд визначають тип мислення,

2 ряд визначають лідерські якості та економічність мислення

3 ряд визначають креативність мислення,

Усі визначають комунікативні здібності та гнучкість мислення. Записують, кого б взяли до себе в команду і кого хотіли б бачити керівником.

Кожен ряд робить 2 цікаві світлини для колажу.

Студенти, які були за дверима, заходять і їм дають картки з надписами: викладач, чарівна паличка, студент, човен, миш, акула, тисяча гривень.

Студентам за 15 хвилин слід придумати назву, написати сценарій і зіграти п'єсу.

Студенти, які були в аудиторії, спостерігають за ними і виконують завдання.

Обговорюють, аналізують, роблять висновки.

2. Позитивна заміна

- Вправи на рефреймінг (зміна сприйняття ситуації шляхом пошуку нових позитивних або нейтральних пояснень негативної інформації). Наприклад, *вправи «Придумай рефрейлінг» (швидке перефразування негативних тверджень); «Два погляди» (розгляд ситуації з точки зору песиміста і оптиміста), «Альтернативне мислення» (пошук фактів і доказів для спростування негативних переконань).*

3. Спілкування

- Вправи для заохочення студентів ділитися емоціями з іншими. Наприклад, застосовуючи *метод кіноаналізу*, на занятті з ОК «Основи психології» у межах теми «Форми переживання емоцій і почуттів» студенти *спільно дивляться фільм «Думками навиворіт – 2».*

Під час перегляду виконують завдання – аналізують власні емоції та почуття; малюють емоції, які найчастіше відчувають, емоції, які їх руйнують, емоції, які хотілося б частіше відчувати (<https://surl.li/iaedhn>).

У процесі обговорення зазвичай доходять висновку, що цей метод дуже цікавий і ефективний, адже допомагає ідентифікувати та висловлювати емоції, аналізувати поведінку героїв, розвивати емоційний інтелект.

4. Арттехнології, які особливо люблять студенти.

Вправи, які допомагають відновити позитивні емоції, відволіктися від негативних думок і знизити рівень стресу та тривоги. Наприклад, вправи *«Малювання почуттів»:* *(студенти візуалізують емоції за допомогою кольорів, ліній і форм. Наприклад, вони можуть намалювати, який колір*

чи форму має їхня тривога або радість, що допомагає усвідомити і висловити внутрішній стан без слів); вправа Мандала-малювання (студенти розфарбовують або створюють власну мандалу, щоб заспокоїтися та зібратися з думками); вправа «Створення безпечного місця»: (студенти малюють або описують своє ідеальне «безпечне місце», що допомагає відволіктися від стресу та уявити позитивний досвід; вправа «Автопортрет емоцій» (студенти створюють автопортрет, який відображає їхній емоційний стан, використовуючи символи, кольори та лінії. Це сприяє саморозумінню та допомагає побачити власні почуття з іншого ракурсу); вправа «Створення історій через образи» (студенти створюють серію ілюстрацій, які «розкажуть» історію про минулі події або про емоції в безпечній, метафоричній формі); вправа «Продовжи малюнок» (студенти по черзі додають елементи до спільного малюнка. Це допомагає знизити напругу, сприяє співпраці, творчому самовираженню) [1; 2].

Важливо створити атмосферу безпеки та довіри, де студенти не будуть боятися висловлювати свої почуття.

Отже, є чимало ефективних методів для відновлення позитивних емоцій, адже це необхідний аспект підтримки психологічної стійкості студентів. Це не нехтування реальності, а стратегія самозбереження, яка сприяє відновленню життєвої енергії для майбутнього.

1. Арт-технології : навч.-метод. посіб. / уклад.: Олена Анатоліївна Мірошниченко. Житомир : ТОВ «Видавничий дім Бук-Друк», 2024. 180 с. 2. *Простір арттерапії: місце особистості в часи суспільних трансформацій* : матеріали XIX Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Київ, 17–18 червня 2022 р.) / за наук. ред. О. Л. Вознесенської, О. М. Скар. Київ, 2022. 203 с.

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент, Борисюк С. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ЗАХОДІВ НА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК У СТУДЕНТІВ

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства питання формування лідерських якостей студентської молоді набуває особливого значення. Розвинене лідерство є не лише основою ефективного управління та кар'єрного зростання, а й важливим чинником громадянської активності, ініціативності та відповідальності. Саме тому університети дедалі частіше звертають увагу не лише на академічні досягнення студентів, а й на створення умов для їхнього всебічного розвитку через участь у позанавчальній діяльності.

Організовані університетські заходи – від роботи у студентському самоврядуванні, проведення фестивалів, наукових конференцій, конкурсів і волонтерських ініціатив – виступають потужними платформами для розвитку лідерських навичок. Такі форми діяльності дозволяють студентам проявляти ініціативу, приймати рішення, координувати роботу команди, ефективно спілкуватися та відповідально виконувати поставлені завдання. При цьому важливою умовою є якісна організація заходів: чітке планування, розподіл ролей, визначення мети та забезпечення зворотного зв'язку після їх проведення.

Зокрема, у Національному університеті водного господарства та природокористування (м. Рівне) щорічно проводяться культурно-мистецькі фестивалі «Золота осінь» та «Студентська весна». Фестиваль «Золота осінь»

орієнтований переважно на студентів першого курсу та має на меті полегшення їх адаптації до нового освітнього середовища, розвиток лідерських якостей, а також виявлення та підтримку творчих здібностей молоді. Натомість фестиваль «Студентська весна» охоплює студентів усіх курсів і спрямований на формування командного духу між представниками різних інститутів, створення ними власних концертних програм та участь у змаганні за першість. Проведення таких заходів сприяє розвитку студентської ініціативності, підвищенню рівня соціальної активності та зміцненню корпоративної культури університету.

Дослідження показують, що активна участь студентів у заходах університету позитивно впливає на розвиток їхніх особистісних і професійних якостей. Лідерство формується не лише через участь у конкретних програмах, а й через досвід колективної діяльності, який допомагає розвивати відповідальність, гнучкість мислення та стратегічне бачення. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежить від структури заходу, рівня залученості студентів та можливостей для самостійного прийняття рішень. Саме тому університети мають розробляти системний підхід до організації позанавчальної діяльності, що сприяє формуванню активної громадянської позиції та розвитку лідерського потенціалу.

Наприклад, у НУВГП студенти активно долучаються до участі в наукових конференціях, що проводяться як у межах Національного університету водного господарства та природокористування, так і в інших закладах вищої освіти України. Така діяльність сприяє розвитку наукового мислення, удосконаленню навичок дослідницької роботи та формуванню професійної компетентності майбутніх фахівців. Участь у конференціях дає можливість студентам презентувати результати власних наукових пошуків,

обмінюватися досвідом із колегами, а також налагоджувати професійні контакти у межах академічної спільноти. Крім того, подібна активність формує культуру наукової комунікації та мотивує молодь до подальшого залучення у дослідницьку діяльність.

До основних типів університетських заходів, які сприяють розвитку лідерських якостей, належать навчально-тренінгові програми, спрямовані на розвиток комунікативних і управлінських умінь, студентське самоврядування, наукові конференції, волонтерські акції та культурно-масові події [1]. Зокрема, у Національному університеті водного господарства та природокористування проводяться тренінги, організовані практичними психологами, як у межах О-тижня адаптації для першокурсників, так і протягом навчального року для студентів старших курсів. Такі заходи спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, навичок міжособистісної взаємодії та ефективного командного спілкування. Важливим напрямом діяльності університетської спільноти є волонтерські ініціативи, серед яких виготовлення окопних свічок, плетіння маскувальних сіток та інші форми допомоги українським захисникам. Ці активності не лише сприяють вихованню громадянської свідомості та патріотизму, а й формують навички колективної відповідальності та лідерства у соціально значущих проєктах. Окрім цього, у НУВГП активно реалізуються культурно-дозвіллеві заходи, зокрема тематичні вечори, такі як *Halloween Night*, *Різдвяний вечір* та *Андріївські вечорниці*. Подібні події сприяють розвитку творчого потенціалу молоді, збереженню національних традицій і створенню позитивного психологічного клімату в студентському середовищі. Вони створюють простір для експериментування з різними стилями лідерства, взаємодії в команді та формування навичок управління проєктами.

Зокрема, участь у студентських органах самоврядування навчає приймати відповідальні рішення, планувати ресурси та представляти інтереси інших студентів [2]. Академічні конкурси й дослідницькі конференції, у свою чергу, формують аналітичне мислення, вміння аргументувати позицію та працювати в умовах конкуренції [3].

Особливе значення має інтеграція студентів у процеси прийняття управлінських рішень на рівні університету – участь у дорадчих комісіях, студентських сенатах або комітетах. Такі форми діяльності дозволяють майбутнім фахівцям отримати безцінний досвід лідерства у реальних умовах, розвивають почуття відповідальності за колективні результати та сприяють формуванню управлінської культури. У Навчально-науковому інституті економіки та менеджменту НУВГП студенти мають змогу активно долучатися до роботи органів студентського самоврядування, брати участь у засіданнях студентського парламенту, де обговорюються актуальні питання, що стосуються освітнього процесу, умов навчання та забезпечення прав студентів. Залучення до таких форм діяльності сприяє розвитку організаторських і комунікативних навичок, формуванню відповідального ставлення до ухвалення рішень, а також розширенню розуміння принципів демократичного управління в освітньому середовищі. Таким чином, участь студентів у роботі самоврядних структур університету виступає важливою складовою формування лідерського потенціалу, що забезпечує підготовку ініціативних, соціально активних і компетентних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах сучасного суспільства.

Ключовим елементом ефективної організації університетських заходів є поєднання організаційного й особистісного підходів. Це означає, що заходи мають бути структурованими, але водночас гнучкими, аби кожен

учасник мав можливість проявити ініціативу, запропонувати власні ідеї й відчутти себе частиною команди [4]. Важливо також залучати студентів старших курсів у ролі наставників, які можуть ділитися досвідом, допомагати новачкам і водночас розвивати власні лідерські компетенції. Такий формат наставництва сприяє побудові культури співпраці, взаємопідтримки та відповідального лідерства. У Національному університеті водного господарства та природокористування подібна практика реалізується під час О-тижня – тижня адаптації для першокурсників. У межах цього заходу до кожної академічної групи призначається студент-куратор старших курсів, який знайомить нових здобувачів освіти з університетом, роз'яснює особливості освітнього процесу, систему оцінювання, можливості участі в студентському самоврядуванні, культурних та волонтерських ініціативах. Така взаємодія не лише сприяє швидшій адаптації першокурсників, а й формує у старшокурсників навички наставництва, відповідальності та ефективної комунікації в команді.

Не менш важливою є організація системи оцінювання участі студентів у заходах. Прозорі критерії оцінки, зворотний зв'язок і заохочення активності сприяють мотивації до подальшої участі. Коли студенти бачать результат своєї роботи – як у вигляді успішного проєкту, так і у вигляді особистих досягнень, – це підвищує рівень їхньої самооцінки та впевненості у власних силах. Наприклад, у Національному університеті водного господарства та природокористування застосовується система заохочення студентів, які демонструють активну позицію у позанавчальній діяльності. Такі студенти можуть отримувати подяки, грамоти, рекомендації для участі у всеукраїнських конкурсах, а також додаткові можливості для представлення університету на різних рівнях. Крім того,

їхня активність враховується під час відбору на академічні обміни, участь у міжнародних програмах і студентських грантах. Подібний підхід сприяє формуванню у студентів розуміння цінності громадської та творчої ініціативи, а також стимулює їх до подальшого особистісного і професійного зростання. Наявність системи визнання досягнень створює атмосферу довіри, відкритості та здорової конкуренції, що є важливими чинниками розвитку лідерського потенціалу та підвищення якості студентського життя в університеті.

Якість і частота участі у заходах прямо впливають на рівень розвитку лідерських навичок. Регулярна участь у наукових, культурних чи соціальних ініціативах розвиває ініціативність, креативність, відповідальність і вміння працювати в команді [5]. Такі види активності допомагають студентам навчитися координувати спільні дії, вирішувати конфлікти й досягати спільних цілей, що є базовими складовими ефективного лідерства.

Результати проведених досліджень підтверджують, що організація університетських заходів є важливим інструментом формування лідерського потенціалу студентів. Вона забезпечує не лише розвиток комунікативних, організаційних і управлінських навичок, а й виховує відповідальність, етичність і соціальну активність. Студенти, які активно беруть участь у позанавчальній діяльності, виявляють вищий рівень готовності до самостійного прийняття рішень, краще орієнтуються в командній роботі та демонструють більшу впевненість у професійному житті [6].

Попри очевидні переваги, дослідження цього процесу має певні обмеження. Часто оцінка результатів базується на самооцінці студентів, що може містити суб'єктивні елементи. Крім того, різниця у можливостях доступу до заходів або рівні мотивації може впливати на кінцеві

результати [7]. Тому подальші дослідження спрямуємо на вивчення тривалого впливу участі в університетських заходах на розвиток лідерських якостей, а також на аналіз впливу гендерних, культурних чи соціально-економічних чинників.

Загалом, ефективна організація університетських заходів є потужним інструментом формування лідерського потенціалу студентів. Вона поєднує навчальні, соціальні та виховні функції, створює сприятливе середовище для самореалізації та професійного становлення молоді. Формування системи різнопланових заходів – від навчальних тренінгів до волонтерських проєктів – забезпечує цілісний підхід до підготовки майбутніх лідерів, які здатні діяти творчо, відповідально та з урахуванням суспільних потреб.

1. Сидорук М. Розвиток лідерських якостей у студентів впродовж навчання. [б. р.]. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/24228> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Цвяткова С. Формування лідерських якостей студентів закладів вищої освіти засобами студентського самоврядування. [б. р.]. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9547> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Степаненко І., Дебич М. Інтернаціоналізація як інструмент розвитку лідерського потенціалу університету : навч. посіб. [б. р.]. URL: <https://ihed.org.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Сухарський В. Suharskyi_MZOZm-21. [б. р.]. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Психологія вищої школи : навч. матеріали. [б. р.]. URL: <https://kmaecm.edu.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
6. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна : навчальні матеріали. [б. р.]. URL: <https://karazin.ua> (дата звернення: 28.10.2025).
7. Modern education, training and upbringing : collective monograph. 2020. URL: <https://isg-konf.com> (дата звернення: 28.10.2025).

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент, Волочнюк К. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАНПУЛЯТИВНИЙ ВПЛИВ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАГРОЗА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ СУСПІЛЬСТВА

У період війни інформаційне поле перетворюється на одну з ключових арен конфлікту. Деструктивний вплив засобів масової комунікації надзвичайно небезпечний, адже вони стають не лише інструментом інформування, а й потужною зброєю впливу на свідомість населення і, на відміну від міжособистісного рівня, де маніпулювання відбувається безпосередньо між окремими індивідами, мають безособовий характер і спрямовані на вплив на широкі соціальні групи.

Гарантій захисту населення від загроз, що пов'язані з порушенням його психічного стану, досі не існує, а розвиток сучасних комунікаційних технологій з кожним днем вдосконалює масштаби та ефективність інформаційного впливу на масову свідомість. У цих умовах особливої актуальності набуває питання забезпечення інформаційно-психологічної безпеки – стану захищеності психіки людини від шкідливих інформаційних впливів, які можуть проникати у свідомість або підсвідомість, спотворюючи сприйняття реальності, провокуючи неадекватні реакції та загрожуючи основним правам і життєво важливим інтересам особистості [1].

Засоби масової комунікації у воєнний час формують громадську думку, визначають рівень довіри до влади, мотивують до спротиву або, навпаки, сприяють

деморалізації. Це стає можливим завдяки використанню різних інформаційно-психологічних прийомів. Згідно з дослідженням засновниці інтернет-видання «Детектор медіа» – Лігачової Н.Л [2], найпопулярнішими серед них, на нашу думку, є:

- заміна імен шляхом надання оцінних ярликів: уживання емоційно забарвлених лексем замість нейтральних; наприклад, «кацапи» замість «росіяни» (за Є. Онацьким, слово «кацап» походить від татарського «різник», «різун» [3]), цим демонструють ставлення до жорстокості та агресивної поведінки;

- повтор абсурдних повідомлень із метою їх закріплення у масовій свідомості: українці «нацисти», а війна – «денацифікація». Це призводить до формування стійкого автоматизму у психіці російського населення, впливає на його вчинки та поведінку, виправдовуючи агресію проти України, спонукає до підтримки насильницьких дій, демонструючи їх «моральну обгрунтованість»;

- прийом дозування інформації, тобто подання напівправди задля замовчування певних фактів або для надання подіям вигідних фальшивих інтерпретацій: у російському медіапросторі поширення інформації про «звільнення територій», замовчуючи удари по цивільних об'єктах і гуманітарні катастрофи, створення ілюзії контролю та «справедливості» дій;

- посилення на анонімних авторитетів: новини про потенційний «наймасштабніший обстріл», із посиланням на «невідомих експертів», що можуть спровокувати паніку, послабити суспільну стійкість і підірвати довіру до офіційних джерел;

- прийом констатації факту – видання бажаного за дійсність: новини про те, що українська армія зазнала

нищівної поразки для деморалізації українського населення і створення відчуття неминучості «успіхів» агресора;

- надання бездоказових тверджень: наприклад, російські медіа заявляють, що *населення України готують до входження частини країни до складу Польщі*, не наводячи жодних підтверджень. Така маніпуляція покликана розпалювати недовіру між Україною та Польщею.

Отже, маніпуляції у засобах масової комунікації у період воєнної агресії мають на меті нав'язування певних переконань, розпалювання ворожнечі, створення ілюзорної картини світу та ескалацію соціальної напруженості. Усе це свідчить, що маніпуляції є не лише інструментом впливу, а й реальною загрозою безпеці суспільства та держави, тому формування інформаційно-психологічного імунітету населення має стати ключовим завданням сучасної гуманітарної політики. Кожен повинен навчитися оновленому сприйняттю динамічних комунікативних процесів, вміти вибудовувати психологічні бар'єри та володіти високим рівнем медіаграмотності.

1. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : навч. посіб. / В. М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева, Є. Д. Скулиш, О. Д. Бойко, В. В. Остроухов ; за заг. ред. Є. Д. Скулиша. 2-ге вид. Київ : ЗАТ «ВПОЛ», 2011. 248 с.
2. Лігачова Н. Л., Черненко С. М., Іванов В. Ф. Телебачення спецоперацій. Маніпулятивні технології в інформаційно-аналітичних програмах українського телебачення: моніторинг, методи визначення та засоби протидії. Рекомендації щодо принципів відкритої редакційної політики телеканалів. Київ : Телекритика, 2003. 218 с. URL: https://detector.media/php_uploads/files/books/kniga_tb_teror.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
3. Онацький Є. Українська мала енциклопедія. Буенос-Айрес : Накл. адмін. УАП церкви, 1959. Т. 5. 615 с.

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент, Гайчук А. Ф., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ У ФОРМУВАННІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану в Україні питання формування психологічної стійкості молоді набуває особливого значення. Молоде покоління переживає глибокі соціальні, емоційні та культурні трансформації, що зумовлюють потребу у цілеспрямованій соціально-виховній роботі, спрямованій на підтримку внутрішніх ресурсів, формування оптимізму та здатності долати стресові ситуації [1].

Соціально-виховна робота є важливим чинником у системі підтримки молоді, адже поєднує педагогічні, психологічні та соціальні підходи. Її метою є не лише адаптація молоді до складних умов, а й розвиток цінностей, відповідальності, самоповаги та соціальної активності. В умовах війни така діяльність спрямована на відновлення почуття безпеки, зміцнення довіри до соціальних інститутів і формування громадянської позиції [2]. Вона спрямована на попередження порушення або зниження здатності пристосовуватися до нових умов та стресових ситуацій молоді, розвиток навичок подолання стресу, формування позитивного образу майбутнього. Особливо важливою є робота з тими, хто пережив травматичний досвід, втратив дім або близьких. Через індивідуальні консультації, групові заняття та соціальні проекти молодь отримує можливість висловити свої емоції, знайти ресурси для відновлення та побудови нових цілей.

Велике значення має взаємодія соціальних працівників з освітніми інституціями. Школа й університет стають не лише місцем навчання, а й середовищем безпеки, де формується культура підтримки, довіри та взаємоповаги. Саме у таких спільнотах молодь вчиться приймати різноманітність досвідів, співчувати іншим і долати внутрішні бар'єри.

Крім того, у сучасних умовах важливо розвивати цифрові форми соціально-виховної роботи – онлайн-групи підтримки, просвітницькі вебінари, інтерактивні платформи для молоді. Вони забезпечують доступ до психологічної допомоги навіть для тих, хто перебуває в евакуації або на тимчасово окупованих територіях, сприяють обміну досвідом і створенню відчуття єдності попри відстань.

Психологічна стійкість розглядається як інтегративна характеристика особистості, що забезпечує ефективне подолання стресових впливів, збереження продуктивної діяльності та позитивного світогляду. Вона формується через виховання, соціалізацію, участь у спільнотах, що сприяють емоційній підтримці та розвитку соціального капіталу. Важливо, щоб соціальні працівники, педагоги та психологи спільно розробляли програми, які розвивають емоційну грамотність, навички саморегуляції та комунікації [3].

Одним із напрямів соціально-виховної роботи є створення безпечного освітнього середовища, де молодь має змогу вільно висловлювати емоції, отримувати підтримку й відчуття спільності. Застосування арт-терапії, групових тренінгів, волонтерської діяльності, спортивних і творчих заходів сприяє підвищенню самооцінки та психологічної стабільності. Такі методи допомагають молодим людям переосмислити досвід війни, сформувавши

адаптивні стратегії поведінки та знайти особистісний сенс у подоланні труднощів.

Особливу роль у цьому процесі відіграє національна ідентичність, яка виступає джерелом внутрішньої сили та єдності. Формування почуття належності до своєї держави, культури й спільноти сприяє зміцненню моральних орієнтирів і мотивації до активної участі у відновленні країни. Саме соціально-виховна робота допомагає поєднати індивідуальний розвиток молодого людини з її внеском у спільне благо суспільства.

Отже, соціально-виховна робота у воєнний період є ключовим чинником формування психологічної стійкості молоді. Вона спрямована не лише на подолання наслідків стресу, а й на виховання громадянської зрілості, емпатії, відповідальності та віри у власні сили. Розвиток таких якостей дозволяє молоді вистояти перед викликами сучасності та активно долучатися до процесу відновлення соціально-гуманітарної сфери України.

1. Андреева Я. В., Щотка О. П. Взаємозв'язок психологічної підтримки аспірантів в умовах війни з їхньою стійкістю до стресу. *Психологічна підтримка особистості в умовах війни*. 2022. № 1(1). С. 45–50.
2. Капська А. Й. Соціально-етичні аспекти соціалізації особистості студента. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2015. № 32. С. 12–17. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e58846eb-68ec-4c54-b152-f990cefcff8d/content> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Левченко В. В. Емоційний інтелект як чинник психологічної стійкості особистості в умовах війни. *Психологія особистості в умовах воєнного часу*. 2023. № 2(1). С. 7–12.

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент, Єфімішина Н. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Соціалізація – це процес засвоєння дитиною соціального досвіду, норм і цінностей, необхідних для її гармонійного розвитку та інтеграції в суспільство. У звичайних умовах цей процес відбувається через сім'ю, школу, групу однолітків, засоби масової інформації та культурні інституції. Проте в умовах війни соціальне середовище радикально змінюється, що створює серйозні виклики для психіки дитини.

В Україні воєнні події призвели до масштабних порушень звичного життєвого укладу: евакуацій, втрати домівок, руйнування шкіл, тривалого перебування у стресових умовах. У таких обставинах знижується рівень відчуття безпеки, що є базовою психологічною потребою. Саме тому проблема соціалізації дітей у період військового стану має не лише теоретичне, а й практичне значення для сучасної психологічної науки та соціальної політики [1].

Війна впливає на всі рівні розвитку дитини: когнітивний, емоційний, поведінковий і соціальний. На когнітивному рівні спостерігається зниження концентрації уваги, погіршення пам'яті, труднощі у навчанні, оскільки частина енергетичних ресурсів психіки витрачається на подолання тривоги. На емоційному рівні часто виявляються страх, апатія, почуття провини або безсилля [2].

Психологи зазначають, що у дітей, які пережили травматичні події, формується порушення базової довіри до світу (Д. Боулбі, теорія прив'язаності). Це може призводити

до зниження самооцінки, труднощів у побудові стосунків, ізоляції. Однак, за умови правильної підтримки, діти здатні до відновлення – завдяки гнучкості нервової системи та високому потенціалу адаптації [3].

Сім'я залишається головним осередком соціалізації, навіть якщо її структура змінена. У ситуаціях, коли один із батьків перебуває на фронті або сім'я вимушено переселена, важливу роль відіграють емоційна стабільність **дорослого**, відкритість у спілкуванні та підтримка почуття єдності. Дослідження показують, що наявність хоча б однієї значущої фігури (батько, мати, учитель, волонтер) значно знижує рівень психологічного стресу дитини [4].

У шкільному середовищі важливим фактором є атмосфера прийняття. Педагоги повинні не лише передавати знання, але й допомагати дітям відновити відчуття стабільності через ритуали, спільні дії, доброзичливу комунікацію. Практика показує, що уроки, які поєднують навчальний і терапевтичний аспекти (наприклад, арттерапію, казкотерапію, проєктну діяльність), сприяють зниженню тривожності та формують позитивне ставлення до колективу [5].

Крім індивідуальної допомоги, необхідною є системна робота на рівні громади та держави. Центри психологічної підтримки, мобільні групи соціальних працівників, дитячі простори безпеки, створені за підтримки UNICEF та Червоного Хреста, забезпечують можливість дітям спілкуватися, грати, малювати, висловлювати емоції. Це сприяє формуванню соціальної ідентичності навіть в умовах невизначеності.

Важливим аспектом є розвиток резиліентності – здатності протистояти стресу та зберігати психічну рівновагу. Розвиток резиліентності у дітей здійснюється через залучення до колективної діяльності, волонтерських

ініціатив, спортивних секцій. Це дає змогу відчувати контроль над ситуацією та відновити віру у власні сили.

Особливої уваги заслуговує соціалізація дітей-переселенців. Вони стикаються з подвійною адаптацією – психологічною (подолання травми) та соціальною (інтеграція в нову спільноту). Психологи радять застосовувати поетапний підхід: спочатку створити безпечний простір для емоційного вираження, потім формувати нові соціальні зв'язки через спільні ігри, творчі майстерні, навчальні проекти.

Окрему проблему становить **цифрова соціалізація**, що посилилася в умовах дистанційного навчання та обмеження реального спілкування. Інтернет і соціальні мережі стали для дітей не лише джерелом інформації, але й способом компенсації дефіциту соціальної взаємодії. Завдання психолога – навчити критично сприймати інформацію та розвивати навички безпечної поведінки онлайн.

Таким чином, соціалізація дітей під час війни є процесом пошуку нових форм взаємодії та психологічного відновлення. Вона відбувається через подолання травми, відновлення довіри, підтримку колективної ідентичності та розвиток адаптивних стратегій поведінки.

Психологічна соціалізація дітей в умовах військового стану – це не лише проблема окремих сімей, а й завдання всього суспільства. Ефективна система підтримки повинна поєднувати психологічну допомогу, педагогічний супровід, соціальну інтеграцію та державні програми реабілітації.

Головним завданням є створення умов, у яких дитина відчуватиме безпеку, стабільність і можливість самовираження. Тільки за таких умов можна забезпечити гармонійний розвиток і формування громадян, здатних до співчуття, взаємодопомоги та соціальної активності.

- 1 Біла І. М. Психологічні аспекти соціалізації дітей у кризових умовах. *Актуальні проблеми психології*. 2020. № 4. Т. 15. С. 45–52. URL: <https://appspsychology.org.ua/index.php/app/article/view/2020-4-45> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Bowlby J. *Attachment and Loss*. London : Penguin Books, 1988. URL: <https://archive.org/details/attachmentlossvo00bowl> (дата звернення: 01.11.2025).
3. UNICEF Ukraine. *Children in War: Psychological Support and Social Adaptation*. 2023. URL: <https://www.unicef.org/ukraine> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Лапіна О. В. Соціально-психологічна підтримка дітей у період воєнних дій. *Психологічний журнал*. 2023. № 2. С. 33–39. URL: <https://pjournal.knu.ua/index.php/psychology/article/view/1327> (дата звернення: 01.11.2025).
5. American Psychological Association. *Children and War: The Role of Mental Health Professionals*. 2022. URL: <https://www.apa.org/news/press/releases/2022/04/children-war-psychologists> (дата звернення: 01.11.2025).

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент, Кодинець С. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГОВИХ ПРОГРАМ

Сучасні військові конфлікти, зокрема широкомасштабна війна росії проти України, призвели до зростання психологічного навантаження на військовослужбовців, що нерідко спричиняє розвиток психічних розладів, посттравматичного стресового розладу (ПТСР), суїцидальних тенденцій та інших форм відхильної поведінки. Тому своєчасна психологічна підтримка є критично важливою, адже вона знижує ризик помилок у бою, підвищує моральний дух та згуртованість підрозділу.

Чинна модель психологічної підтримки у ЗСУ базується на стандартах НАТО, де пріоритет надається профілактиці, ранньому втручанням та постстресовій реінтеграції (модель *Combat Operational Stress Control / COSC*).

Результати досліджень, проведених на базі одного з підрозділів ЗСУ, показали, що тренінгова підготовка суттєво підвищує стресостійкість, врівноваженість і самоконтроль військових, знижує агресивність і тривожність. А також було встановлено, що навіть серед підготовлених військових зберігається потреба у систематичній психологічній підтримці, що свідчить про необхідність безперервної тренінгової системи та післястресових програм підтримки для всіх категорій військових – командирів, медперсоналу, тилу.

Таблиця 1

Показники психологічного стану військовослужбовців
(у балах, середні значення)

Психологічний показник	Проходили підготовку (М)	Не проходили підготовку (М)	Різниця	Значущість (р)
Рівень тривожності (за Спілбергером)	38,2	52,6	-14,4	p < 0.01
Рівень стресостійкості	73,5	58,1	+15,4	p < 0.01
Емоційне виснаження	28,4	46,7	-18,3	p < 0.01
Самоконтроль і врівноваженість	76,8	61,4	+15,4	p < 0.01

Джерело: опитування за адаптованими методиками ОПСВ, «Прогноз», Шкала тривожності Спілбергера–Ханіна, Опитувальник травматичного стресу Котеньова засобами Google Forms 50-ти респондентів – військовослужбовців [3; 5].

Отже, спостерігаємо запит на подальшу стандартизацію існуючих методик, адже ефективні, науково обґрунтовані підходи дозволяють підвищити стресостійкість, зменшити психотравматизацію та покращити бойову готовність.

Програма психологічної підтримки повинна відповідати стандартам НАТО, а саме: модульність і практичність – чіткі результати після кожного етапу; командна орієнтованість – розвиток взаємопідтримки й довіри; психоосвітній підхід — поєднання навчання, тренінгу та терапевтичних елементів; Resilience Training Framework (NATO) – розвиток психологічної, фізичної, соціальної та моральної стійкості; Post-Deployment

Reintegration – підтримка після повернення із зони бойових дій.

Таблиця 2

Зразок тренінгової програми психологічної готовності
військовослужбовців
(відповідно до стандартів НАТО)

День / Модуль	Тема	Зміст	Методи
Модуль 1	«Контроль реакції на стрес»	Ознайомлення з фізіологією стресу, дихальні техніки, метод “заземлення”	Міні-лекція, біофідбек, практикум
Модуль 2	«Психологічна стійкість»	Розвиток командної підтримки, довіри, згуртованості	Рольові ігри, кейси, груповий тренінг
Модуль 3	«Контроль емоцій бойових умовах»	Техніки когнітивного переформулювання, “бойове дихання”, фокусування	Mindfulness, дебрифінг
Модуль 4	«Відновлення після бою»	Ознаки ПТСР, методи стабілізації, елементи EMDR	Тренінг, групова підтримка
Модуль 5	«Психологічна реабілітація»	Ресурсне відновлення, робота з сім'єю, план особистої реінтеграції	Арттерапія, коло довіри

Джерело: розроблене автором на основі [1; 2; 4].

Тривалість: 5 днів / 40 годин. Може бути реалізована модульно (2×2 дні + 1 день практикуму).

Після реалізації програми очікується: підвищення рівня самоконтролю та бойової ефективності; зниження проявів тривожності, агресії, вигорання; зростання згуртованості підрозділу та довіри між військовими,

формування культури психологічної безпеки у військовому середовищі.

Впровадження програми у систему морально-психологічного забезпечення ЗСУ дозволить стандартизувати психологічну підготовку відповідно до практик НАТО; зменшити кількість психогенних втрат у бойових підрозділах; створити механізм післястресової адаптації та реінтеграції військовослужбовців; забезпечити психологічну стійкість армії як ключовий компонент національної безпеки.

1. Протоколи надання психологічної допомоги військовослужбовцям Збройних Сил України в бойових умовах. Київ, 2023. 2. Методичні рекомендації з формування стресостійкості військовослужбовців Збройних Сил України. Київ : Міністерство оборони України, 2024. 3. Коkun O. M., Пішко I. O., Лозінська Н. С. Опитувальник психологічної стійкості військовослужбовців у бойових діях. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2022. 4. NATO STANAG 2542. Psychological Support in Military Operations. Brussels, 2020. 5. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України. Київ, 2022.

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент, Ничипорук А. Р., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА ТА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ЗАСОБАМИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СОЦІАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАД

Тривала військова агресія Росії проти України, що розпочалася у 2014 році та загострилася після повномасштабного вторгнення у 2022 році, спричинила масову внутрішню міграцію, змусивши значну частину студентської молоді залишити свої домівки. Внутрішньо переміщена студентська молодь зіткнулася з соціальними, матеріальними та психологічними викликами, що вимагає системних механізмів соціальної підтримки [4]. Важливу роль у цьому процесі відіграє волонтерська діяльність, що є потужним інструментом реінтеграції та розвитку громадянської активності.

Аналіз, підкріплений емпіричними даними, доводить, що волонтерська діяльність є ключовою інституційною інновацією у соціально-гуманітарній сфері, оскільки вона перетворює ВПО-молодь з об'єкта допомоги на суб'єкта соціального відновлення, що є важливим для забезпечення довгострокової соціальної стійкості громад.

Ефективність волонтерства визначається її подвійною роллю: як джерела оперативної допомоги та як платформи для формування психологічної стійкості. Волонтерство ефективно доповнює державні механізми (постанови КМУ про субсидії [3; 10]), особливо у сфері неформальної підтримки. Волонтерські ініціативи, що реалізуються

такими організаціями, як «Карітас України» [6] та «СпівДія» [1], забезпечують персоналізований супровід через консультативне, цифрове та гуманітарне волонтерство (через платформи «Розкажи мені» [7] та Prometheus [8]), підтримуючи право на освіту.

Основною детермінантою відновлення є перетворення молоді на активного учасника. Проведене раніше емпіричне дослідження підтверджує ефективність цього підходу: 90% опитаних студентів погоджуються з твердженням, що участь у волонтерських ініціативах сприяє покращенню їхнього емоційного стану (рис. 1). Це свідчить про усвідомлення студентами психологічної цінності волонтерства.

Чи вважаєте Ви, що участь у волонтерських ініціативах може сприяти покращенню та підтриманню емоційного стану студентів з числа ВПО?

30 відповідей

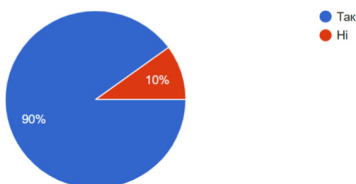


Рис. 1. Оцінка респондентами ефективності волонтерської участі для покращення та підтримання емоційного стану

Джерело: розроблено на основі власного емпіричного дослідження.

Трансформаційна роль реалізується через залучення до програм «Будуємо Україну разом» (БУР) [2] та «Агенти Волонтерства» [9], а також через розвиток програми «рівний-рівному». Дослідження також показало, що 46,7% респондентів сприймають соціальну підтримку як спільну відповідальність і готові долучатися до ініціатив (рис. 2), що підтверджує значний потенціал молоді стати суб'єктом відновлення.

На Вашу думку, чи обмежується соціальна підтримка студентської молоді з числа ВПО лише діяльністю волонтерів, або ж Ви також бачите свою роль у наданні допомоги?

30 відповідей

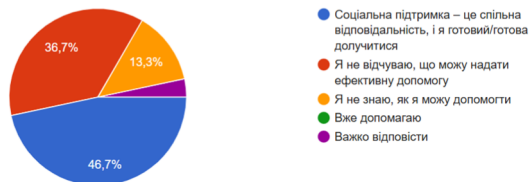


Рис. 2. Ставлення респондентів до соціальної підтримки як спільної відповідальності та особистої участі в наданні допомоги

Джерело: розроблено на основі власного емпіричного дослідження.

Попри високу оцінку цінності волонтерства (понад 80% вважають його надзвичайно важливим або важливим) та доступність інформації (80%), дослідження виявило значний розрив: 80% опитаних студентів не мали досвіду участі у волонтерських ініціативах. Це свідчить про недостатню інституціоналізацію процесів. Якісні відповіді респондентів підтвердили, що підтримка має бути постійною та емоційно значущою, а не одноразовою, через «втому та байдужість» суспільства. Для подолання цього розриву та забезпечення довгострокової стійкості, варто інституціоналізувати волонтерську діяльність, інтегрувавши її у формальні навчальні програми безпосередньо і університетів. Такий підхід забезпечить активне залучення молоді до творення підтримувального та згуртованого середовища, що є прямою детермінантою соціального відновлення громад.

1. Благодійний фонд «СпівДія». [б. р.]. URL: <https://spivdiia.org.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Будемо Україну Разом. Хто ми. [б. р.]. URL: <https://www.bur.org.ua/hto->

[my/](#) (дата звернення: 01.11.2025). 3. Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1544. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-п#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 4. Жінчин М. В. Волонтерська діяльність внутрішньо переміщених осіб: можливості та виклики. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2024. № 100. 5. Про волонтерську діяльність : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 6. Карітас України. [б. р.]. URL: <https://caritas.ua/> (дата звернення: 01.11.2025). 7. Онлайн-платформа психологічної підтримки українців «Розкажи мені». [б. р.]. URL: <https://tellme.com.ua/> (дата звернення: 01.11.2025). 8. Освітня платформа Prometheus. [б. р.]. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 01.11.2025). 9. Програма «Агенти волонтерства». [б. р.]. URL: <https://volunteer.country/projects/agenti-volonterstva?calendar> (дата звернення: 01.11.2025). 10. Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання субсидії : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1225-2024-п#Text> (дата звернення: 01.11.2025). 11. Цифрова платформа U-Report. [б. р.]. URL: <https://ukraine.ureport.in/join/> (дата звернення: 01.11.2025). 12. Як долучення до волонтерства допомагає молоді адаптуватися. UNICEF Ukraine. [б. р.]. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/stories/displaced-youth-find-freedom-in-volunteering> (дата звернення: 01.11.2025).

Кочубей А. В., к.пед.н., доцент, Пахут А. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ ВОЛОНТЕРСТВА У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СЕРЕД СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ В СТРУКТУРАХ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасному суспільстві волонтерство набуває дедалі більшого значення, стаючи не лише формою громадянської активності, а й одним із головних механізмів соціально-виховного під час роботи з молоддю. Участь у волонтерській діяльності сприяє становленню соціально відповідальної особистості, формуванню навичок взаємодії в колективі та розвитку духовно-моральних якостей, необхідних для повноцінної участі в житті громади. Особливої ваги волонтерство набуває у середовищі студентських колективів, де воно поєднується з діяльністю структур студентського самоврядування, створюючи простір для реалізації молоді у соціальній, комунікативній та виховній сферах.

Беручи участь у волонтерських ініціативах – від соціальних акцій до освітніх або культурних проєктів – студенти не лише роблять вагомий внесок у розвиток суспільства, але й отримують безцінний досвід співпраці, лідерства, самореалізації. Саме через такі активності молоді люди навчаються не залишатися байдужими до проблем інших, розуміють важливість соціальної підтримки, опановують механізми ефективної комунікації та організації. Таким чином, волонтерство постає як форма практичного виховання громадянськості, що поєднує

розвиток особистісних якостей із формуванням соціальних компетенцій.

Залучення студентів до волонтерства через систему самоврядування створює середовище, у якому соціально-виховна робота набуває реального змісту. Тут формується не лише активна громадянська позиція, а й почуття колективної відповідальності за реалізацію спільних цілей. Такі проекти розвивають ключові якості – емпатію, відповідальність, комунікативність, вміння слухати і підтримувати інших. Вони забезпечують студентам можливість навчатися на практиці, бачити результати своєї діяльності, усвідомлювати значення співпраці та довіри у колективі. Наприклад, участь у конкурсах, де студенти презентують власні ідеї, здобувають підтримку адміністрації чи громади, сприяє формуванню лідерських здібностей і навичок стратегічного мислення [1].

Подібні ініціативи виховують у студентів не лише почуття відповідальності за власну ідею, а й розуміння ролі командної співпраці та демократичних процедур ухвалення рішень.

Іноземний досвід також підтверджує важливість волонтерської діяльності у формуванні активної життєвої позиції. Так, у Канаді студенти беруть участь у «Днях громадських заходів та обговорень», благодійних ярмарках чи програмах соціальної допомоги, які організуються спільно зі студентськими радами. Ці заходи поєднують навчання, громадянську активність і соціальне виховання. Вони вимагають чіткої координації, планування, співпраці та колективної відповідальності, що, у свою чергу, розвиває організаційні та міжособистісні навички учасників [2]. У Національному університеті водного господарства та природокористування (НУВГП) студенти беруть участь у волонтерській діяльності в першу чергу через створений в університеті волонтерський штаб, а також через локальні

ініціативи студентів та студентського самоврядування. Одними з наймасштабнішими акціями безумовно є волонтерство пов'язане з допомогою ЗСУ, зокрема це виготовлення сіток та окопних свічок, до яких з року в рік долучаються студенти та працівники закладу. Окрім цього, студенти не стоять осторонь і беруть участі у роботі й інших волонтерських штабів.

Крім того, волонтерські проекти під егідою студентського самоврядування часто мають й освітній характер. Це може бути співпраця з місцевими громадами, благодійними фондами, соціальними установами. Такі ініціативи не лише підкреслюють зв'язок університету з суспільством, а й дозволяють студентам відчутти свою реальну участь у вирішенні соціальних проблем [2]. Вважаю за необхідне зазначити, що місті Рівне діють такі волонтерські центри «Товариство Червоно Хреста» «ДАР», БО «Благодійний фонд «Рокада», БО «Мережа 100 відсотків життя Рівне» та інші. Це створює умови для практичного засвоєння принципів громадянської участі та соціальної відповідальності, формує вміння діяти ефективно, дотримуючись етичних норм та гуманістичних цінностей.

Волонтерство виконує не лише функцію допомоги іншим, але й є потужним інструментом самовиховання. У процесі участі у волонтерських програмах студенти стикаються з реальними життєвими викликами, навчаються співчуттю, здатності бачити біль і потреби інших. Це допомагає формувати в них емпатію, відповідальність та готовність діяти в інтересах суспільства [3]. Такі види діяльності сприяють розумінню демократичних цінностей – толерантності, рівності, взаємоповаги – і водночас зміцнюють внутрішню культуру співжиття, що є основою для розбудови громадянського суспільства [4].

Важливо й те, що волонтерські ініціативи стимулюють розвиток критичного мислення та

самостійності. Студенти, залучені до реальних соціальних проблем, вчать оцінювати ситуації, ухвалювати зважені рішення, відстоювати власну позицію. Наприклад, процес плетіння маскувальних сіток координується безпосередньо студентським активом, який забезпечує повний цикл організації діяльності — від формування волонтерських груп до налагодження комунікації з організаціями, що здійснюють передачу виготовлених сіток підрозділам ЗСУ. Це сприяє формуванню у них стійких ціннісних орієнтацій, які лежать в основі відповідального громадянства. Саме завдяки такому досвіду зростає покоління, здатне не лише говорити про суспільні проблеми, а й реально діяти задля їх вирішення [4].

У контексті соціально-виховної роботи волонтерство виконує і профілактичну функцію – воно відволікає молодь, сприяє соціальній інтеграції та зміцненню позитивного образу активного громадянина. Для цього необхідно, щоб навчальні заклади та громади підтримували створення структурованих програм волонтерства з елементами рефлексивного навчання, міжкультурного обміну та наставництва. Це дозволить не лише залучити молодь до активності, але й зробити цей процес осмисленим, виховним і стійким. Зокрема, у Навчально-науковому інституті економіки та менеджменту НУВГП у межах програм академічного обміну студенти в ролі волонтерів знайомили іноземних студентів, які навчаються в Україні, з культурним та освітнім середовищем міста Рівного, університетом і діяльністю студентського самоврядування. Під час заходу відбувся обмін досвідом щодо культурних традицій університету, а також обговорено можливості участі у програмах міжнародного волонтерства.

Практичне волонтерство також безпосередньо пов'язане з підготовкою майбутніх соціальних працівників. Воно дає змогу застосувати теоретичні знання у реальних

умовах, опанувати методика соціальної роботи, навчитися працювати з різними групами клієнтів [5]. У такий спосіб розвивається соціальна компетентність – здатність розуміти, допомагати, співчувати, будувати ефективну комунікацію. Ці навички не лише підвищують професійний рівень, а й виховують внутрішню культуру соціальної відповідальності [5].

Досвід участі у волонтерстві допомагає студентам сформувати власну систему життєвих орієнтирів, що базується на цінностях добра, справедливості, людяності. Соціальна відповідальність стає не теоретичним поняттям, а реальною частиною особистісного розвитку. Тому так важливо, щоб навчальні заклади підтримували такі ініціативи не епізодично, а системно — через створення платформ взаємодії, менторські програми, соціальні хаби, що забезпечують сталість волонтерської діяльності. У НУВГП активно підтримується та заохочується волонтерська діяльність студентів. Система стимулювання охоплює як моральне визнання, так і врахування волонтерської активності під час призначення стипендіального заохочення та відбору до участі в інших освітніх і соціальних програмах.

Отже, волонтерство у структурі студентського самоврядування є не лише формою діяльності, а й педагогічним інструментом формування соціальної відповідальності, активної громадянської позиції та гуманістичного світогляду молоді. Це – процес, який поєднує виховання, навчання й реальну дію. Він формує у студентів не лише прагнення допомагати, а й усвідомлення власної ролі у суспільному розвитку, перетворюючи їх із пасивних спостерігачів на активних творців змін.

1. Діяльність громадських організацій в сучасних соціокультурних умовах : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. О. А. Удалової, Г. В. Буянової, Ю. В. Ївженко. Київ : НМЦ «Агроосвіта», 2017. 104 с. 2. Підгаєцька А.В. Співпраця студентів канадського університету Торонто з громадою. *Освіта і наука у мінливому світі*: матеріали міжнародної наукової конференції (Дніпро, 29–30 березня 2019 рік). Дніпро, 2019. Частина I. С. 81–82. 3. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19 квітня 2011 № 3236-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. № 42, ст. 435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 28.10.2025). 4. Калениченко Р. А. Волонтерство в соціальній роботі : навч. посіб. Київ : Київський міжнародний університет, 2008. 86 с. 5. Червоненко К. С. Формування соціальної компетентності майбутніх соціальних працівників засобами волонтерської діяльності. *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер. 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи* : зб. наук. праць. Київ : Гельветика, 2020. Вип. 77. С. 216–220.

Крупка О. В., к.і.н, доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ В УКРАЇНІ: ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МІСЦЕВІ ВИМІРИ

Важливим елементом національної ідентичності є історична національна пам'ять, яка разом із національною свідомістю та національним мисленням становить триєдину єдність, яка лежить в основі поняття «політична нація». Історичні виміри як модерної (XIX – перша половина XX ст.), так і сучасної (політичної, громадянської) нації досить розгалужені, різнорівневі та багатогранні, адже відображають не тільки історичну пам'ять одного народу, що є етнокультурним базисом нації, а й передбачають врахування та інтеграцію у генеральний національний канон певного розмаїття локальних історичних пам'ятей, що характеризуються варіативністю історичних досвідів.

Українська дійсність доводить важливість теоретико-концептуального обґрунтування, законодавчого закріплення, розробки механізмів та інструментів практичної реалізації державної політики національної пам'яті. Українське суспільство довго і болісно йшло до розуміння потреби єдиної та узгодженої державної політики у сфері національної пам'яті. Державна політика пам'яті формувалася, змінювалася й оновлювалася разом із українським суспільством, яке впродовж 30 років шляхом внутрішніх дискусій та політичних трансформацій поступово еволюціонувало від пострадянського (догромадянського) до громадянського, політичного та національного стану.

З 2022 року, з часу повномасштабного вторгнення рф в Україну та проведення геноцидної війни, настрої суспільства та проактивна діяльність громадського та професійного активу істориків дозволили змістити наголос на необхідності проведення широкої і системної політики деколонізації національної пам'яті, яка на стратегічному рівні передбачала деколонізацію свідомості засобами інформування, освіти та пропаганди, а на тактичному – уможливила нову хвилю перейменування/найменування макротопонімів (міст) і мікротопонімів (вулиць, площ, парків, скверів тощо) на просторах усієї країни.

Агресія рф від 2014 року вивела на новий рівень суспільну та фахову дискусію про історичні виміри національної пам'яті та засади національної політики в цій сфері. Одночасно драматичні події останнього десятиліття сприяли чіткішому окресленню параметрів і пришвидшеному формуванню українського антиколоніального нарративу, формування якого з суспільно-політичних причин не знаходило імпульсу в попередній період, і в цілому не було завершено від початків становлення України як незалежної держави.

6 липня 2022 року оприлюднено рекомендації Експертної ради Міністерства культури та інформаційної політики з питань подолання наслідків русифікації та тоталітаризму. Визнаючи процес очищення публічного простору від російської імперської та радянської тоталітарної спадщини актуальним, необхідним і незворотним Рада закликала не допустити знищення пам'яті про значимих для України й конкретного міста чи села історичних постатей та події. Так, було рекомендовано зберігати назви/об'єкти, пов'язані з особами, які: зробили важливий внесок у розвиток української чи світової науки, культури та інших сфер суспільного життя; були прихильними (толерантними) до України та української

культури, визнавали її рівність з іншими культурами; боролися з тоталітарними режимами чи зазнали від них переслідування. Рада наголосила, що подолання наслідків русифікації не повинно призводити до звуження та примітивізації культурного простору в Україні, а натомість має стимулювати розвиток інклюзивного гуманітарного і культурного середовища, водночас наповнюючи його власним унікальним ціннісним змістом [2].

З 27 липня 2023 року набув чинності Закон України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімів». Процес деколонізації пам'яті, який прискорився з початком агресії рф, отримав правове підґрунтя. Закон створив правові рамки і став офіційним дороговказом для державної влади в регіонах, а також для органів міського самоврядування на шляху впровадження державної політики національної пам'яті. У 2023 році почала формуватися експертна комісія при Українському інституті національної пам'яті, як передбачено «деколонізаційним» законом. Завдання комісії, як зазначалося, «надавати фахові висновки з питань, які виникатимуть в ході деколонізації; передбачалося, що до неї увійдуть авторитетні експерти та дослідники, які мають наукове звання та представляють академічні інституції й університети країни» [3].

Державна політика національної пам'яті, як і український антиколоніальний історичний наратив, під впливом екзистенційної загрози з боку рф набула виразної антиросійської (антимосковської, антиімперської) спрямованості і отримала загальну назву «дерусифікація». Її подальша теоретична розробка та напрацювання дієвого інструментарію реалізації у формі офіційних культурних і гуманітарних практик тривають донині.

30 серпня 2025 року набрав чинності Закон України «Про засади державної політики національної пам'яті

Українського народу». У ньому зазначено принципи, на яких має будуватись державна політика національної пам'яті – науковість, історична правдивість, недопущення виправдання злочинів проти українського народу тощо; визначено завдання і напрями державної політики у цій сфері та унормовано повноваження органів державної влади; запроваджено механізми державної підтримки громадських ініціатив задля збереження національної пам'яті [1].

Антиімперська, а саме антиросійська компонента політики національної пам'яті знайшла своє відображення на місцевому рівні. Показовим є досвід Рівного у реалізації політики пам'яті на прикладі перейменування та найменування мікротопонімів міста. Так, у Рівному у квітні-липні 2022 року працювала комісія міської ради з питань найменування міських об'єктів, встановлення пам'ятних знаків, меморіальних та анотаційних дошок на території міста Рівного, яка підготувала перелік змін до назв мікротопонімів, здебільшого вулиць. У підсумку міська представницька влада 8 липня 2022 року ухвалила рішення про перейменування тих вулиць, назви яких за висновках фахової комісії містили ознаки присутності російської культури та радянської (советської) епохи в Україні, назви, не пов'язані з історією та культурою місцевої громади, назви, які не належать до українського національного нарративу (зокрема, до усталеного національного канону видатних діячів), а той перебувають з ним у суперечності.

В цілому робота комісії і наступне перейменування мікротопонімів Рівного знайшли розуміння і підтримку як серед мешканців міста, так і серед громадського та професійного активу. Дискусії та жваве обговорення викликала пропозиція перейменування кількох вулиць, щодо яких не було загального порозуміння. Суперечливі перейменування переважно зачепили вулиці-

антропотопоніми, назви яких склалися з імен діячів, які мешкали колись у Рівному чи на Рівненщині, або діяльність яких була прямо чи опосередковано пов'язана з Україною, розвитком вітчизняної освіти, науки, мистецтва. Комісія, до прикладу, підготувала інформаційні довідки про І. Айвазовського, К. Рилєєва, К. Ушинського, В. Короленка, М. Пирогова, О. Кондратьєва на підставі яких Рівнерада ухвалила остаточне рішення про перейменування вулиць, які носили імена цих діячів культури.

У публічному просторі громадських обговорень та у соціальних мережах лунали голоси про необхідність чіткіше визначити параметри українського національного наративу, дати додаткове роз'яснення про окремих діячів, які жили і працювали в Україні у російсько-імперський період (кінець XVIII – початок XX ст.), у період між двома світовими війнами, у радянську (советську) добу. Серед критиків роботи комісії та рішення Рівнеради були ті представники громадськості та професійних кіл, які вбачали невваженим і навіть помилковим здійснювати перейменування за критеріями етнічного походження, мови публічної (літературної, наукової, громадсько-політичної) діяльності та недостатньої, на думку ініціаторів, належності певного діяча до традиційного національного канону. Також пролунала альтернативна думка, що імперський і радянський (советський) періоди історії України ще не знайшли підсумкового наукового осмислення у вітчизняній історіографії; ці часи ще не достатньо інтегровані в історичний досвід сучасної української нації; життєві шляхи, світоглядні уподобання та творча спадщина багатьох діячів цієї доби мають фактографічні лакуни, а їхній зв'язок з Україною, вплив на інтелектуальну спадщину і значення в українській модерній культурі ще потребують нових дослідницьких стратегій, фахового обговорення та глибших історіософських розмірковувань.

Також для частини суспільства і фахівців сумнівним і неприйнятним був підхід, який проявився у підсумках роботи комісії: позначити все російське (і політичне, і культурне) не тільки як імперське, агресивне, таке що несе національне поневолення і потенційне винародовлення, а як засадничо чужорідне, привнесене ззовні, а тому відкрито чи приховано вороже, антиукраїнське. Очевидно, вже тоді частина суспільства і фахівців розуміли ризики на майбутнє такого ототожнення (російське – чуже – вороже), оскільки символічно вилучало російський (російськомовний, російськокультурний) складник з історичного національного нарративу та створювало принципові концептуальні перешкоди для успішного і неконфліктного інтегрування цього складника до української політичної нації.

На виконання Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» Український інститут національної пам'яті 7 жовтня 2025 року оприлюднив переліки осіб та подій, об'єкти присвячені яким містять чи не містять символіку російської імперської політики. Основна мета оприлюднення переліків – сприяння органам місцевого самоврядування під час реалізації Закону України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії», а також для ознайомлення громадськості [4]. У Рівному у листопаді-грудні 2025 року заплановані наукові та громадські заходи, присвячені актуальним питанням правового забезпечення та практичним аспектам реалізації державної політики національної пам'яті.

На сучасному етапі продовжується формування теоретико-концептуальних засад політики національної пам'яті, напрацьовується база аналітичних та інформаційно-роз'яснювальних матеріалів, які покликані

стати прикладними механізмами ефективного втілення державної політики у цій сфері, гармонійного вплетення її в живу, динамічну і багатогранну тканину української демократичної реальності. Загальними підходами у реалізації політики національної пам'яті є «виваженість, об'єктивність, своєчасність та повнота реагування на запит українського суспільства щодо подолання антиукраїнського впливу російських цивілізаційних міфів, російської імперської та радянської тоталітарної політик у публічних просторах населених пунктів України як відповіді на виклики глобального конфлікту демократичних і тоталітарних цивілізацій» [2]. Тож громадський актив і професійна спільнота істориків продовжують стояти перед новими викликами адаптації норм і положень національного законодавства до захисту державних інтересів, національних прав українського народу, врахування суспільних настроїв та специфіки історико-культурного розвитку місцевих громад.

1. Закон про національну пам'ять. *Офіційний сайт Українського інституту національної пам'яті.*
2. Рекомендації Експертної ради з питань подолання наслідків русифікації та тоталітаризму. *Офіційний сайт Українського інституту національної пам'яті.*
3. Перелік назв населених пунктів, які містять символіку російської імперської політики. *Офіційний сайт Українського інституту національної пам'яті.*
4. Деколонізація: оприлюднено переліки осіб та подій, що містять та не містять символіку російської імперської політики. *Офіційний сайт Українського інституту національної пам'яті.*

Крутько Т. В., к.філол.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРОСУВАННЯ ОСОБИСТОГО БРЕНДА У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Персональний брендинг знаходиться у центрі уваги фахівців різних галузей, зокрема менеджменту [2], філософії [4], PR [3], економіки [5], культурології [6].

Дослідники пов'язують поняття персонального бренда зі створенням у свідомості цільової аудиторії певного образу. За словами Джефа Безоса, особистий бренд це те, що кажуть, коли вас немає в кімнаті (*Your brand is what other people say about you when you're not in the room*).

Персональний брендинг – це комплекс заходів, спрямованих на популяризацію особистості перед цільовою аудиторією, формування іміджу людини. Г. Студінська бачить структуру особистого бренда та його побудову так: «Бренд особистості, як і бренд товару, потребує створення фундаментальної платформи, де легенда – це попередня біографія людини, місія – задекларовані цінності та стратегічна мета життя, переваги – особисті здібності та професійні навички, зовнішність, фізичні дані» [5].

Таким чином, основними елементами побудови персонального бренда є:

- самоідентифікація – позиціонування особистості, ідентифікація її бажань і переконань;
- експертність – визначення професійної майстерності особистості;
- цінності – філософія, орієнтири у відносинах, сім'ї тощо;
- цілі, орієнтовані на соціум;
- оригінальність та унікальність для аудиторії;

- образ – візуальне враження (стиль, манери поведінки, жести, мова тощо);
- легенда – біографія особистості, історія її успіху.

Інтернет породжує нові форми взаємодії людей і розширює межі заданих ідентичностей, оскільки під час комунікації користувачі самі конструюють свою ідентичність. В епоху соціальних мереж кожна людина формує свій власний імідж на просторах інтернету.

Акаунти у соціальних мережах містять доволі повну інформацію про власників і є ефективним інструментом моделювання образу та самопрезентації. Самопрезентація власника акаунту в соціальних мережах відбувається через вибудовування певної моделі поведінки з урахуванням очікувань адресатів комунікації, оскільки самопрезентацію визначають як «процес, за посередництва якого ми намагаємося контролювати враження, що виникають щодо нас у інших людей» [1, с. 136].

Самопрезентація скерована на формування іміджу, вона передбачає відповідність людини заявленому досягнутому статусу, який накладає на користувача певні зобов'язання; включає як соціальний статус, так і соціальну ідентичність людини.

Імідж – це думка, яка виникла на основі образу, сформованого в результаті або прямого сприйняття певних характеристик об'єкта, або непрямого, яке отримують від інших. Таким чином, імідж – певний образ, уявлення про суб'єкт, який цілеспрямовано формується у масовій свідомості за допомогою ЗМІ [1, с. 19].

Дослідники називають іміджем нову, додану і трансформовану реальність, створення якої відбувається відповідно до певних стратегічних цілей [1]. Тобто образ, створений у віртуальному світі, є вигаданим, віртуальним, хоча сприймається користувачами, як реальний.

Пости у соціальних мережах, якими ділиться власник

акаунту, складають одну з найважливіших частин самопрезентації особистості, адже їхній зміст передає її життєве кредо. Кількість і частотність постів, а насамперед їхня тематика, віддзеркалюють мотиваційні процеси особистості й свідчать про домінування тих чи інших бажань і потреб людини.

Загалом можемо висновувати, що персональні сторінки соціальних мереж є невід'ємною складовою персонального брендинга – комплексу засобів з формування та підтримання іміджу та репутації.

1. Барна Н. В. Іміджологія : навч. посіб. для дистанц. навчання. Київ : Університет «Україна», 2008. 217 с.
2. Біловодська О. А. Аналіз і оцінка персонального брендингу в умовах підвищення професійного успіху особистості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 1. С. 67–74.
3. Дячук В. П. Іміджологія. Соціокультурний вимір : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 308 с.
4. Скалацька О. В. Іміджологія в контексті сучасного наукового дискурсу: філософський аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. Теорія культури і філософія науки*. 2014. № 1114. Вип. 51. С. 141–147.
5. Студінська Г. Концептуальні питання формування бренду особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Економіка*. 2015. Вип. 28. С. 65–69.
6. Solonyha D. State and current trends in the development of personal brands in show business. *Socio-Cultural Management Journal*. 2023. Vol. 6, No. 2. P. 110–128.

Купчик Л. Є., к.пед.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК НОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасна освіта дедалі активніше реагує на виклики цифрової епохи, коли технологічні зміни та кризові умови, зокрема війна, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до навчання і виховання. У цьому контексті цифрова компетентність і штучний інтелект виступають ключовими чинниками трансформації освітнього простору, визначаючи його зміст, методи та результати.

Цифрова компетентність розглядається як здатність ефективно, безпечно та етично користуватися цифровими технологіями для пошуку, створення, оцінювання й обміну інформацією. Вона поєднує технічні, когнітивні й соціальні аспекти, формуючи основу нової цифрової культури навчання. За визначенням Європейської Комісії, цифрова компетентність включає впевнене, критичне і відповідальне використання цифрових технологій для навчання, роботи та участі у суспільному житті [2]. Рівень цифрової компетентності викладачів і студентів безпосередньо впливає на якість освітнього процесу.

Період повномасштабної війни в Україні продемонстрував важливість цифрової компетентності як чинника освітньої стійкості. Саме цифрові інструменти забезпечили безперервність навчання в умовах небезпеки, міграції та обмеженого доступу до ресурсів. Освітні заклади продовжили роботу завдяки онлайн-платформам, хмарним сервісам і цифровим комунікаційним каналам, що

засвідчило високий рівень адаптивності української освітньої системи.

Штучний інтелект (ШІ), у свою чергу, виступає як потужний інструмент модернізації освіти. Його впровадження у навчальний процес дозволяє реалізовувати персоналізоване навчання, здійснювати моніторинг освітніх досягнень, автоматизувати формувальне оцінювання та забезпечувати аналітичну підтримку викладачів. Інтелектуальні системи допомагають адаптувати контент до індивідуальних потреб здобувачів освіти, стимулюють розвиток самоосвітньої діяльності та метакогнітивних навичок.

Водночас інтеграція ШІ в освіту потребує дотримання принципів етичності, прозорості та академічної доброчесності. Технологічна підтримка не повинна замінювати педагогічну взаємодію, а має підсилювати її, сприяючи розвитку критичного мислення, креативності й соціальної відповідальності. Звідси, актуальним стає питання грамотності у галузі ШІ, яку детермінують як набір здатностей, що дозволяє критично оцінювати ШІ, ефективно комунікувати і співпрацювати з ШІ та використовувати ШІ як інструмент в онлайн й офлайн форматах [4]. Її ключовими аспектами є розпізнавання і розуміння, етичне використання і застосування, оцінювання і створення ШІ [5].

В Україні цифровізація освіти набуває системного характеру. Наукові розвідки засвідчують потребу у розвитку цифрової компетентності та грамотності у галузі ШІ учасників освітнього процесу як на особистому, так й інституційному рівні [3]. Міністерство освіти і науки України розробило Рекомендації щодо відповідального використання ШІ у вищій освіті [1]. Усе більше ініціатив спостерігається на інституційному рівні щодо розроблення та впровадження інструментів ШІ в навчальний процес з

урахуванням засад академічної та наукової доброчесності. Такі кроки не лише сприяють інноваційному розвитку, а й підвищують адаптивність освітньої системи в умовах війни, забезпечуючи гнучкість, мобільність і стійкість навчальних процесів.

Отже, цифрова компетентність і грамотності у галузі ШІ є взаємопов'язаними детермінантами розвитку освіти, що формують нову парадигму навчання – гнучку, інклюзивну, студентоцентричну й адаптивну, здатну до функціонування навіть у кризових умовах. Їхнє ефективне поєднання забезпечує підготовку фахівців, спроможних діяти у високотехнологічному суспільстві знань і сприяти сталому соціально-економічному розвитку держави.

1. Міністерство освіти і науки України : рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. 2025. URL: <https://surl.li/udxcqv> (дата звернення: 01.11.2025).
2. European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Key competences for lifelong learning. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540> (дата звернення: 21.12.2024).
3. Kupchuk L., Litvinchuk A., Danyliuk O. Digital competency of university language teachers in Ukraine: A state-of-the-art analysis. *The JALT CALL Journal*. 2025. Vol. 21, No. 2. Art. 102631. DOI: 10.29140/jaltcall.v21n2.102631 (дата звернення: 01.11.2025).
4. Long D., Magerko B. What is AI literacy? Competencies and design considerations. *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2020. P. 1–16. DOI: 10.1145/3313831.3376727 (дата звернення: 01.11.2025).
5. Yang Y., Zhang Y., Sun D., He W., Wei Y. Navigating the landscape of AI literacy education: Insights from a decade of research (2014–2024). *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12, No. 1. P. 1–12. DOI: 10.1057/s41599-025-04583-8 (дата звернення: 01.11.2025).

Літвінчук А. Т., к.пед.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКЛАДАННЯ МОВ У КОНТЕКСТІ *SOFT SKILLS* ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

Сучасні соціально-економічні виклики, пов'язані з відновленням держави та інтеграцією України у світовий освітній і професійний простір, зумовлюють потребу у фахівцях, здатних не лише володіти професійними знаннями, а й ефективно застосовувати «м'які навички» (*soft skills*). Сучасні дослідження підкреслюють, що *soft skills* є не менш значущими, ніж технічні знання [1]. Зокрема, у *Harvard Business Review* зазначається, що саме базові навички – комунікація, колаборація, адаптивність, критичне мислення – визначають успішність професійної кар'єри [1]. Люди, які володіють розвиненими *soft skills*, швидше опановують нові компетентності, легше пристосовуються до викликів цифрової трансформації. Це набуває особливої ваги у підготовці майбутніх фахівців, адже розвиток іншомовної компетентності, поєднаний із формуванням *soft skills*, підвищує якість підготовки і розширює можливості професійної реалізації у глобальному середовищі.

Викладання іноземних мов у закладах вищої освіти виступає потужним інструментом формування цих навичок. Адже мовна підготовка не обмежується засвоєнням лексики та граматики, а створює умови для розвитку міжкультурної взаємодії, командної роботи, аналізу автентичних матеріалів, презентації власних ідей і рішень. Таким чином, навчання мов стає простором, де студенти здобувають не лише академічні знання, а й формують компетентності, необхідні для активної участі у відбудові економіки,

зміцненні соціального капіталу та розвитку міжнародної співпраці.

Сучасний викладач іноземної мови має поєднувати лінгвістичну та методичну компетентність із широким спектром «м'яких навичок», що створює умови для розвитку критичного мислення, креативності, комунікації та співпраці [2]. На практиці це може реалізовуватися через різні завдання та підходи, спрямовані на розвиток критичного мислення, креативності, колаборації та комунікації (4К) у студентів. До прикладу, таблиця нижче надає конкретні ідеї та приклади видів навчальної діяльності, які можуть бути інтегровані у викладання іноземних мов у вищій освіті, сприяючи одночасному розвитку мовних компетентностей та *soft skills*.

Таблиця

Критичне мислення	<ul style="list-style-type: none">- робота з автентичними текстами (медіа, наукові статті, блоги) для розвитку вміння аналізувати інформацію та виявляти маніпуляції;- завдання на порівняння джерел з різних культур (наприклад, як висвітлюється одна подія у міжнародних ЗМІ).
Креативність	<ul style="list-style-type: none">- проєктні завдання (створення рекламних кампаній, стартап-ідей, соціальних ініціатив);- використання сюжетно-пов'язаних розповідей (<i>storytelling</i>) та дебатів для стимулювання нестандартного мислення.
Колаборація	<ul style="list-style-type: none">- робота в командах над міждисциплінарними проєктами (наприклад, студенти економісти й маркетологи спільно готують презентацію для інвесторів);- використання цифрових інструментів (Padlet, Miro, Moodle, Google Docs) для спільної роботи над завданнями.

Комунікація	<ul style="list-style-type: none"> - тренування навичок публічних виступів, ведення переговорів, міжкультурної дипломатії; - моделювання професійних ситуацій (співбесіда при працевлаштуванні, бізнес-зустріч, міжнародна конференція).
-------------	--

Для ефективного розвитку таких навичок навчальний процес має бути системним і послідовним. Рекомендується поєднувати різні види навчальної діяльності: чергувати індивідуальні та групові завдання, практичні та теоретичні вправи, інтерактивні та творчі підходи. Курс можна структурувати так, щоб спочатку формувалися індивідуальні навички студента (наприклад, читання, письмова аргументація, аналіз текстів), а наступним етапом – групові завдання, які стимулюють колаборацію та комунікацію, як-от обмін думками, робота над спільним проектом тощо. Важливо, щоб завдання мали чіткі цілі, критерії оцінювання та передбачали зворотний зв'язок, що допомагає студентам усвідомлювати власний прогрес [3]. Такий збалансований і системний підхід дозволяє всебічно задіяти всі 4К, забезпечуючи їхнє стійке формування та ефективну інтеграцію у професійну діяльність.

Таким чином, впровадження подібної моделі навчання іноземної мови дозволяє всебічно розвивати *soft skills*, забезпечує їхнє стійке формування та інтеграцію у професійну діяльність. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності майбутніх фахівців і формуванню готовності до ефективної комунікації, співпраці та прийняття рішень у різних професійних контекстах.

1. Daloiso M. Teaching Me Softly: A research study on language educators' must-have skills according to a group of prospective teachers. *ELLE*. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 173–192. DOI:

10.30687/ELLE/2280-6792/2025/02/002 (дата звернення: 01.11.2025). 2. Hosseinioun M., Neffke F., Youn H., Zhang L. Soft skills matter now more than ever, according to new research. *Harvard Business Review*. 2025. URL: <https://hbr.org/2025/08/soft-skills-matter-now-more-than-ever-according-to-new-research> (дата звернення: 01.11.2025). 3. Moghadam Z. B., Narafshan M. H., Tajadini M. The effect of implementing a critical thinking intervention program on English language learners' critical thinking, reading comprehension, and classroom climate. *Asian Journal of Second and Foreign Language Education*. 2023. Vol. 8. Art. 15. DOI: 10.1186/s40862-023-00188-3 (дата звернення: 01.11.2025).

Малевиц Л. Д., к.філол.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ГІПЕРНІШЕВІ ТЕЛЕВІЗІЙНІ ПРОЄКТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДІАСПОЖИВАННЯ (2020–2025 Рр.)

З переходом телебачення у цифрову та стримінгову площину у світовому медійному просторі відбуваються суттєві зміни. Традиційне універсальне мовлення, спрямоване на масову аудиторію, поступово замінюють мікросегменти, у яких кожен глядач стає центром власного інформаційного всесвіту [5, с. 453]. Цей процес веде до гіпернішевості – нової парадигми телевізійного виробництва, яка зорієнтована на адресність контенту, використання алгоритмічних рекомендацій та створення окремих медіаспільнот.

У сучасній журналістиці терміном «гіперніша» називають не просто звуження тематики медіапродуктів, а технологічно зумовлену логіку таргетованого контенту, який відповідає запитам глядача. Як зазначають дослідники, сучасний телевізійний простір є «фрагментованим і потребує нових стратегій бізнесу та технологій», у яких персоналізований підхід виступає основним засобом утримання глядачів [2].

Алгоритмізована персоналізація перетворює медіаспоживання на форму взаємодії з даними, де системи рекомендацій впливають на глядацькі смаки та обмежують пропонований контент [3; 6]. Унаслідок цього відбувається гіперсегментація – утворення численних спільнот, які об'єднуються довкола специфічного медіаконтенту.

Український телевізійний ринок також демонструє тенденцію до гіпернішевості, яка у 2020–2025 рр.

виявляється в кількох вимірах – тематичному, соціокультурному та технологічному.

У сучасній медіасистемі України активно розвиваються вузькотематичні проєкти, зорієнтовані на конкретні соціальні групи або ідентичності. Аналіз українських гіпернішевих медіа подано, зокрема, у [1]. Наприклад, канал «Еспресо» у 2022–2024 рр. запустив серію документальних мініпроєктів, присвячених історіям війни у різних регіонах; «Суспільне Культура» готує нішеві програми про місцеві спільноти, про мову та мистецтво; «Телебачення Торонто» (YouTube-формат, з 2019 р.) продукує сатиричний контент для політично активної молоді.

З початком повномасштабної війни гіпернішеві телепроєкти в Україні часто виконують культурно-просвітницьку функцію та сприяють віднайденню національної та локальної ідентичності. Наприклад, серія «Історія одного міста» на Суспільному або «Документальний серіал “Жінки війни”» (Megogo Originals, 2023) відбивають особливі соціальні досвіди місцевих спільнот.

Як показує аналітика Media Development Foundation [4], українські продакшн-компанії усе частіше використовують модель короткоформатного стримінгового контенту, що розміщується на YouTube, Megogo LIVE, SWEET.TV Originals. Ці формати поєднують телевізійну якість з цифровою дистрибуцією, що дає змогу охоплювати нішеві аудиторії без традиційних ефірних каналів.

Українські телеканали активно адаптують алгоритмічні системи рекомендацій YouTube і Megogo, створюючи «контентні гнізда», які функціонують як внутрішні ніші. Наприклад, канал «UA: Культура» у 2024 р. розділив свій контент на окремі підкатегорії: «Музика незалежних», «Українська література», «Місцеві історії».

Отже, гіпернішеві телевізійні проєкти формують новий різновид медіаспоживання, у якому локальні та глобальні процеси взаємодіють у межах алгоритмічної економіки уваги.

Сучасний український телевізійний ринок переконує, що гіпернішевість не лише відображає глобальні тренди персоналізації, а й відповідає на соціополітичні виклики, зокрема війни, культурної деколонізації, мовної політики, побудови спільнот і нових медіаідентичностей. Гіпернішеві телепроєкти сприяють розвитку демократичної комунікації в кризових умовах.

1. Шелія М. Популярно про минуле: як створити успішний історичний YouTube-канал: досвід 3 українських проєктів. URL: <https://mediamaker.me/yak-stvoryty-uspishnyy-istorychnyy-youtube-kanal-dosvid-3-ukrayinskyh-proyektiv-17095/> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Cardoso B., Abreu J., Prata A. The TV ecosystem is fragmented and in need of new business and technological strategies. *Proceedings of the ACM International Conference on Interactive Media Experiences*. 2022. DOI: 10.1145/3505284.3529976 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Lassen J. M. Multichannel strategy, universalism, and the challenge of audience fragmentation. DiVA Portal. 2020. URL: <https://www.diva-portal.org/> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Media Development Foundation. Ukrainian Media Market 2024: Digital Transformation and Niche Strategies. Kyiv : MDF Analytical Center, 2024.
5. Nechushta S. Audience fragmentation: Navigating the shifting landscape of media consumption. *Global Media Journal*. 2024. Vol. 22, No. 70. Art. 453.
6. Wilson R. Predictive texts: Modern mysticism and algorithmic divination. University of Michigan Repository, 2024. URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/items/2f3a90ff-f22b-400e-8855-829a015ac90f> (дата звернення: 01.11.2025).

Мартінова Т. І., ст. викладач (Національний університет одного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ КОГНІТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ МОВНИХ ТА ДИСКУРСИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СТУДЕНТІВ

Розвиток мовної компетенції студентів неможливо уявити без врахування взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають процес формування лінгвістичної системи. Важливим рушієм пізнання в цьому контексті є конфлікт між уявленнями студента про мову і реальними мовними практиками. Цей конфлікт, що виникає в результаті дискурсу теоретичних знань і практичного використання мови, може бути вирішений лише за умов активної участі викладача. Саме викладач, виступаючи «організатором» цього процесу, допомагає студентам виявити мовні протиріччя, привертаючи їхню увагу до мовних аномалій і допомагаючи їх усвідомити і розв'язати.

У цьому контексті важливим є застосування технологій побудови проблемних ситуацій, зокрема, через демонстрацію несподіваних мовних конструкцій у реальному контексті. Наприклад, використання рекламних слоганів, де порушено граматичні норми (такі як «Think Different» замість «Think Differently»), дозволяє студентам не лише розпізнати порушення мовних стандартів, а й аналізувати функціональні цілі таких мовних побудов. Цей метод стимулює аналітичне мислення, сприяючи розвитку здатності до інтерпретації мовних явищ із урахуванням контексту.

Когнітивна навчальна технологія орієнтована на формування не лише мовних, а й когнітивних навичок студентів. Зокрема, вона включає в себе формування вмінь

активно залучати студентів до процесу пізнання, аналізу, порівняння і систематизації інформації, а також до критичного осмислення та застосування здобутих знань на практиці. Важливою складовою є розвиток інформаційної компетентності, здатності до самокорекції та самоаналізу, а також уміння використовувати технічні засоби і ресурси для збирання та аналізу інформації з різних джерел. Всі ці навички є критично важливими для успішної адаптації студентів до умов сучасного інформаційного суспільства, що неминуче вимагає інтеграції когнітивних та комунікативних компетенцій.

Одним із важливих аспектів сучасного навчання іноземним мовам є використання мультимедійних матеріалів. Їх застосування дозволяє забезпечити студентів автентичним мовним контекстом, що безпосередньо сприяє розвитку когнітивних навичок. Аналіз фрагментів дебатів чи інтерв'ю на суспільно важливі теми допомагає студентам не тільки покращити мовні компетентності, але й розвинути навички структурного осмислення аргументації, інтерпретації підтекстів та логіки мовного впливу. Особливо ефективним цей підхід є на старших курсах, коли студенти вже здатні працювати з більш складними матеріалами і формувати здатність до академічного та професійного мовлення.

Навчання іноземним мовам за допомогою когнітивних технологій має ширший аспект ніж механічне заучування мовних одиниць, структур чи правил. Студентів слід залучати до активного процесу пізнання мовних явищ через їх аналіз, інтерпретацію і практичне застосування у реальних комунікативних ситуаціях. Таке навчання повинно включати в себе практики структурування та моделювання мовного матеріалу, використовуючи такі механізми, як класифікація, систематизація, узагальнення, конкретизація, антиципація, побудова умовиводів, аналогії

та синтез. Це дозволяє не тільки розвивати мовленнєві навички, але й когнітивні здібності студентів, зокрема, їх здатність до логічного мислення, пам'яті та креативності.

Важливим аспектом в навчанні іноземним мовам є методика «мовного занурення» з елементами проєктної діяльності. Наприклад, підготовка студентами усних презентацій на теми міжкультурного порозуміння з попереднім збором і аналізом автентичної інформації з англомовних джерел є ефективним способом розвитку когнітивних навичок, таких як категоризація, узагальнення та прогнозування. Цей підхід сприяє також активізації мовленнєвої практики в умовах максимально наближених до реального дискурсу, що є важливим для подальшої професійної діяльності студентів.

Зазвичай, на немовних факультетах перший рік навчання англійської мови зосереджений на оволодінні базовими лексичними та граматичними навичками, а також вміннями аудіювання, говоріння, читання та письма. Водночас, важливою складовою навчального процесу є розвиток комунікативних навичок, що включає в себе здатність до обговорення глобальних проблем (екології, злочинності, бідності тощо) та використання іноземної мови у реальних життєвих ситуаціях. Студенти набувають навичок аналізу, дискутування і аргументації, що є основою ефективного використання іноземної мови як засобу спілкування.

У межах когнітивно-дискурсивного підходу навчання мовам поглиблюється завдяки створенню симульованих комунікативних сценаріїв. Наприклад, рольова гра «міжнародна конференція з проблеми змін клімату» дозволяє студентам не лише практикувати лексику та фразеологію з конкретної теми, але й розвивати навички аргументації та контраргументації, використовуючи мовні маркери позиції, сумніву та впевненості. Це наближає

мовне навчання до реальних ситуацій професійного дискурсу і сприяє інтеграції мовних, соціальних та когнітивних компетентностей у єдину навчальну модель.

Дискурс, у сучасному розумінні, є складним процесом, що включає не лише текст як його результат, але й динамічну діяльність, що передуює його створенню. У навчанні іноземним мовам доцільно використовувати завдання, що імітують реальні комунікативні ситуації, зокрема, підготовку мультимедійних презентацій на професійну тематику з подальшим обговоренням. Це дає студентам можливість формувати мовленнєву поведінку, орієнтуючись на ситуаційно зумовлені реакції, що є основою дискурсивного підходу в навчанні.

Таким чином, інтеграція когнітивних та дискурсивних технологій у процес навчання іноземним мовам є ефективним підходом для формування не лише мовних компетентностей, але й критичного мислення, здатності до аналізу та аргументації, що є важливими складовими сучасної освіти.

1. Куліш А. Р. Дискурсологічні студії в Україні: основні поняття, терміни і проблеми. *Закарпатські філологічні студії*. 2022. Вип. 25. Т. 1. С. 179–184.
2. Ляшина А., Мишко С., Мишко А. Когнітивні аспекти вивчення термінології англійської культури. *Сучасні дослідження з іноземної філології*. 2022. № 3–4. С. 138–147.
3. Романова Ю. Я., Зембицька М. В. Теоретичні аспекти застосування когнітивних технологій у процесі навчання англійської мови. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 3. С. 52–55.
4. Романюк С. К., Трофімчук В. М. Застосування когнітивних технологій у процесі викладання іноземної мови на немовних факультетах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Філологія*. 2018. Вип. 2(70). С. 190–192.

Масло І. М., ст. викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АНГЛІЙСЬКА МОВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

У контексті реформування соціально-гуманітарної сфери та модернізації освіти, володіння англійською мовою є ключовим чинником для інтеграції України у світовий простір та дієвого залучення міжнародних ресурсів [1; 2].

На сучасному етапі Україна функціонує в умовах військової агресії та потреби у масштабній відбудові, що вимагає інституціоналізації потужної культурної дипломатії [3]. Цей механізм надзвичайно важливий для формування позитивного, стійкого іміджу держави на міжнародній арені. Англійська мова, як глобальна мова спілкування, трансформується у провідний чинник цього процесу, забезпечуючи безпосередню комунікацію зі світовою спільнотою, що прямо корелює із залученням інвестицій та міжнародних партнерств.

Стратегічна цінність англійської мови полягає у її здатності бути головним провідником української національної ідентичності [3]. Ця функція реалізується шляхом поширення українознавчих наративів: створення умов для якісного перекладу та популяризації вітчизняної літератури, музики, кіно та історичних фактів, що цілеспрямовано протидіє російським міфам. Наприклад, завдяки професійним англомовним перекладам твори сучасних українських письменників, як-от Сергія Жадана та Оксани Забужко, стали доступними для мільйонів читачів, формуючи автентичне розуміння українського контексту.

У сфері медіа англійська мова набуває значення інструменту медіа-дипломатії та зміцнення інформаційної безпеки. Вона є визначальною для успішної протидії дезінформації та маніпуляціям. Це досягається завдяки оперативному створенню та розповсюдженню високоякісного, професійного англомовного контенту, що охоплює офіційні заяви та документалістику. Робота таких англомовних ресурсів, як *The Kyiv Independent* або *UkraineWorld*, а також оперативне інформування від англомовних прес-служб МЗС та Офісу Президента, є яскравим прикладом результативної комунікації та протидії ворожій дезінформації. Таке активне формування іміджу зміцнює міжнародну довіру та мобілізує світову підтримку.

У сфері освіти та професійної підготовки англійська мова є фундаментом для міжнародної співпраці:

1. Проектна діяльність та ресурси. Вільне володіння мовою є обов'язковою умовою для результативної участі українських фахівців у міжнародних грантових програмах (наприклад, *Horizon Europe*, *Creative Europe*, *USAID*), що прямо впливає на обсяги залучених ресурсів для відновлення.

2. Операційна сумісність. В контексті євроатлантичної інтеграції, англійська мова є операційною вимогою для досягнення сумісності (*interoperability*) зі структурами НАТО та ефективної участі у проєктах і органах ЄС. Це принципово важливо для уніфікації військових, безпекових та економічних стандартів із західними партнерами.

3. Відновлення інфраструктури. У секторі економічного відновлення англійська мова забезпечує прямий доступ українських фахівців (інженерів, архітекторів, юристів) до міжнародних стандартів (ISO, FIDIC), що дає змогу раціонально управляти багатомільярдними інвестиційними програмами.

Це вимагає прискореної підготовки кадрів нового покоління. Посилення викладання англійської мови у ЗВО та спеціалізованих установах для майбутніх фахівців сфер культури, туризму й міжнародних відносин визначається ключовим пріоритетом для забезпечення конкурентоспроможності держави.

Таким чином, англійська мова трансформується зі звичайної академічної дисципліни у стратегічний актив розвитку України. Ефективна реалізація культурної дипломатії через англійську мову сприяє не лише поширенню національної ідентичності, але й безпосередньому залученню міжнародних ресурсів, що є вирішальним для відновлення. Необхідним є інституційне посилення державної підтримки та комплексна інтеграція програм вивчення англійської мови у національну стратегію культурної дипломатії, освіти та відбудови [1; 2].

1. Про застосування англійської мови в Україні : Закон України від 04.06.2024 № 3760-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 38. Ст. 243. Із змінами, внесеними згідно із Законом України від 06.06.2024 № 3788-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Malysh N. A., Shevchenko V. E., Tkachuk-Miroshnychenko O. Ye. Language policy in Ukraine in the context of European integration. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. Філологія. Журналістика*. 2022. Спецвипуск (євроінтеграційна тематика). С. 67–73. DOI: 10.32782/2710-4656/2022.spec/11 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Mytsyk L. M. Cultural diplomacy as a tool for shaping the international image of Ukraine. *Literature and Culture of Polissya*. 2022. Vol. 105, No. 15i. P. 70–84. DOI: 10.31654/2520-6966-2021-15i-105-70-84 (дата звернення: 01.11.2025).

Масло І. М., ст. викладач, Масло В. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КРИТИЧНА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ФІЗИЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В ЕПОХУ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

У сучасному світі існує нерозривний зв'язок між споживанням інформації (медіаграмотністю) та фізичним благополуччям. Медіа, включаючи соціальні мережі та рекламу, є потужним чинником, що формує стандарти краси й пропонує безліч (часто суперечливих) порад щодо харчування і активності. Цей інформаційний простір може як мотивувати до здорового способу життя, так і спричиняти нездорові дієти та виснаження через поширення нереалістичних ідеалів чи дезінформації. Тому для збереження власного фізичного благополуччя необхідний **розвиток критичного мислення**, яке дозволяє ефективно фільтрувати інформацію та приймати зважені рішення [2].

Сучасні медіа потужно впливають на сприйняття фізичного благополуччя, насамперед через формування ідеалізованих стандартів краси та фігури. Ці образи, часто створені за допомогою фотошопу і фільтрів, є недосяжними для більшості людей. Алгоритми соціальних мереж підсилюють контент, що стимулює порівняння та залежність, поглиблюючи проблему. Це суттєво призводить до зниження самооцінки й викликає невдоволення власним тілом [1]. Крім того, відбувається комерціалізація здоров'я: медіа активно просувають індустрію «швидких рішень» (жорсткі дієти, «чудодійні» добавки), експлуатуючи

невпевненість споживача заради прибутку та ігноруючи принципи довготривалого здоров'я.

Критичне мислення є необхідним щитом проти дезінформації, що заповнила сферу фізичної активності та здорового способу життя (ЗСЖ). Це особливо актуально в умовах «інфодемії», коли поширення фейкових новин про лікування, профілактику та самолікування (наприклад, під час глобальних криз) стає загрозою для фізичного виживання. Такий підхід вимагає насамперед оцінки джерел: важливо перевіряти достовірність, наукову обґрунтованість та експертизу тих, хто надає поради. Ключове значення має чітке розмежування між інформацією, підтвердженою науковими дослідженнями, та даними, що є лише персональною думкою, маркетингом чи анекдотичними свідченнями. Розвиток навичок критичного мислення забезпечує фільтрацію інформації, допомагаючи розпізнавати псевдонаукові твердження, міфи (наприклад, про «локальне спалювання жиру») і маніпулятивні заголовки [2].

Мова, що використовується в медіа та внутрішньому діалозі, має вирішальне значення. Лексика й наративи, на жаль, можуть сприяти осуду тіла (бодішеймінгу) та підживлювати нездорові звички, використовуючи слова на кшталт «вина», «заборона», «боротьба» щодо їжі та тіла. На противагу цьому, необхідним кроком є формування позитивного внутрішнього діалогу і прийняття принципів бодипозитиву. Зміна термінології та фокус на добробуті й функціональності тіла, а не на зовнішньому вигляді, підтримує як фізичне, так і ментальне здоров'я.

Таким чином, в умовах сучасного інформаційного перенасичення **критична медіаграмотність** є необхідним інструментом для збереження фізичного благополуччя. Вона дозволяє ідентифікувати та відкидати нереалістичні стандарти, дезінформацію й комерційні маніпуляції.

Розвиток цієї навички слід інтегрувати в освітні програми фахівців з терапії та реабілітації, оскільки їхня робота часто включає корекцію порушень, спричинених медіа-впливом. Заклик до дії полягає у формуванні відповідального споживання контенту, що передбачає свідоме «очищення» інформаційного простору від токсичних джерел та формування «здорового інформаційного раціону». Це дасть змогу вибудувати здорове ставлення до свого тіла, засноване на добробуті та функціональності.

1. Karam J. M., Bouteen C., Mahmoud Y., Rifi H., Bouzas C. The relationship between social media use and body image in Lebanese university students. *Nutrients*. 2023. Vol. 15, No. 18. Art. 3961. DOI: 10.3390/nu15183961 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Levin-Zamir D., Bertschi I. C. Media health literacy, eHealth literacy, and the role of the social environment in context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2018. Vol. 15, No. 8. Art. 1643. DOI: 10.3390/ijerph15081643 (дата звернення: 01.11.2025).

Мельничук М. С., к.філос.н., доцент, Горобець Т. П., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФАНТАСТИЧНЕ У КІНЕМАТОГРАФІ ЯК СПОСІБ АЛЬТЕРНАТИВАЦІ РЕАЛЬНОСТІ

Більшість існуючих визначень фантастичного онтологічні, де «природне» протиставляється «надприродному». Наприклад, Кайуа Роже пропонував таке визначення фантастичного: «це порушення загальноприйнятого порядку, вторгнення в рамки повсякденного буття чогось неприпустимого, що суперечить його непорушним законам, а не тотальна підміна реальності світом, в якому немає нічого, крім чудес» [1]. Основний недолік цього визначення в тому, що воно не враховує специфіку наукової фантастики, де неприпустиме завдяки досягненням науки виявляється допустимим (не випадково, багато теоретиків говорять про принципово нефантастичну природу наукової фантастики. Позбавлено цього недоліку відоме семіотичне визначення фантастичного, що належить структуралісту Годорову Цветану: «фантастичне – це коливання, яке відчуває людина, якій знайомі лише закони природи, коли він спостерігає явище, що здається надприродним». Цей феномен коливання стане загальним місцем для подальшого осмислення фантастичного феномена, наприклад, канадський письменник Альберто Мангель пише, що фантастика може так само відображати стани сну і неспання, коли персонаж і читач сумніваються в чіткій ідентифікації - що є реальність, а що сон. Саме фантастичне перебуває у моменті цього сумніву, але щойно рішення прийнято, фантастичне зникає» [3]. При цьому, оскільки

фантастичне не може бути єдиним наповненням художнього тексту, воно стає його частиною свого роду текстуальним ефектом. Фантастика в кіно має не семіотичний, а міметичний характер, у цьому ефекті онтологічна двоїстість виступає на перший план, як правило, не опосередкована коливанням в інтерпретації. Варто відзначити, з одного боку, сама атракціонна природа кінематографа перетворює фантастичне на трюк і технічний фокус, а з іншого, звичайнісінькі предмети можуть бути зняті так, що стають дивними, чужими (невипадково, маса картин фантастичного жанру обходиться абсолютно без будь-яких віз – «Соляріс» А. Тарковського або «Птахи» А. Хічкока). Таким чином, фантастичне у кінематографі представляється безпосередньо в образах, які глядачі однозначно зчитують як образи іншого. Думаємо, що базовим елементом кінофантастики є мотив жахливого тіла (тобто образи Іншого, що однозначно зчитуються), що поєднує в собі світ реальний і світ Інший. І справді, ще починаючи з образів фільмів Франкенштейн (1931, реж. Джеймс Вайл) і Кінг-Конг (1933, реж. Меріан Купер) усі ранні зразки фантастичного жанру оповідають про вторгнення до нашого світу Іншого. Максимального рівня втілення такий мотив досяг у фантастиці 1950–80-х із характерними сюжетами про зустріч із інопланетними монстрами на Землі та в космосі. У свою чергу, подальша «експансія надприродного... набуває тут форми лабіринтного простору як проєкції жахливого тіла» [4]. Так, подальша еволюція як зміна мотиву Іншого до мотиву вигаданих всесвітів феномен порівняно новий (хоча окремі сцени в таких фільмах як «Метрополіс» Фріца Ланга або «Носферату» Фрідріха Мурнау ретроспективно видаються явними попередниками), з технологічного боку пов'язаний з появою неможливих явищ. Такий мотив розгортає ситуацію навпаки, якщо раніше Інший опинявся у світі, то

Вигадані всесвіт запроторюють людського персонажа у світ Інший. Цей Другий світ найчастіше набуває форми лабіринтного простору (образ міфологічно пов'язаний із чудовиськом), що позбавляє глядача просторової орієнтації.

Варто згадати, що саме Джон Клут, один із найвідоміших західних дослідників нашої проблеми, ввів термін *fantastika* (синтаксис запозичений зі слов'янських мов) і розділив його з власне фантастичним, яке, за Клутом, є специфічним способом репрезентації неіснуючого, чужого, екстремального, відмінного, відчуженого [3]. Фентезі, у зв'язку з цим, є сучасна форма існування казки, ступінь детермінізму та етики в якому дещо знижена – сучасні фентезійні картини цілком допускають загибель головних позитивних героїв. Міфологічна зумовленість відрізняється від зумовленості казкової, дії героїв міфу підпорядковуються якимось зовнішнім обставинам - у міфі це вищий рок, доля, закони світобудови, які виявляються набагато сильнішими за бажання і прагнення своїх героїв. Характерно, схожий детермінізм експлікує і наукова фантастика, її причинно-наслідкові зв'язки суворо обмежені наукою чи нашими уявленнями про можливі шляхи науково-технічного прогресу. Закони природи постають тим самим фатумом, що визначає долю вигаданих героїв.

1. Aford M., Secker T. National Security Cinema: The Shocking New Evidence of Government Control in Hollywood. Bath : Oddfiger Books, 2017. 264 p. 2. Clute J. Pardon This Intrusion: Fantastika in the World Storm. Harold Wood, Essex : Beccon Publications, 2011. 369 p. 3. Manguel A. Blackwater: The Book of Fantastic Literature. New York : Three Rivers Press, 1984. 967 p. 4. Fantastika in the World Storm. A talk. 2021. URL: <http://www.johnclute.co.uk/word/?p=15> (дата звернення: 14.10.2025).

Мельничук М. С., к.філос.н., доцент, Задорожна О. Д., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТРЕНДИ КУЛЬТУРИ МЕТАМОДЕРНУ У ФОКУСІ КІНЕМАТОГРАФУ ІСПАНІЇ

Іспанське кіно ХХІ століття є багатограним і динамічним полем, в якому відображаються складні аспекти культурної ідентичності та історичного контексту країни.

Кінострічки ХХІ століття все частіше експлікують елементи, що підкреслюють етнічні особливості: мова, фольклор, звичаї та менталітет, що створює унікальну атмосферу та дозволяє глядачеві глибше зрозуміти культуру Іспанії. Найважливішими елементами цієї проблематики є виразність та колоритність (так звана «іспанськість») національної ідентичності, які активно виявляються у творах сучасних режисерів [4, с. 45]. В умовах глобалізації та культурного обміну, іспанський кінематограф прагне зберегти унікальність і самобутність, що знаходить своє вираження у різноманітних темах, стилях та наративних техніках.

Кінематограф Іспанії збагачений впливом різних культурних традицій, що робить його особливо яскравим. Іспанія, будучи країною з багатовіковою історією, протягом тривалого часу зазнавала впливу різних цивілізацій, включаючи римлян, арабів та євреїв. Це різноманіття культурних впливів знаходить свій відбиток у естетиці і тематиці іспанського кіно. Колоритність їхніх стрічок також проявляється у візуальній мові. Режисери використовують яскраві кольори, контрастні композиції та виразні кадри, щоб створити емоційно насичені образи.

Кінематографісти, такі, наприклад, як Педро Альмодовар та Луїс Бунюель, застосовують символіку та метафори, які збагачують наратив та створюють глибокі емоційні зв'язки з глядачем. Наприклад, використання червоного кольору у фільмах Альмодовара часто символізує пристрасть і конфлікт, тоді як у роботах Бунюеля колір може бути засобом іронії та критики [2, с. 133].

Тематика іспанського кіно також робить значний внесок у його колоритність. Іспанські фільми часто торкаються таких актуальних соціальних питань, як ідентичність, пам'ять, насильство та соціальна справедливість. Ці теми, досліджувані через призму індивідуальних історій, створюють глибокий емоційний зв'язок з аудиторією. Наприклад, відомий драматичний фільм «Лабіринт Фавна» (2006 рік, режисер Гільермо дель Торо) [3, с. 45], знятий у копродукції Іспанія-Мексика в жанрі темного фентезі про громадянську війну в Іспанії, не лише досліджує історичні події, а й порушує питання національної ідентичності та колективної пам'яті. Антифашистський ухил фільму не випадковий, а особистий закид дель Торо проти політичних рухів і навіть релігійних підтекстів, які вони часто викликають. В інтерв'ю «The Guardian» дель Торо сказав Ксану Бруксу, що «Лабіринт Фавна» – «по-справжньому світський фільм, непрофесійний риф на тему католицької догми». «Лабіринт Фавна» отримав загальне визнання критиків, які похвалили візуальні ефекти та грим, режисуру, сценарій, зйомку, музику, сценографію та гру акторів. Фільм заробив понад 83 мільйони доларів у світовому прокаті і отримав безліч нагород, у тому числі три премії «Оскар», три премії «BAFTA» ((англ. The British Academy of Film and Television Arts) – премія Британської академії кіно та телевізійних мистецтв), включаючи найкращий неангломовний фільм, «Апріель». Awards) – престижна нагорода Мексиканської

кіноакадемії, яка присуджується щорічно) за найкращий фільм та премію «Хьюго» ((англ. Hugo Award) – щорічна премія за досягнення в галузі наукової фантастики) за найкращу постановку. Фільм вважається шедевром Гільєрмо дель Торо, одним з найкращих фентезійних фільмів, коли-небудь знятих, і одним з найбільших фільмів 2000-х, XXI століття та всіх часів [4].

Дослідження проблематики іспанського кіно XXI століття є важливим кроком до розуміння динаміки та трансформацій, що відбуваються в кінематографічній сфері Іспанії в умовах сучасних соціокультурних та політичних реалій. За початок двадцять першого століття іспанське кіно зазнало значних змін, відбиваючи як внутрішні, і зовнішні виклики, із якими стикається суспільство [3, с. 145]. В умовах глобалізації та стрімких змін у суспільній свідомості, іспанські кіновиробники, режисери та сценаристи активно досліджують актуальні соціальні, політичні та культурні питання, що дозволяє виявити не лише унікальні риси національного кінематографу, а й його взаємодію з міжнародним контекстом.

1. Довженко І. Б. Монтажні контамінації сучасних екранних мистецтв: основні напрямки розвитку. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури* : зб. наук. праць : у 2 ч. Київ, 2002. С. 181–190. 2. Погребняк Г. П. Проблема символу в авторському кіно. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури* : зб. наук. праць. Київ, 2000. С. 130–139. 3. Aford M., Secker T. National Security Cinema: The Shocking New Evidence of Government Control in Hollywood. Bath : Oddfiger Books, 2017. 264 p. 4. Pan's Labyrinth is still Guillermo del Toro's best movie. ScreenRant. 2017. URL: <https://screenrant.com/pans-labyrinth-guillermo-del-toro-best-movie> (дата звернення: 01.11.2025).

Микитин І. С., ст. викладач кафедри іноземних мов
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ У ШКОЛАХ ФРАНЦІЇ ТА В ІНШИХ КРАЇНАХ

Знання іноземних мов вже давно стало важливою складовою у нашому взаємопов'язаному світі.

У цьому огляді ми маємо намір не тільки коротко дослідити еволюцію викладання мов у Франції, але і запропонувати порівняльну перспективу з іншими країнами, щоб висвітлити виклики та переваги, пов'язані з вивченням іноземних мов.

У Франції викладання іноземних мов зазнавало постійних змін впродовж століть і перетворилося з практики, доступної лише еліті, на невід'ємну складову освіти для всіх верств населення. Звісно, ця еволюція супроводжувалася змінами в методах викладання та реформами освіти.

Першою іноземною мовою, яку почали викладати у Франції ще в епоху Середньовіччя, була латина. З 16 століття в академічних закладах, переважно для старших класів, почали викладати італійську та іспанську мови. З розвитком торгівельних зв'язків та дипломатії вивчення іноземних мов поступово стало більш доступним, особливо в 19 столітті, коли до шкільних програм були введені такі сучасні мови, як англійська та німецька. З того часу вивчення мов продовжувало поширюватися, аж поки не стало національним пріоритетом.

Методи викладання іноземних мов також змінювалися: від традиційного підходу, який був зосереджений головним чином на граматиці та перекладі, до більш комунікативних методів. Реформа 1975 року стала

поворотним моментом, зробивши вивчення мов обов'язковим з середньої школи. Саме з цього часу все більший акцент робиться на аудіювання та мовлення. Сьогодні ж інтерактивні методи сприяють зануренню в мовне середовище та активній участі учнів.

Щодо викладання іноземних мов у різних країнах то воно, звісно ж, здійснюється по-різному і тут все залежить від культурного, економічного та освітнього контексту тієї чи іншої країни. Так, наприклад, у Німеччині вивчення мов починається вже в початковій школі, з великим акцентом на англійській мові, а в середній школі додається друга іноземна мова. Щодо методики, то вона зосереджена на практичній комунікації та мовній імерсії. У Швейцарії учні вивчають кілька мов з раннього віку. Швейцарська освіта надає перевагу багатомовності, з обов'язковим вивченням національних мов (німецької, французької, італійської) на додаток до англійської, що сприяє розвитку справжньої багатомовності.

Однак, в той же час, викладання іноземних мов у європейських країнах, та й у всьому світі стикається з низкою викликів: це і мотивація учнів, доступність до такого навчання, а також різноманітність профілів учнів. Мотивація учнів у вивченні тієї чи іншої іноземної мови є чи не найбільшим викликом. У багатьох випадках учні вважають мови складними або малокорисними в повсякденному житті, що призводить до відсутності у них зацікавленості. Так, наприклад, за даними, отриманими після аналізу опитування Eurobarometer 54 «Європейці та мови» 47% опитаних європейців кажуть, що не розмовляють жодною іноземною мовою; серед тих, хто розмовляє якоюсь мовою, більшість розмовляє англійською (41%), далі французькою (19%), німецькою (10%), іспанською (6%) та італійською (3%). Хоча 71% європейців стверджує, що «кожен у Європейському Союзі повинен

мати змогу розмовляти мовою спільноти на додаток до рідної мови», тільки 32% переконані в корисності володіння двома іноземними мовами;

Крім того, традиційні методи навчання, які часто зосереджені на граматиці та запам'ятовуванні, сприймаються учнями як нудні. Думається, усунути таку проблему можна пов'язуючи вивчення мови з реальними та цікавими для них ситуаціями.

Інший виклик – доступність до вивчення іноземних мов. Що вже говорити про обмежений доступ до освітніх ресурсів у країнах, що розвиваються, коли навіть у розвинених країнах спостерігається ця відмінність. Наприклад, у Франції останні десятиліття чітко прослідковується розбіжність між міськими та сільськими районами, де освітні можливості є дещо обмеженими. Ці нерівності безпосередньо впливають на можливості навчання і, як наслідок, на перспективи майбутнього учнів. Тут на допомогу може прийти онлайн-навчання і, звичайно ж, бажання самих учнів.

Ще один виклик – різноманітні профілі, що створюють певні труднощі для викладачів. Це і відмінності у віці, культурі, у рівнях компетентності та мотивації. Діти, дорослі та люди похилого віку мають різні потреби та стилі навчання. Крім того, учні з різних культурних середовищ можуть мати різні очікування та ставлення до вивчення мов. Тому викладачам доводиться обирати диференційовані освітні програми для кожної конкретної групи та використовувати адаптовані педагогічні підходи, що враховують особливості кожного.

Однак вивчення іноземних мов дає безліч переваг, які виходять далеко за межі простої комунікації. По-перше, вивчення іноземної мови посилює здатність мозку вирішувати проблеми, виконувати кілька завдань одночасно і мислити творчо. По-друге, знання іноземної

мови відкриває двері до інших культур. Вивчаючи мову, ми отримуємо доступ до розуміння культурних нюансів, способу мислення та традицій іншого народу, що в свою чергу сприяє розвитку емпатії, толерантності та більш глобальному погляду на світ. По-третє, професійні переваги. Це вже не підлягає сумніву: у професійному світі володіння іноземними мовами є великою перевагою. Воно відкриває двері до численних кар'єрних можливостей, особливо в таких галузях, як міжнародна торгівля, дипломатія, туризм та міжнародні організації. Роботодавці все більше цінують мовні навички, оскільки вони полегшують спілкування з міжнародними партнерами та сприяють кращому розумінню глобальних ринків. Крім того, багатомовні фахівці часто сприймаються як більш адаптивні та відкриті – якості, що цінуються в різноманітному та постійно мінливому робочому середовищі.

1. Максименко А. П. Вивчення іноземних мов у школах Франції. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Сер. Педагогіка та психологія*. 2020. Вип. 32. С. 18–29.
2. *Langues vivantes au lycée d'enseignement général et technologique*. URL: <https://www.education.gouv.fr/> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Coutlée A. *Quatre outils numériques pour favoriser l'apprentissage de l'anglais en classe... et à la maison!* 2022. URL: <https://ecolebranchee.com/> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Carollo C. *Apprentissage de l'anglais : méthodes, étapes et outils*. 2024. URL: <https://www.ispeakspokespoken.com/> (дата звернення: 01.11.2025).
5. *Rapport d'information n° 63 (2003–2004), déposé le 12 novembre 2003*. Sénat. URL: <https://www.senat.fr/> (дата звернення: 01.11.2025).

Михайлова Є. В., д.е.н., к.філол.н, доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПІСЛЯІМЕННИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ТИПОЛОГІЧНОЇ СПЕЦИФІКИ ТУРЕЦЬКОЇ МОВИ У КОНТЕКСТІ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації, воєнної міграції та інтернаціоналізації вищої освіти, вивчення тюркських мов в Україні набуває не лише теоретичного, а й прикладного значення. Зростання кількості академічних, гуманітарних і волонтерських контактів між Україною та Туреччиною, а також активна участь Туреччини в геополітичному та освітньому діалозі регіону, зумовлюють підвищення інтересу до турецької мови в академічному середовищі.

Зокрема, турецька мова вивчається не лише як іноземна, а й як функціональний інструмент міжкультурної комунікації як у межах академічної мобільності, освітніх обмінів, так і програм подвійних дипломів і співпраці у сфері гуманітарної допомоги. З огляду на її типологічну відмінність від індоєвропейських мов, виникає потреба у методичному переосмисленні підходів до її викладання для україномовної аудиторії.

Грамматична структура турецької мови, зокрема її аглютинативний характер, порядок слів і система післяіменників, вимагає формування нового синтаксичного мислення у носіїв флективних мов. Це підкреслює необхідність цілеспрямованої лінгводидактичної адаптації та розробки навчальних матеріалів, що враховують функціонально-грамматичну специфіку мови.

Базові комунікативні структури турецької мови можуть становити складність без глибшого розуміння її граматичної логіки. У цьому контексті дослідження

післяіменників як однієї з ключових типологічних ознак турецької мови є актуальним як з лінгвістичної, так і з методичної точки зору.

Однією з типологічно важливих, але структурно складних для україномовного носія одиниць є післяіменник (*edat, ilgi tümleci*) – граматичний компонент, що виконує функцію, аналогічну до прийменників в індоєвропейських мовах, але розташовується після іменника, утворюючи аналітично-постпозиційну конструкцію. Такий синтаксичний механізм нетиповий для української мови, у якій домінує препозиція. Післяіменники, є яскравим прикладом типологічної відмінності турецької мови, яка уникає сполучникових структур на користь аглютинативної локалізації смислу через морфологічні засоби.

Це проявляється у характерних просторових конструкціях:

evin önünde → «перед будинком»,

okulun yanında → «біля школи»,

arkadaşımın karşısında → «навпроти мого друга».

Формально післяіменник завжди потребує іменника в родовому відмінку, що передує йому. Таким чином, базове слово змінюється наступним чином:

ev → *evin önünde*,

evler → *evlerin arkasında*.

Така граматична вимога не лише ускладнює морфологічну побудову висловлення, а й формує нову синтаксичну логіку, яка для україномовних студентів може бути когнітивно незвичною. Післяіменникові конструкції часто є джерелом інтерференції та помилок на початковому етапі вивчення турецької мови як іноземної.

Це потребує особливої уваги в контексті лінгводидактики: адаптації підручників, впровадження цільових вправ із постпозицією, візуалізації схеми «іменник

+ післяіменник» у мовних тренінгах для україномовної аудиторії.

Окрім функціонального значення, післяіменники несуть когнітивно-культурне навантаження: у турецькій мовній картині світу простір організований не за напрямком, як це типово в індосвропейських мовах, а навколо точки локалізації, яка визначає топологію взаємодії об'єктів. Така концептуальна структура впливає на риторику, медійне мовлення та навіть соціолінгвістичні формули ввічливості.

Отже, післяіменники як граматичні одиниці турецької мови репрезентують не лише типологічну своєрідність аглютинативної мовної системи, а й глибше – інший спосіб концептуалізації простору, синтаксичного зв'язку та логіки мислення.

Для україномовної аудиторії вони є неінтуїтивним, але важливим елементом мовної структури, засвоєння якого вимагає когнітивної перебудови й методичної підтримки. Особливу увагу слід звертати на морфологічну узгодженість, постпозиційний порядок, семантичну точність та комунікативні контексти вживання.

З огляду на зростання ролі турецької мови в освітньому, гуманітарному й міжкультурному просторі України, дослідження таких граматичних явищ, як післяіменники, є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним. Вони мають бути інтегровані в освітні програми, матеріали для мовної адаптації та міжкультурного тренінгу, що є важливою частиною реформування соціально-гуманітарної сфери.

Таким чином, лінгвістичний аналіз післяіменників у поєднанні з дидактичним підходом сприяє не лише глибшому розумінню турецької мови, але й розширенню інструментарію для міжмовного та міжкультурного діалогу в сучасній Україні.

Озарчук І. В., ст. викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР МОВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: ГУМАНІТАРНІ ОРІЄНТИРИ ТА ОСВІТНІ ВИКЛИКИ

Сучасний світ характеризується стрімкими процесами глобалізації, які докорінно змінюють економічний, політичний і культурний ландшафт. В умовах відкритого інформаційного простору знання іноземних мов стає одним із визначальних чинників успішної комунікації, міжнародного співробітництва та інтеграції держав у світове співтовариство [1]. Для України, яка активно реформує соціально-гуманітарну сферу та прагне посилення свого міжнародного авторитету, проблема вивчення іноземних мов має стратегічне значення [6].

Володіння іноземними мовами забезпечує доступ до передових знань, наукових досліджень, сучасних освітніх технологій та культурних надбань. Це є підґрунтям для інтеграції України у світовий гуманітарний простір, формування міжкультурної компетентності та зміцнення гуманітарного іміджу держави [5]. Водночас знання мов сприяє поширенню європейських цінностей, демократичних принципів і розвитку міжкультурного діалогу [4].

Іноземні мови виступають універсальним інструментом міжкультурного діалогу. Вони сприяють не лише встановленню ефективної комунікації між представниками різних націй, а й формуванню толерантності, відкритості та взаємоповаги [2]. Для України цей аспект набуває особливого значення, адже від ефективності гуманітарних комунікацій залежить здатність

держави презентувати власну культурну ідентичність, доносити свої цінності світові та брати участь у глобальному культурному дискурсі [3].

Система освіти відіграє ключову роль у формуванні багатомовності українських громадян. Важливими напрямками в цьому контексті є:

- розширення вивчення англійської, німецької, французької та інших мов у середній і вищій школі;
- використання інтерактивних методик та цифрових ресурсів (онлайн-курси, платформи дистанційного навчання);
- інтеграція міжнародних освітніх програм (*Erasmus+*, *eTwinning*, *DAAD* тощо);
- підготовка висококваліфікованих учителів і викладачів, здатних працювати з новими поколіннями студентів (European Commission, 2020).

Вивчення мов у школі та університеті формує у молоді ключові компетентності, що визначають їхню конкурентоспроможність на світовому ринку праці та забезпечують активну участь у глобальних освітніх і наукових процесах. Крім того, володіння іноземними мовами є важливим складником реалізації європейської мовної політики, спрямованої на розвиток багатомовності як умови сталого розвитку суспільства [4].

Глобалізація медіапростору сприяє тому, що доступ до актуальної інформації та сучасних наукових досліджень безпосередньо залежить від рівня володіння іноземними мовами. Володіння англійською чи іншими мовами дозволяє користуватися міжнародними базами даних, електронними бібліотеками, відкритими освітніми ресурсами (*MOOCs*, *Coursera*, *EdX* тощо). Це не лише підвищує якість освіти та науки в Україні, а й сприяє формуванню критичного мислення й академічної мобільності студентів і викладачів [1].

Вивчення іноземних мов також розширює можливості професійного розвитку українських фахівців. Володіння мовами є передумовою для:

- участі в міжнародних конференціях і симпозіумах;
- реалізації спільних наукових і культурних проєктів;
- проходження стажувань за кордоном;
- публікації у міжнародних рецензованих виданнях

[5].

Крім того, мовна підготовка має безпосередній вплив на розвиток культурної дипломатії України. Вона дозволяє ефективно презентувати національні традиції, мистецтво, літературу й культурні надбання, що є складовою зміцнення міжнародного авторитету держави

Попри очевидні здобутки, в Україні все ще існує низка проблем у сфері вивчення іноземних мов:

- нерівномірний рівень мовної підготовки в міських і сільських школах;
- недостатнє фінансування програм мовної освіти;
- обмежений доступ до сучасних підручників і методичних ресурсів;
- низька мотивація частини студентів та учнів.

Подолання цих викликів можливе завдяки комплексним реформам у сфері освіти, розширенню міжнародної співпраці, підвищенню престижу професії викладача іноземних мов та активнішому впровадженню цифрових технологій у навчальний процес. Визначальну роль в успішній реалізації мовної політики відіграє також міжвідомча взаємодія, що включає співпрацю державних інституцій, освітніх закладів, громадських організацій та міжнародних партнерів. Формування мовної компетентності в освітніх програмах має базуватися на принципах інклюзивності та доступності, що забезпечить рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу,

незалежно від їхнього географічного або соціального статусу.

Важливим аспектом є інтеграція сучасних цифрових технологій у навчальний процес. Використання мультимедійних засобів, онлайн-платформ і мобільних додатків дозволяє значно підвищити мотивацію до вивчення іноземних мов, зробити процес більш гнучким і адаптивним до потреб різних категорій учнів. Проте ефективність цих інновацій залежить від рівня цифрової грамотності педагогів і учнів, а також від якості розробленого контенту.

Значну увагу варто приділити питанню підготовки кваліфікованих педагогічних кадрів з урахуванням сучасних методик викладання іноземних мов і міжкультурної комунікації. Професійний розвиток викладачів повинен включати регулярне підвищення кваліфікації, участь у міжнародних обмінах та використання новітніх досягнень наукової думки у сфері лінгводидактики.

Для України стратегічно важливо також зміцнювати міжнародне партнерство у сфері мовної освіти. Залучення до міжнародних програм сприяє не тільки обміну досвідом, а й відкриттю нових можливостей для студентської та наукової мобільності, що в свою чергу стимулює розвиток інноваційних підходів до викладання мов.

Іноземні мови є фундаментальною складовою сучасної гуманітарної політики України, що має забезпечити інтеграцію в світове співтовариство, підтримку культурної ідентичності та підвищення конкурентоздатності громадян на глобальному рівні. Підвищення якості та доступності мовної освіти вимагає системних змін: від оновлення навчальних планів і впровадження цифрових технологій до реформ у підготовці педагогічних кадрів та посилення міжнародної співпраці.

Реалізація цієї стратегії забезпечить Україні не лише академічний і культурний розвиток, а й стане вагомим кроком у посиленні її міжнародного авторитету та гуманітарного іміджу.

Таким чином, вивчення іноземних мов є не лише освітнім завданням, а й стратегічним чинником розвитку України. Воно забезпечує інтеграцію держави у світовий гуманітарний простір, сприяє розвитку міжкультурного діалогу, підвищує професійну конкурентоспроможність громадян і зміцнює гуманітарний імідж країни [1; 5]. Тому у сучасних умовах інвестиції у мовну освіту мають розглядатися як інвестиції у майбутнє України, її міжнародний престиж та гуманітарну присутність на глобальній арені [6].

1. Crystal D. English as a global language. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2012. 2. Graddol D. English next: Why global English may mean the end of “English as a foreign language”. London : British Council, 2006. 3. Phillipson R. Linguistic imperialism continued. London : Routledge, 2009. 4. Council of Europe. Common European framework of reference for languages: Learning, teaching, assessment. Companion volume. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2018.

Романюк С. К., к.філол.н., доцент (Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна)

ВИКЛАДАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ У ЗВО

В умовах масштабних змін у глобальному просторі сучасна система вищої освіти встановлює нові орієнтири та пріоритети до вирішення проблем професійної діяльності. Вимоги до набутих знань, умінь і навичок здобувачами вищої освіти суттєво трансформуються зростаючими темпами. Знання іноземних мов, уміння користуватися інформаційно-комп'ютерними технологіями і обладнанням переходять до розряду звичайної грамотності.

Англійська мова сьогодні є основним інструментом міжнародного спілкування в наукових колах та бізнесі. Володіння англійською мовою загалом та фаховою термінологією зокрема здобувачами економічних спеціальностей закладів вищої освіти є запорукою успішної кар'єри, важливим атрибутом формування професійної компетентності спеціалістів. Зважаючи на перспективи післявоєнного відновлення та інтеграції України у європейський економічний простір, можна стверджувати, що слід приділити належну увагу вивченню англійської мови професійного спрямування у підготовці майбутніх фахівців економічних спеціальностей.

Статус англійської мови міжнародного спілкування в Україні – це важливий крок до членства в ЄС для інтеграції українського бізнесу, науки, освіти, управління. Міністерство освіти розробило Методичні рекомендації щодо забезпечення якісного вивчення, викладання та використання англійської мови у закладах вищої освіти України від 25.07.2023 за № 898. Документ передбачає

рекомендації керівництву закладів вищої освіти України, викладачам англійської мови за професійним спрямуванням та англійської мови для академічних цілей, викладачам фахових дисциплін англійською мовою, іншим працівникам закладів вищої освіти [1].

Незважаючи на урядові ініціативи, наразі існує тенденція до зменшення годин, які надаються на вивчення іноземної мови в закладах вищої освіти. Більшість освітніх програм виділяє на іноземну мову лише чотири семестри, що має негативний вплив на фахову компетентність випускників. Як показує практика, за два роки навчання без іноземної мови загальна іншомовна компетентність, яка зазвичай коливається навколо рівня B1-B2, погіршується. У випускників немає конкретних лінгвістичних інструментів, необхідних для розуміння, інтерпретації та спілкування іноземною фаховою мовою. Здобувачі вищої освіти забувають іноземну мову і виходять на ринок праці без необхідної підготовки.

Формування фахової компетентності здобувачів економічних спеціальностей у навчанні англійської мови потребує використання різноманітних методичних засад, які забезпечують якісне засвоєння мовних знань та вмінь, що стосуються професійної сфери діяльності.

Одним з головних методів є інтеграція професійної лексики та економічної термінології в навчальний процес. Для досягнення цієї мети використовують автентичні економічні тексти, матеріали з підприємницької діяльності, теми, пов'язані з економікою, маркетингом. Важливо також активно використовувати вправи та завдання, що передбачають використання професійної лексики та її контекстуальне вживання. Доцільно розширювати фаховий лексикон здобувачів освіти, заохочувати їх брати участь у дискусіях, групових проектах, професійно орієнтованих ситуаційних завданнях і рольових іграх, які дозволяють

здобувачам відтворити реальні ситуації, з якими вони можуть зіткнутися у своїй професійній діяльності: ситуації переговорів, презентацій, написання бізнес-листів або розв'язання кейсів. Такий підхід дозволяє здобувачам розвивати комунікативні навички та набувати досвід роботи в реальних професійних умовах.

Варто також звернути увагу на використання інтерактивних методів, які дозволяють здобувачам брати активну участь у навчальному процесі. Це сприяє розвитку комунікативних навичок, вміння працювати в команді та обмінюватися ідеями. Можна запропонувати здобувачам такі завдання: discussion points, scanning professional texts and rendering them, correcting the false statements, correcting the phrases, filling in the blanks, analyzing offered schemes and predicting the market, studying the documents, completing texts with the professional economic terms, retelling the articles, correcting mistakes in the economic articles, etc. [2].

Вивчення англійської мови шляхом інтеграції сучасних Інтернет технологій у навчальний процес може покращити навички слухання та читання здобувачів, подолати мовні бар'єри, зануритись у мовне середовище, ознайомитись з онлайн ресурсами, які надають багато цікавої та корисної інформації.

Крім того, варто звернути увагу на роль міжкультурної комунікації в формуванні англомовної фахової компетентності здобувачів економічних спеціальностей. Розуміння культурних відмінностей, адаптація до них і використання міжкультурних стратегій сприяють успішній комунікації та встановленню довірчих стосунків з партнерами з інших країн.

Завдяки використанню нових методів можна проводити якісне навчання англійської мови для здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти: когнітивно-орієнтовані методи (розмовні методи навчання,

семінари, дискусії, проблемне навчання, когнітивні карти тощо); діяльнісно-орієнтовані методи (проектні методи, ситуаційне навчання, ігри, комплексні завдання, імітаційне ігрове моделювання соціальних процесів тощо), особистісно-орієнтовані методи (інтерактивні та імітаційні ігри, розвиваючі тренінги тощо) [3].

Однією з головних цілей іноземної мови професійного спрямування у закладах вищої освіти є формування іншомовної професійної компетентності майбутніх фахівців для забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Використання новітніх технологій та методів: Інтернет технологій, інтерактивних, лексичних, когнітивно-орієнтованих, діяльнісно-орієнтованих, особистісно-орієнтованих методів, допомагає урізноманітнити та значно підвищити ефективність викладання англійської мови для здобувачів економічних спеціальностей у вищих навчальних закладах.

1. Методичні рекомендації щодо забезпечення якісного вивчення, викладання та використання англійської мови у закладах вищої освіти України : наказ Міністерства освіти і науки України від 25.07.2023 № 898. URL: <https://mon.gov.ua/npa/metodichni-rekomendaciyi-shodo-zabezpechennya-yakisnogo-vivchennya-vikladannya-ta-vikoristannya-anglijskoyi-movi-u-zakladah-vishoyi-osviti-ukrayini> (дата звернення: 01.11.2025). 2. Деяк Ю. М., Деяк М. Ю., Іщенко Т. М. Формування фахової мовної компетентності при навчанні студентів-економістів курсу англійської мови. Інноваційна педагогіка. *Теорія і методика професійної освіти*. 2023. № 59. С. 121–123. 3. Гаврилюк Н. М. Професійна освіта: викладання англійської студентам економічних спеціальностей. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Сер. Педагогічні науки*. 2022. № 1(23). С. 143–148.

Смольська Л. М., к.психол.н., доцент, Боліщук С. В., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня (ШО, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАНІПУЛЯТИВНІ ТЕХНІКИ ВПЛИВУ НА СВІДОМІСТЬ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сучасному інформаційному суспільстві соціальні мережі перетворилися на провідний канал комунікації, що охоплює усі сфери життя людини – від особистісної самопрезентації до політичної та економічної діяльності. У цих умовах особливої ваги набувають питання інформаційної безпеки та психологічного впливу. Соціальні мережі є не лише засобом обміну повідомленнями, а й потужним інструментом формування світогляду, поведінки та ціннісних орієнтацій користувачів.

Маніпулятивні техніки, що застосовуються в соціальних мережах, мають як прихований, так і відкритий характер. Вони здатні впливати на емоції, установки та рішення користувачів, підштовхуючи їх до вигідних для маніпулятора дій: підтримки певних політичних сил, купівлі товарів, участі в інформаційних кампаніях чи навіть поширення дезінформації. Формування медіаграмотності є стратегічним інструментом протидії маніпулятивним технікам. Вона забезпечує користувачів знаннями та навичками, що дозволяють не лише розпізнавати маніпулятивні впливи, але й свідомо обирати інформацію, ефективно перевіряти її достовірність та протистояти психологічним механізмам переконання [5].

Актуальність дослідження обумовлена тим, що значна частина маніпуляцій відбувається непомітно для пересічного користувача. Це створює ризики як для індивідуальної психологічної безпеки, так і для суспільної

стабільності, особливо у періоди політичних криз, військових конфліктів чи масових інформаційних атак [1]. Вивчення маніпулятивних технік впливу на свідомість у соціальних мережах є необхідним для глибшого розуміння механізмів інформаційно-психологічного впливу та розробки стратегій протидії ним.

Проблема маніпулятивного впливу на свідомість активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретичні засади маніпуляції свідомістю були закладені у працях Л. Компанцева, С. Кара-Мурзи, Є. Доценка, Г. Почепцова, В. Петрика, М. Присяжнюка, які аналізували механізми маніпуляції в політиці та медіапросторі.

В українській науці увагу до теми приділяли, зокрема, Т. Левченко, Л. Найдюнова, В. Іванов, що досліджували питання медіаграмотності, інформаційного впливу та психології масових комунікацій. Окремі аспекти вивчалися у працях з кіберпсихології, соціальної психології, журналістики та політології [2].

Зарубіжні дослідники (Р. Чалдіні, Н. Хомський, Дж. Елул) розкривали сутність переконання, пропаганди та маніпуляції, а також механізми формування громадської думки через мас-медіа. Останнім часом зростає кількість праць, присвячених саме соціальним мережам як середовищу реалізації психологічних маніпуляцій, наприклад, дослідження Cambridge Analytica, робіт із цифрової соціології та нейропсихології медіаспоживання.

Водночас, попри значний інтерес до теми, у науковій літературі все ще бракує комплексних досліджень, що інтегрують психологічний, соціологічний та інформаційно-комунікаційний аспекти маніпулятивних технік у соціальних мережах [3].

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації та узагальненні наукових підходів до вивчення

маніпулятивних технік у соціальних мережах, уточненні їхнього понятійного апарату та класифікації. Результати дослідження поглиблюють розуміння механізмів інформаційно-психологічного впливу в умовах цифрового середовища та можуть бути використані в подальших наукових розвідках з психології, соціології, медіазнавства та інформаційної безпеки. Практичне значення дослідження – у можливості застосування висновків і рекомендацій у сфері медіаосвіти, журналістики, політичних комунікацій, інформаційної та психологічної безпеки. Розроблені положення можуть бути використані для створення програм з розвитку медіаграмотності, тренінгів із критичного мислення, а також для розробки стратегій протидії дезінформації та маніпулятивному впливу у соціальних мережах.

Нами досліджено, що соціальні мережі стали ареною ідеологічної війни. Відносно за короткий час відбулась трансформація соцмереж зі звичайного засобу комунікації на потужний інструмент формування «керованої реальності» та поведінки через механізми наслідування, навіювання у спонуканні до прийняття рішень. Швидкість поширення та алгоритмічна фільтрація контенту створюють ідеальні умови для непомітного маніпулятивного впливу. Адже сама архітектура соціальних мереж, алгоритми стрічки, є першим і найглибшим рівнем маніпуляції. Цьому слугує створення підтверджувального упередження, коли користувач бачить лише інформацію, що відповідає його існуючим поглядам, що робить його вразливішим до подальших маніпуляцій.

У користувачів виникає залежність від постійного оновлення та «вподобайок», а це механізм утримання уваги, що знижує критичне мислення. Емоційне зараження відбувається через використання контенту, який викликає сильні, часто негативні, емоції такі, як страх, гнів, обурення

для прискорення розповсюдження та гальмування критичного раціонального сприйняття. Так створюються ілюзії масовості – «всі вже так думають/роблять», тут «мільйони переглядів». Це спонукає до наслідування та приналежності до спільноти.

Подача складної інформації робиться у вигляді коротких, висмикнутих із контексту та гіперболізованих заголовків, що вже як явище має свою назву – «клікбейт». Взагалі, використання технологій для створення повністю сфабрикованої візуальної/аудіальної інформації, що саме по собі є найвищим рівнем дезінформації та маніпуляції довірою, стало повсякденністю. Маніпулятивні технології, а не окремі вже люди налаштовані так, що здійснювати підбір фото/відео, які викликають потрібну асоціацію чи емоцію, навіть якщо прямий зв'язок із текстом відсутній. Створюються узагальнення та ярлики, наприклад, «вороги народу», «стара/нова влада» для швидкої ідентифікації та формування бінарного мислення, поділу суспільства чи навіть населення материка на «свій»/ «чужий».

Прихована реклама, так звана «джинса» та influencer-маркетинг маскують комерційні чи політичні повідомлення під «особисту думку» або рекомендацію «лідера думок», і це експлуатує довіру до конкретної особи, а не до офіційного джерела. Тут же можна згадати тактику повторення нав'язливих ключових меседжів для їх закарбування у масовій свідомості та для створення ілюзії важливості.

Серед соціально-психологічних наслідків маніпулятивного впливу можна прослідкувати наступні: відбувається поляризація суспільства, посилюються конфлікти через утворення інформаційних «бульбашок»; знижується критичне мислення – в людей з'явилась звичка споживати готові емоційні кліше, а не вивчати факти; відбувається обезлюднення, тобто дегуманізація опонента –

спрощується та викривляється образ «іншого» для виправдання агресії чи ігнорування реальних подій.

Розвиток медіаграмотності сприяє підвищенню загального рівня інформаційної безпеки держави. Це особливо актуально в умовах гібридних інформаційних впливів, коли соціальні мережі використовуються для поширення дезінформації, пропаганди та формування соціальних настроїв. Тільки освічений, критично мислячий користувач може протистояти поширенню маніпулятивного контенту [4]. Для цього слід критично оцінювати джерела – застосовувати правило кількох «С», тобто пізнавати, чи не створюється, часом, ефект Сенсації, Страху, Скандалу даним контентом? Також слід перевіряти інформацію з кількох незалежних джерел. І, нарешті, важливо застосовувати регулярне «інформаційне голодування» та свідоме відстеження власних емоцій при читанні контенту в соціальних мережах.

Ефективна протидія маніпуляціям у соцмережах можлива лише через формування свідомого, критичного та емоційно врівноваженого користувача. Психологи мають проводити профілактично-корекційну роботу в закладах освіти з дітьми та молоддю, оскільки саме вони є найуразливішою категорією для маніпуляцій. Робота з дорослими можлива на підприємствах через організаційних психологів та психологічні служби. Місцеві органи самоврядування в громадах мають підтримувати ініціативи громадських організацій з профілактичного просвітництва населення відносно реагування на інформацію в ЗМІ та соціальних мережах.

1 Гребінь Н. В. Зміст маніпуляції як різновиду прихованого психологічного впливу. *Проблеми сучасної психології*. 2013. Вип. 21. С. 80–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2013_21_9 (дата звернення: 01.11.2025). 2. Зміни політичних режимів і

перспективи зміцнення демократії в Україні : монографія / авт. кол.: Г. І. Зеленько (керівник, наук. ред.), Т. А. Бевз, С. Г. Брехаря, М. С. Кармазіна, В. О. Ковалевський, О. Ю. Кондратенко, Н. В. Кононенко, Т. М. Ляшенко, О. М. Майборода, Ю. Ж. Шайгородський. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2021. 416 с. 3. *Людина в інформаційному просторі* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (21 листопада 2024 р.) / гол. ред. В. І. Маслак. Кременчук, 2024. 321 с. 4. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : навч. посіб. / Петрик В. М. та ін. Київ : «Скіф», 2023. 248 с. 5. Detector Media. Індекс медіаграмотності українців 2020–2024 (п'ята хвиля). 2025. URL: <https://detector.media/infospace/article/240621/2025-05-06-indeks-mediagramotnosti-ukraintsiv-za-2024-rik/> (дата звернення: 01.11.2025).

Смольська Л. М., к.психол.н., доцент, Бондар М. Б., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

НЕЦКЕ-ТЕРАПІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ТРАВМ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ

Травматичний досвід війни стає для багатьох перешкодою жити якісно в умовах війни, що триває в Україні. Мета дослідження – теоретично з'ясувати механізми та ефекти нецке для можливого їх використання в реабілітації та терапії. Існуючі дослідження, дотичні до нецке-терапії, акцентують увагу або на естетичній компоненті, це вивчає нейроестетика, або на функціональній, яку вивчає гаптика. Однак, необхідним є комплексний міждисциплінарний аналіз нецке, що охоплює його функції: 1) тактильного способу стабілізації стану – «стабілізатора», 2) естетичного стимулу в системі підкріплення – «винагороди», 3) носія архетипічного символу – «помічного образу» 4) матеріалізованого поєднання ідеального світу можливого із світом реального.

Низка авторів [2] дослідили, що застосування тілесно-орієнтованої терапії в роботі з тривожністю, агресивністю, ригідністю та фрустрацією є ефективним у зниженні рівня негативних психоемоційних станів. Також з'ясовано, що неоднотипні гаптичні патерни тактильної стимуляції підвищують активність префронтальної та латеральної скроневої кори, пов'язаної з емоційними реакціями, в той час, як спокійні вібротактильні патерни регулюють негативних емоцій [6]. Українські вчені застосовують тілесно-орієнтовану терапію для зниження частоти та інтенсивності дисоціативних розладів серед

військовослужбовців [1]. Chatterjee та Cardillo розглядають ресурс мистецтва як комплексну таксономію естетичних впливів на психіку [3]. Дослідження з нейроестетики показує, що, споглядання гармонійних форм і мініатюрної досконалості активує медіальну орбітофронтальну кору та вентральний стріатум, а це ключові ділянки системи винагороди мозку, що призводить до вивільнення дофаміну [4]. Нецке як об'єкт, створений для маніпуляції руками, є ідеальним прикладом тілесного навчання та пізнання, де фізична взаємодія допомагає заземлити абстрактні думки та інтегрувати ментальність з тілом.

Нецке, з його особистим зворушливим характером, символічністю та постійною близькістю до тіла – ідеально відповідає функції перехідного об'єкта, виступаючи як емоційний якір та засіб самозаспокоєння. Фокусування уваги на тактильних відчуттях – температура, гладкість, вага, форма об'єкта в долоні – є стратегічним способом психіки перемикає увагу з тривожних думок на тілесні відчуття й маніпуляції, в це понижує або знімає напруження. Сенсорний досвід з нецке створює внутрішню атмосферу душевної близькості, контакту з собою. Він є приватним і непомітним, що дозволяє клієнту використовувати його як індивідуальний інструмент саморегуляції, самозаспокоєння в будь-яких ситуаціях. Це особливо цінно при ПТСР, генералізованій тривожності, коли потрібно швидко знайти точку опори поза межами внутрішнього хаосу.

Крім того, нецке як дорослий перехідний об'єкт, сприяє створенню безпечного простору між терапевтом і клієнтом [5]. Сам терапевт при цьому також перебуває в контакті з перехідним об'єктом нецке, що запобігає накопиченню його втоми від сесій з людьми, обтяженими травмивним досвідом.

Ефективність нецке-терапії -- в її нейрогаптичних й нейроестетичних відгуках тіла-психіки на контакт з фігуркою, яка при вдалому підборі й належній підготовці сприймається як перехідний заспокійливий об'єкт; у потенціалі культурного простору з його архетипними образами, точками входу до підсвідомого, в якому архівуються травми, що дає можливість екологічно нейтралізувати їх наслідки.

1. Клименко І. С., Галадза М. В., Бондарчук А. Г., Писаренко Т. В., Шльонська О. О. Тілесно-орієнтована психотерапія в роботі з дисоціативними розладами у військовослужбовців. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*. 2024. № 4(26). Т. 11. С. 399–410. DOI: 10.26565/2312-5675-2024-26-05 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Юдіна І. Дослідження впливу тілесно-орієнтованої психотерапії на психоемоційні стани особистості. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*. 2021. № 1(2). С. 220–251. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/psych-health/article/view/47> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Chatterjee A., Cardillo E. R. What kind of impacts can artwork have on viewers? Establishing a taxonomy for aesthetic impacts. *British Journal of Psychology*. 2023. Vol. 114, No. 2. P. 335–351. DOI: 10.1111/bjop.12623 (дата звернення: 01.11.2025).
4. Schoeller F., Motes M. A., Kliem S. Editorial: Possible applications of neuroaesthetics to normal and pathological behaviour. *Frontiers in Neuroscience*. 2023. Vol. 17. Art. 1225308. DOI: 10.3389/fnins.2023.1225308 (дата звернення: 01.11.2025).
5. Smith E. Self-comfort with transitional objects in adulthood: An emotional anchor. MentalHealth.com. 2025. URL: <https://www.mentalhealth.com/library/the-transitional-objects-and-self-comfort> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Wang X., Xu B., Xu B. Haptic vibrations in emotion induction and regulation: Insights from subjective ratings and EEG signals. *IEEE Transactions on Instrumentation and Measurement*. 2025. Vol. 99. P. 1–11. DOI: 10.1109/TIM.2025.3544326 (дата звернення: 01.11.2025).

Смольська Л. М., к.психол.н., доцент, Міклін О. А, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ВІЙСЬКОВИХ ДО МИРНОГО ЖИТТЯ ПІСЛЯ УЧАСТІ В БОЙОВИХ ДІЯХ

Учасники бойових дій стикаються з потребою відновлення внутрішньої рівноваги, переосмислення власного життєвого досвіду та налагодження міжособистісних відносин. Як показує світовий і вітчизняний досвід, після повернення з війни військові часто переживають посттравматичні розлади, депресивні стани, втрату соціальних ролей і професійної ідентичності. В українських реаліях ці проблеми посилюються масштабною мобілізацією, тривалістю бойових дій та недостатнім рівнем розвиненості системи державної та громадської підтримки ветеранів.

Мета дослідження – виявити чинники адаптації та інтеграції військовослужбовців після участі в бойових діях, а також розробити практичні заходи, спрямовані на полегшення переходу до мирного життя.

Фокус уваги спрямовано на взаємодію індивідуально-психологічних і соціальних чинників, що визначають ефективність адаптаційного процесу, а також на роль державних і громадських структур у забезпеченні підтримки ветеранів.

Адаптація розглядається як багаторівневий процес – фізіологічний, психологічний і соціальний. На рівні особистості вона забезпечує рівновагу між внутрішнім станом людини та вимогами середовища, а на соціальному – інтеграцію у спільноту [1].

Дослідження показують, що для військових адаптація має особливе значення, адже вони переживають унікальний стресовий досвід, що включає страх смерті, втрату побратимів, ізоляцію, зміну соціального статусу [2; 3]. Психологічна адаптація після війни вимагає відновлення здатності до емоційної саморегуляції, відновлення довіри до людей, переосмислення власної ролі у суспільстві [4].

У роботі проведено емпіричне дослідження серед 50 військовослужбовців, які протягом останнього року повернулися до цивільного життя. Використано опитувальники PCL-5, САН, методика Роджерса–Даймонда, а також тести соціальної інтеграції.

Результати показали, що найбільшою мірою процес адаптації ускладнюють: емоційна нестабільність, тривожність, прояви депресії; труднощі у відновленні сімейних і професійних стосунків; відсутність системної підтримки державних інституцій; низька самооцінка та зниження відчуття соціальної значущості.

У межах роботи розроблено «Соціально-психологічну програму адаптації ветеранів», що включає: індивідуальні консультації та тренінги саморегуляції; групову психотерапію з використанням КПТ-методів; соціально-орієнтовані заходи – волонтерські ініціативи, участь у громадських проектах.

Порівняльний аналіз до й після впровадження програми показав позитивну динаміку: підвищення рівня соціальної активності, покращення емоційного стану та зниження показників тривожності й депресивності.

У роботі враховано досвід США, Канади, Німеччини, Ізраїлю, де успішними є програми менторства, перекваліфікації, психологічної підтримки та залучення ветеранів до суспільно-корисної діяльності. Український досвід демонструє поступове формування державної системи підтримки, але її ефективність потребує

подальшого розвитку через міжвідомчу координацію та партнерство з громадськими ініціативами [5].

Адаптація військових до мирного життя – це складний міждисциплінарний процес, який охоплює психологічну, соціальну й правову площину. Результати дослідження засвідчили, що ефективність адаптації визначається поєднанням особистісних ресурсів (емоційна стійкість, мотивація, сімейна підтримка) та соціальних умов (державна політика, робота психологічних служб, програми ресоціалізації). Розроблена програма сприяє підвищенню рівня соціально-психологічної адаптації, зниженню симптомів ПТСР та депресії, формує навички саморегуляції й зміцнює зв'язки між ветеранами й суспільством. Її впровадження може стати основою для створення національної системи психологічної реабілітації військових і ветеранів в Україні.

1. Артеменко А., Батаєва К. Мілітарна ідентичність та соціальна адаптація ветеранів АТО/ООС : монографія. Харків : Видавництво ХГУ «НУА», 2022. 192 с. 2. Вільямс М. Б., Пойнола С. ПТСР: робочий зошит. Ефективні методики подолання симптомів травматичного стресу. Київ : Вид-во Ростислава Бурлаки, 2023. 528 с. 3. Дашко І. М. Адаптація військовослужбовців після повернення із зони бойових дій: психологічні труднощі та підтримка військовослужбовців. *Гуманітарний форум*. 2025. № 1. Т. 3. С. 29–35. 4. Джигун Л. М., Берегова Н. П., Главацька Н. Д. Особливості і сучасний стан психологічної реабілітації військовослужбовців після проходження служби в умовах бойових дій. *Психологічні тревелогі*. 2021. № 2. С. 57–73. 5. Коқун О. М. Всеукраїнське опитування «Твоя життєстійкість в умовах війни» : препринт. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 46 с.

Смольська Л. М., к.психол.н., доцент, Панасюк Х. Л. здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МУЗИКОТЕРАПІЯ ТА КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКІ ІНТЕРВЕНЦІЇ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Музика, мистецтво є психотерапевтичним напрямком, що впливає в обхід свідомого контролю та захистів психіки. Мета дослідження – проаналізувати існуючі інноваційні підходи та можливості використання культурно-мистецьких інтервенцій для відновлення й збереження ментального здоров'я військовослужбовців. Дослідженнями в галузі музичної терапії займаються такі вчені: Г. Лозанов (болгарська школа), П. Гамель (Мюнхенська школа), Т. Натансон і Е. Галінська (польська школа), А. Понтвік (шведська школа), Т. Едісон (американська школа) та ін.

Традиційна музикотерапія асоціюється з активними та рецептивними методами, як-от написання пісень чи гра на інструментах. Ефективність її для ветеранів з ПТСР та травматичними розладами психіки підтверджена низкою досліджень [5]. Однак, українським фахівцям потрібен збагачений та урізноманітнений інструментарій для складання цікавої ефективної програми відновлення, якого потребують і постраждалі, і допомагаючі фахівці в період війни.

Застосування високотехнологічних методів звукотерапії, зокрема, аудиторної біт-стимуляції є доказовим методом позитивного впливу на мозкові вібрації. Перехід до тета- або альфа-ритмів сприяє зниженню рівня тривоги та стресу, що було висвітлено в рандомізованих

клінічних випробуваннях у роботах 2022 року, які вивчали вплив звукових коливань на тривожність [2].

Розробка індивідуалізованих «звукових ландшафтів», включає як музичні, так і немусичні елементи, для цілеспрямованого зниження фізіологічних маркерів стресу. Такими маркерами є рівень кортизолу, варіабельність серцевого ритму. У дослідженні використовуються, окрім класичної та етнічної релакс-музики, немусичні природні шуми – звуки води, шелест листя, спів пташок, а також «рукотворні» звуки кришталю, «співочих чаш», бамбукових гірлянд. Усе це створює надзвичайний терапевтичний ефект, про що свідчать найновіші дослідження [4].

Музика в поєднанні з арт-терапією, драматургією, поезією слугує подоланню стигматизації психічних розладів серед військовослужбовців та сприяє ресоціалізації, розвитку навичок саморегуляції [3]. Варто відзначити проект Миколи Серги «Культурні сили», інші проекти, що інтегрують митців та військовослужбовців безпосередньо в зоні військових дій або в центрах реабілітації. Це зміцнює моральний дух військовослужбовців, культурну ідентичність та дозволяє створювати унікальний контент, який відображує досвід війни в піснях, поезії, візуальному мистецтві. Заняття спільною творчістю підвищують резильєнтність через біоактивацію центрів винагороди та емоційної регуляції у головному мозку, а це допомагає військовослужбовцям з ПТСР покращувати міжособистісну комунікацію та відчувати єдність з іншими, близькість, довіру до них і до себе [1].

Синтез звукотерапії, культуротерапії та музикотерапії став основою нашої інноваційної програми відновлення військовослужбовців, яка поєднує індивідуалізовану звукотерапію – бінауральні ритми або звукові ванни – з

груповими культурно-мистецькими заняттями: спільним створенням пісень та візуальним мистецтвом. Програма включає слухання спеціально підібраної музики в повному зануренні в неї, а також містить елементи супровідного музикування під час прослуховування класичних творів. Ніжні легкі звуки трикутника, ксилофону, маракасів; легкий ритм мініатюрного барабану – такий імпровізований ансамбль створює відчуття єдності, гармонії, повертаючи пульс життя в його відновленій цінності.

Комплексне застосування розглянутих методів дозволяє не лише знизити симптоматику ПТСР та інших травматичних ментальних порушень, а й сприяє позитивному посттравматичному зростанню, забезпечуючи військовослужбовцям практичні навички емоційного та фізіологічного самоконтролю. Перспективою дослідження є вивчення ефектів звуко- та музико- пластики в поєднанні з вібраційними-рухами тіла.

1. Blake R. L., Bishop D. A comprehensive review of music therapy literature on PTSD and the military. *The Arts in Psychotherapy*. 1994. Vol. 21, No. 3. P. 205–212. 2. Heiling A., Herzig F. The effects of music and auditory beat stimulation on anxiety: a randomized clinical trial. *PLoS One*. 2022. Vol. 17, No. 3. Art. e0259312. 3. Koenig B., Maguen S., Monroy M., Mayott L., Seal K. H. The impact of group songwriting on the mental health of OEF/OIF/OND veterans. *Journal of Traumatic Stress*. 2014. Vol. 27, No. 4. P. 438–445. 4. Scoping review on effects of sound interventions on the mental stress response in adults. *JMIR Mental Health*. 2025. 5. Vaudreuil R. D., Bronson B., Bradt J. Implementing group-based music therapy treatment to support service members and veterans. *The Arts in Psychotherapy*. 2019. Vol. 65. Art. 101569.

Смольська Л. М., к.психол.н., доцент, Цимбал І. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КІНЕЗІОЛОГІЧНІ ВПРАВИ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ КОГНІТИВНИХ НАВИЧОК МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ

Умови навчання в початковій школі часто характеризуються інтелектуальним перевантаженням, високими вимогами до зорово-моторної координації, концентрації уваги й пам'яті; рухова активність дітей суттєво обмежена. Стреси, пов'язані з війною, зайнятість батьків, інші фактори негативно позначаються на розумовій працездатності та емоційному стані дітей. Все більше аргументів звучить за використання нейрогімнастики, системи сенсомоторної корекції, в основі якої лежить активація нейропсихологічного базису рухової сфери [1]. Одним із ефективних засобів компенсації цього дисбалансу є кінезіологічні вправи – система рухів, спрямованих на стимуляцію діяльності мозку через гармонізацію міжпівкульних зв'язків. Такий підхід є інноваційним, хоча саме він не набув ще бажаної широти використання. Добре досліджено ігрові технології можуть цілком інтегрувати в себе даний підхід [2].

Метою статті є аналіз впливу кінезіологічних вправ на розвиток когнітивних процесів молодших школярів і визначення їх потенціалу для підвищення ефективності навчальної діяльності. Завдання дослідження: визначити психофізіологічні механізми впливу рухової активності на роботу мозку; описати найбільш ефективні кінезіологічні вправи для дітей молодшого шкільного віку; оцінити результати практичного впровадження таких вправ у шкільному середовищі.

Кінезіологія – це наука про розвиток інтелектуальної діяльності людини через рух. Її основоположники П. і Г. Денісон довели, що гармонійна робота обох півкуль мозку забезпечує повноцінне засвоєння інформації, розвиток мовлення, мислення, уваги та творчих здібностей. Для дітей молодшого шкільного віку характерним є активне дозрівання мозкових структур, відповідальних за когнітивні процеси. Саме у цей період особливо важливо формувати навички міжпівкульної координації.

Механізм впливу кінезіологічних вправ полягає у стимулюванні нервових шляхів, що з'єднують праву та ліву півкулі мозку через мозолисте тіло. Під час виконання рухів, які потребують одночасної роботи обох сторін тіла, відбувається активізація зон, відповідальних за логічне, аналітичне, образне мислення, мовлення та емоційну регуляцію. Таким чином, рухова діяльність стає потужним засобом формування когнітивної гнучкості.

Наведемо практичні приклади вправ:

1. «Лінива вісімка» – учень малює у повітрі або на аркуші знак нескінченності (вісімку), спостерігаючи очима за рухом руки. Вправа покращує зорово-моторну координацію, концентрацію уваги, навички читання.

2. «Хрест-навхрест» – почергове доторкання правою рукою лівого коліна та навпаки. Активізує роботу обох півкуль, сприяє швидшому засвоєнню інформації, покращує пам'ять.

3. «Вухо-ніс» – одночасне доторкання правою рукою лівого вуха, а лівою – носа, з подальшою зміною рук. Розвиває увагу, швидкість реакції, переключення мислення.

4. «Дзеркальне малювання» – одночасне малювання двома руками симетричних фігур.

Формує міжпівкульну синхронізацію, підвищує креативність.

Згідно з результатами спостережень педагогів-практиків, щоденне виконання комплексу з 4–6 вправ тривалістю 5–10 хвилин позитивно впливає на когнітивну сферу дітей. Уже через місяць систематичної роботи спостерігається підвищення концентрації уваги, покращення короткочасної пам'яті, пришвидшення темпу мислення та зниження рівня тривожності.

Крім того, кінезіологічні вправи виконують психопрофілактичну функцію – вони допомагають долати перевтому, знижують прояви емоційного виснаження, сприяють розвитку довільності поведінки. Вони можуть проводитися як частина фізкультхвилинок, елемент ранкової гімнастики або інтегруватися безпосередньо в навчальний процес, наприклад, на уроках математики, читання, письма.

З позиції психології розвитку кінезіологічний підхід сприяє формуванню системного типу мислення, що поєднує логічний та образний способи обробки інформації. Діти знають, що вправи, які вони роблять не просто приємні та веселі, а що вони полегшують розумову діяльність та є способом самоорганізації для успішного навчання. Так закладаються початки мета-мислення. Для молодших школярів це є надзвичайно важливим, адже в цей віковий період формується фундамент базових навчальних навичок.

Крім когнітивних результатів, кінезіологічні вправи мають і соціально-емоційний ефект: діти стають впевненішими, активнішими, ініціативнішими, менше схильними до конфліктів. Це свідчить про комплексні ефекти прикладного кінезіо-підходу до психічного розвитку дитини.

Кінезіологічні вправи є ефективним психолого-педагогічним засобом психічного розвитку молодших

школярів. Вони мають стати повсякденною практикою в школі. Роль психолога – проводити психоедукаційні втручання в педагогічний процес з метою допомоги педагогам опанувати в теорії та на практиці інноваційні методи та сприяти задоволенню потреб дітей в русі, грі, динаміці. Вправи можуть бути веселими, якщо педагог упроваджує довірливу чуйну психологічну атмосферу в освітньому просторі. Перспективою подальших досліджень є вивчення впливу кінезіо-підходу на рівень ментального та соматичного здоров'я молодших школярів.

1. Берецька Є. І. До проблеми використання технології нейрогімнастики у логопедичній роботі. *Сучасний вимір психології та педагогіки* : зб. тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2021. С. 51–54.
2. Майструк Т. С. Актуальні інноваційні технології навчання молодших школярів. *Сучасний вимір психології та педагогіки* : зб. тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота». С. 93–95.

Сокаль В. А., к.пед.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСОБІВ ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС ЗВО

Ментальне здоров'я – це стан психічного та соціального благополуччя, що дозволяє людині справлятися зі стресами, реалізовувати свій потенціал, продуктивно працювати та робити внесок у суспільство. Він є невід'ємною частиною загального здоров'я і проявляється через здатність керувати емоціями, будувати стосунки, адаптуватися до змін та позитивно оцінювати себе [1].

Згідно з визначенням ВООЗ, ментальне здоров'я – це стан щастя та добробуту, в якому людина реалізує свої творчі здібності, може протистояти життєвим стресам, продуктивно працювати та робити внесок у суспільне життя [2].

За статистичними даними останніх років українське суспільство надзвичайно потерпає від руйнівних впливів проблем, серед яких першість займає війна [3].

Збереження ментального здоров'я залежить від багатьох факторів, серед яких основні: соціальний, екологічний, психологічний, медичний та економічний.

Ментальне здоров'я поєднує соціальний складник із психікою людини. Воно є важливим для реалізації цілей, втілення бажань, доброго фізичного самопочуття та реалізації цілей. Психічне здоров'я кожної людини важливе для всього суспільства.

Проблеми ментального здоров'я висвітлено у працях багатьох дослідників, а саме психологів: від досліджень К. Роджерса, який започаткував «теорію особистості»

(Personal power), до наукових висновків Ч. Карвера, К. Кіза, Б. Рендалла, М. Шеєра та ін., які стосуються формування стресостійкості особи. подолання різних страхів, зняття напруги та покращення емоційного стану. Вітчизняні дослідження теми представлені розвідками Ю. Борець, Т. Дзюби, Н. Діомідової, Л. Карамушки, І. Шлімакової та ін. [1].

На даний час проблема ментального здоров'я вивчається науковцями з педагогіки, психології, медицини та соціальної роботи, де звертається увага на організацію системи заходів щодо психологічної реабілітації здобувачів освіти під час війни. Важливим в цьому аспекті залишається питання, як можна зберегти ментальне здоров'я молодим людям, які засоби, особливо в освітньому процесі, можуть бути дієвими.

Викладачі кафедри суспільних дисциплін постійно проводять заходи спрямовані на зменшення негативного впливу військових дій на психічне здоров'я здобувачів освіти.

Лекція є своєрідною платформою для навчання студентів керувати стресом, розвивати емоційний інтелект та формувати ставлення до себе та навчального процесу. Щоб покращити ментальне здоров'я студентів на лекціях, інтегруємо інтерактивні техніки, а саме: робота в малих групах: колективне обговорення деяких питань лекції, спільний пошук рішень, що розвиває соціальні навички. Використовуємо рольові ігри: інсценізація ситуацій для розвитку емоційних, соціальних навичок та розуміння етикету. Пропонуємо індивідуальні завдання для самооцінки, включаємо фізичну активність (переміщення по аудиторії), застосовуємо техніки релаксації та надаємо можливості для соціальної взаємодії та підтримки.

Для покращення ментального здоров'я студентів під час практичних занять виконуємо психологічні вправи та

тренінги: вправи на розвиток емпатії та взаємопідтримки (активне слухання, щоб почути та зрозуміти інших, рольові ігри для вживання в різні ролі, аналіз емоцій через світлини чи історії, техніки тілесної релаксації (дихання по квадрату та ін.); арт-терапевтичні вправи (малювання, створення колажів, фотографій, які допомагають виразити емоції, зняти напругу та збалансувати внутрішній стан).

Створення Простору психологічного розвитку студентства на базі кафедри суспільних дисциплін допомагає здобувачам освіти І (бакалаврського) рівня спеціальності С4 Психологія набути практичних навичок проведення тренінгів, майстер-класів, арт-терапевтичних заходів спрямованих на зміцнення ментального здоров'я та створення безпечного освітнього середовища у ЗВО.

Отже, стан ментального здоров'я здобувачів освіти залежить від багатьох чинників, серед яких основними є створення сприятливого психологічного мікроклімату та безпечного освітнього середовища у ЗВО в центрі якого є особистість студента і викладача.

1. Кравченко О. Соціально-психологічна підтримка ментального здоров'я учасників освітнього процесу в кризових ситуаціях (практичний досвід). *Соціальна робота та освіта*. 2023. № 1 (10). С. 35–46.
2. Олена Зеленська: Ментальне здоров'я – один із найбільших глобальних викликів майбутнього. Президент України. Офіційне представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/news/olena-zelenska-mentalne-zdorovya-odin-iz-najbilshihglobalni-85665> (дата звернення 29.10.2025).
3. Ткачишина О. Р. Проблема ментального здоров'я в Україні: психологічний аналіз. *Габітус*. 2023. № 53. С. 207–211.

Солод А. В., викладач II-гої кваліфікаційної категорії
(ЗФПО Фаховий-медико-фармацевтичний коледж
Полтавського державного медичного університету,
м. Полтава, Україна)

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Соціально-економічне відновлення України в післявоєнний період є багатокомпонентним процесом, де якість людського капіталу виступає ключовою стратегічною детермінантою, значно важливішою за матеріальні активи. Без швидкого та якісного відновлення функціонування медичної галузі неможлива ревіталізація інших секторів економіки, оскільки здоров'я нації безпосередньо впливає на її працездатність та продуктивність [2, с. 47]. Фахова передвища медична освіта (ФПМО) займає критично важливе місце у цій системі, оскільки забезпечує швидке поповнення медичної сфери середнім персоналом – медичними сестрами та фармацевтами, які є основою первинної та вторинної ланки надання допомоги. Поточна криза загострила проблему міграційного відтоку кваліфікованих кадрів та професійного вигорання існуючого персоналу, що створює гострий дефіцит [11, с. 26]. Відповідно, метою дослідження є не лише констатація потреби у реформах, а й методологічне обґрунтування пріоритетних напрямків трансформації ФПМО, з акцентом на цифровій стійкості як інструменті забезпечення неперервності та якості освітнього процесу, навіть в умовах кризових загроз. Наша робота ґрунтується на теорії стійкого розвитку та компетентнісному підході, що передбачає формування у випускників не лише знань, але й готовності до швидкої

адаптації та ефективної роботи у високоризикованих та високотехнологічних медичних середовищах [7, с. 80].

Цифрова Стійкість ФПМО як Антикризовий Ресурс

Цифрова стійкість освітніх інституцій є на сьогодні найважливішим антикризовим ресурсом, що гарантує збереження національної ідентичності та освітнього суверенітету через забезпечення безперебійного функціонування закладів ФПМО. Цей концепт передбачає не лише технічне оснащення, а й інституційну готовність до переходу на хмарні освітні платформи та повну цифровізацію навчального контенту [3, с. 113]. Викладання дисциплін з інформаційних технологій у медичних коледжах має бути кардинально переорієнтоване: від вивчення офісних програм до формування навичок безпечної та ефективної роботи з медичними інформаційними системами (МІС), електронною історією хвороби (ЕМК) та забезпечення кібербезпеки [4, с. 17]. Необхідно впроваджувати модулі, сфокусовані на протидії соціальній інженерії та фішингу, оскільки саме людський фактор є найвразливішою ланкою у системі захисту медичних даних [5, с. 115]. Інвестиції у кібергігієну студентів є прямою інвестицією у запобігання економічним втратам, оскільки вартість ліквідації наслідків однієї кібератаки може бути в рази більшою за річний бюджет на навчання [9, с. 4]. Впровадження в освітній процес телекомунікаційних медичних платформ (телемедицина) готує медсестер та фармацевтів до надання якісних дистанційних консультацій, що є критично важливим для відновлення доступу до медичної допомоги у віддалених або постраждалих регіонах, де фізична інфраструктура зруйнована [6, с. 14].

Деталізація Реформування Змісту Освіти: Компетентності для Відновлення

Реформування змісту освіти у ФПМО має бути

динамічним процесом, що відображає актуальні потреби післявоєнної медичної практики. Необхідно відмовитись від застарілих методик та впровадити інтерактивні та симуляційні технології, що дозволяють відпрацьовувати кризові сценарії та надання невідкладної допомоги в умовах обмежених ресурсів. Основний акцент має бути зроблений на трьох ключових блоках компетентностей: цифрова безпека, психосоціальна підтримка та кризовий менеджмент.

Таблиця

Блок Компетентностей	Зміст освітнього модуля	Використані методичні інструменти
Цифрова Безпека	Протоколи роботи з ЕМК, шифрування даних, ідентифікація фішингових загроз, захист медичних IoT-пристроїв.	Практикум з кібергігієни, Кейс-стаді, Рольові ігри.
Кризовий Менеджмент	Надання допомоги в умовах масового надходження постраждалих, логістика медикаментів, принципи військової медицини та ТССС.	Симуляційні навчання, Тренінги з управління ресурсами.
Психосоціальна Стійкість	Навички першої психологічної допомоги, робота з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), профілактика професійного вигорання.	Тренінги із комунікації, Групова терапія, Сценарії з пацієнтами.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 8; 7].

Використання кейс-методу (наприклад, аналіз юридичних наслідків несанкціонованого фотографування ЕМК медичною сестрою) дозволяє студентам усвідомити етичні та правові межі професійної діяльності [8, с. 116]. Рольові ігри, де студенти виступають у ролі жертви кібератаки чи навпаки, зловмисника, закріплюють поведінкові реакції та підвищують швидкість прийняття рішень [7, с. 82]. Така всебічна підготовка формує професійну ідентичність, орієнтовану на високі стандарти надання послуг та внесок у соціальне відновлення.

Економічні Мультиплікатори Якісної Освіти та Соціальна Стабільність

Якість фахової передвищої медичної освіти є прямою економічною детермінантою стійкості регіонів. Інвестиції в модернізацію коледжів, зокрема у створення високотехнологічних симуляційних центрів та віртуальних лабораторій (що імітують аптечне чи лікарняне середовище), трансформуються у мультиплікаційний ефект для економіки. Якісно підготовлений медичний персонал забезпечує: а) підвищення продуктивності праці через зниження рівня захворюваності та прискорення реабілітації; б) зниження прямих витрат на лікування ускладнень та запобігання медичним помилкам; в) соціальну стабільність через підвищення довіри населення до системи охорони здоров'я [10, с. 3]. Високий рівень цифрової грамотності та володіння міжнародними протоколами (наприклад, знання принципів HIPAA у США чи GDPR у ЄС) робить українських випускників конкурентоспроможними на міжнародному ринку праці, що є важливою передумовою для післявоєнної економічної інтеграції [2, с. 49]. Таким чином, реформування ФПМО є не просто освітнім процесом, а стратегічним елементом національної безпеки та ключовим важелем економічного

відновлення, що гарантує збереження та примноження людського капіталу України.

1. Коваленко В. В. Формування компетентності з кібербезпеки у студентів медичних спеціальностей. *Проблеми сучасної освіти*. 2020. № 2(16). С. 56–62.
2. Савчук І. М., Ткаченко Р. В. Цифрова грамотність як професійна якість сучасного медичного працівника. *Професійна освіта: теорія і практика*. 2023. № 2(1). С. 145–152.
3. Петров А. П. Практикум з кібергігієни для медичного персоналу. *Інформаційна безпека в охороні здоров'я*. 2021. № 1(2). С. 45–51.
4. Макаренко І. С. Захист персональних даних пацієнтів у контексті цифрової медицини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 2. Т. 44. С. 15–20.
5. Шевченко М. В., Коваль О. А. Соціальна інженерія як основний вектор кібератак на медичні установи. *Кібербезпека: виклики сучасності*. 2021. № 3(1). С. 112–119.
6. Koubaa A., Taha I., Alshahrani M. Cybersecurity in healthcare: a review of the vulnerabilities and threats in smart medical devices. *Journal of Medical Systems*. 2021. Vol. 45, No. 3. P. 1–15.
7. Іваненко О. В. Використання рольових ігор у професійній підготовці медичних кадрів. *Наукові записки: педагогічні, психологічні та медико-біологічні проблеми*. 2019. № 1(15). С. 78–83.
8. Палій В. А., Симоненко С. С. Кейс-метод у викладанні інформаційних технологій: досвід медичного коледжу. *Педагогічні науки: теорія і практика*. 2022. № 2(18). С. 112–118.
9. Sweeney R. Securing medical devices in the age of IoT. *Healthcare Technology Letters*. 2019. Vol. 6, No. 1. P. 1–5.
10. Galea S., Merchant R. M., Schultz C. H. The critical role of health workforce resilience in the COVID-19 pandemic and beyond. *American Journal of Public Health*. 2020. Vol. 110, Suppl. 1. P. S11–S13.
11. Гаврилук В. О. Особливості кіберзлочинності у сфері охорони здоров'я. *Вісник кримінології та криміналістики*. 2022. № 1(12). С. 25–30.

Стасюк М. І., к.психол.н., доцент кафедри суспільних дисциплін (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АСЕРТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Живемо у часи надто трагічні, стресові і водночас величні. Набуваємо національну ідентичність, переоцінюємо сутність речей, розуміння, що значущим є саме життя власне, рідних і близьких.

На сьогодні у надто складний воєнний період, з його тривогами, знищенням сіл і міст, втратами рідних, друзів, знайомих, кожному з нас потрібно залишитися цілісним, емоційно стійким, уміти долати перешкоди, конструктивно вирішувати проблеми. Тому важливо підняти проблему психологічного захисту, а відтак і складових психологічної захищеності особистості.

3. Фрейд вперше використав термін «психологічний захист». Вважав, що особистість його використовує, щоб зберегти цілісність власного «Его» завдяки конфронтації з нестерпними думками й афектами.

У сучасному тлумачному психологічному словнику [5] психологічний захист визначено спеціальною регулятивною системою стабілізації особистості, зорієнтованою мінімізацію чи усунення почуття тривоги, пов'язаної з усвідомленням конфлікту. Набуття психологічної захищеності особистістю можливе, на думку Н. Каліної, Є. Карпенка, Г. Келлермана, Ф. Перлза, Р. Плутчика, З. Фрейда, Е. Фромма, Т. Яценко та ін., завдяки усвідомленню внутрішньоособистісного конфлікту, що призведе до зменшення емоційного напруження й тривоги.

Ф. Перлз, один із представників гештальтпсихології, вважав, що психологічний захист може впливати на

особистість як позитивно, так і негативно. Якщо під час задоволення власних потреб особистість маніпулює іншими людьми (опора на інших), то виявляється негативний вплив психологічного захисту, спрямований не на розвиток особистості, а на підтримку її меншовартості. Позитивний вплив психологічного захисту проявляється, коли особистість здатна до самопідтримки (опори на себе), бо довіряє власним поглядам та інтуїції.

Згідно з психологічним словником захищеність психологічна – «...відносно стійке позитивне емоційне переживання й усвідомлення індивідом можливості задоволення основних потреб і забезпеченості прав...» [5, с. 151].

Вважаємо особистість психологічно захищеною за позитивного впливу психологічного захисту. Основними складовими психологічної захищеності навіть за несприятливої ситуації вважаємо такі якості особистості, як-от: адекватні самооцінка й рівень домагань, відповідальність, відсутність підвищеного рівня тривожності та страхів, наявність почуття приналежності до групи, здатність до надситуативної активності. Тому вважаємо поведінку особистості асертивною. Негативний вплив психологічного захисту виявляється у виникненні почуття незахищеності психологічної, оскільки особистість безвідповідальна, має неадекватний рівень домагань й завищену чи занижену самооцінку, високий рівень стресу і тривожності, не відчуває приналежності до групи і не здатна до надситуативної активності, що вказує на неасертивну поведінку. А. Ланге і П. Якубовські вважали полярну несхожість між асертивністю й агресивністю, асертивну ж поведінку вважали золотою серединою між виявами впевненості й невпевненості.

Феномен «асертивності» визначається як «якість особистості, риса характеру, що проявляється в її

самоствердженні, свідомому прийнятті вимог інших без страху, невпевненості...» [4, с. 25]. Не зважаючи на маніпуляції соціуму, асертивність вирізняє особистість природністю і безпосередністю, відповідальністю, вмінням говорити «ні».

А. Лазарус [6] почав розглядати асертивність як «соціальну компетентність», як здатність особистості виражати свої потреби, власну позицію, почуття, відмовлятися від непотрібного, спілкуватися чи припиняти у зв'язку з тиском і маніпуляціями. Неасертивній поведінці особистості властивий «соціальний дефіцит», оскільки відсутні навички адаптації.

У двадцять першому столітті асертивність є складовою професійних взаємовідносин, на відміну від двадцятого, де була інструментом самовдосконалення і саморозвитку.

В. Лучків [1] зауважує, що у зарубіжній психології асертивність – поведінка, а у вітчизняній — це особистісна риса, що має світоглядний, когнітивний, емоційний, конативний компоненти, суб'єктні й такі соціально-психологічні характеристики, як-от: повага до інших, вміння приймати похвалу, визнання прав інших.

Л. Ніколаєв [2] вказує, що у вітчизняній психології асертивність визначається як відповідальність, особистісна позиція, етична переконаність, вміння протидіяти груповому тиску, а зарубіжні дослідники, пов'язують асертивність із цілеспрямованістю, успішністю, незалежністю і самостійністю особистості.

Н. Подоляк [3] основними складовими асертивності вважає повагу до себе й інших, відповідальність, чесність, орієнтацію на успіх, вміння слухати, шукати компроміси та просте вирішення складних життєвих ситуацій.

Для виявлення рівнів асертивності було проведено емпіричне вивчення за методикою «Діагностика рівня

асертивності» В. Каппоні і Т. Новака. Дослідження проводилося на базі НУВГП, вибірка складала 14 респондентів.

Результати вивчення рівнів асертивності респондентів за опитувальником «Діагностика рівня асертивності» В. Каппоні і Т. Новака «Діагностика рівня асертивності» подано на рисунку.

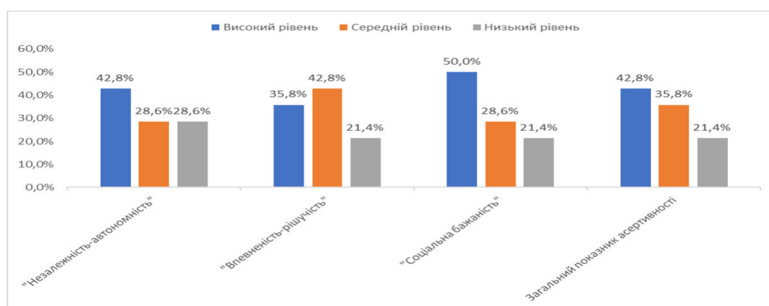


Рисунок. Рівень асертивності респондентів за методикою В. Каппоні і Т. Новака «Діагностика рівня асертивності»

Високий рівень асертивності виявлено у 42,8% респондентів, які за шкалою «незалежність-автономність» вирізняються надмірною незалежністю, не чують думок інших, часто агресивно на них реагують. Відповідно до шкали «впевненість-рішучість», 35,8% опитаних високого рівня асертивності не здатні йти на компроміс, маніпулюють іншими, тому за шкалою «соціальна бажаність» бачимо аж 50% респондентів, які підлаштовують усіх під себе.

Загальний показник асертивності середнього рівня наявний у 35,8% опитаних. Саме 28,6% незалежні, самостійні, з повагою ставляться до думки інших, а 42,8% респондентів впевнені у собі, адекватно оцінюють свої можливості. Згідно зі шкалою «соціальної бажаності»

26,8% опитаних йде на компроміс, не завдаючи шкоди власним інтересам.

Саме 21,4% респондентам низького рівня асертивності властиві пасивність, залежність, безвідповідальність, несамостійність, нездатність вирішити проблеми та відстоювати власну думку

Отже, респонденти середнього рівня асертивності мають відповідальні за власне життя, поважають себе й інших, упевнені у собі, не піддаються маніпуляціям зі сторони інших, вміють протистояти у конфліктах і говорити «ні», шукають компроміси у вирішенні складних життєвих ситуацій. Асертивність як складова психологічної захищеності – це найбільш бажана риса характеру задля самореалізації особистості, її самовдосконалення, повноцінного функціонування у соціумі у наш непростий час.

1. Лучків В. З. Онтогенетична динаміка асертивності в юнацькому віці. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 3(38). С. 478–485.
2. Ніколаєв Л. О. Дослідження проблеми асертивності у вітчизняній та зарубіжних школах психології розвитку. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2010. Вип. 9. С. 138–146.
3. Подоляк Н. Асертивність психолога як умова ефективного міжособистісного спілкування. *Problems of the Humanitarian Sciences. Psychology Series*. 2022. № 49. С. 72–84. DOI: 10.24919/2312-8437.49.255845 (дата звернення: 01.11.2025).
4. Побірченко Н. А. Психологічний словник. Київ : Науковий світ, 2007.
5. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007.
6. Lazarus A. A. Group therapy of phobic disorders by systematic desensitization. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1961. Vol. 63. P. 504–510.

Трофімчук В. М., ст. викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ ЗДОБУВАЧАМ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МАРКЕТИНГ» ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ ПЕРЕВЕРНУТОГО НАВЧАННЯ

Викладачі іноземної мови в закладах вищої освіти перебувають у постійному творчому пошуку ефективних методик та освітніх технологій, реалізація яких найбільш точно відповідає задоволенню особливих освітніх потреб здобувачів вузу. Необхідно вибрати такі організаційні форми навчання, які в сукупності здатні посилити активну взаємодію між усіма здобувачами освіти. На допомогу викладачам іноземної мови стане інноваційна педагогічна технологія перевернутого навчання (flipped learning), що набуває дедалі більшого поширення у світі, як відповідь на виклики сьогодення. І яку доцільно застосовувати для занять з іноземної мови для здобувачів спеціальності «Маркетинг» у закладах вищої освіти.

Технологія перевернутого навчання є однією з новітніх тенденцій зарубіжної педагогіки, що представляє собою одну із форм змішаного навчання. Це кардинальна реорганізація навчального процесу, у зміні розподілу часу, затраченого викладачем на пояснення нового матеріалу та його відпрацювання, дозволяє вивільнити час саме для усної комунікації, практичної роботи на аудиторних заняттях.

Головним принципом, на якому ця технологія базується, є перестановка основних етапів навчального процесу – класної та домашньої роботи, коли ознайомлення з новим матеріалом здобувачами відбувається поза класом,

тоді як аудиторна робота присвячується практичному застосуванню отриманих знань [1; 2].

Формування іншомовної компетентності здобувачів маркетологів потребує використання різноманітних методичних засад, які забезпечують якісне засвоєння мовних знань та вмій, що стосуються професійної сфери діяльності.

Перенесення початкових етапів вивчення навчальних матеріалів з іноземної мови на самостійне опрацювання дає змогу звільнити обмежений аудиторний час від здійснення пізнавальних дій низького рівня та можливості його використання для здійснення когнітивної комунікативної діяльності більш високого рівня. Тобто, процес запам'ятовування навчальної інформації може бути перенесено з аудиторії у сферу попереднього самостійного вивчення, що цілком відповідає студентоцентрованому підходу та заохочує здобувачів вищої освіти до ролі автономних і відповідальних суб'єктів освітнього процесу. Таким чином, процес аудиторного вивчення іноземної мови буде полягати в продуктивних діях викладачів для формування у здобувачів розуміння навчальної інформації, відпрацювання компетентностей для її застосування, аналізу, синтезу та оцінки [3].

Серед позитивних результатів використання технології перевернутого навчання у навчальному процесі з іноземної мови є наступні [4]:

1. Ефективна реалізація першого підготовчого етапу, тобто, більш усвідомлене засвоєння мовного матеріалу, можливість для кожного студента якісно засвоїти необхідний лексикограматичний матеріал, відпрацювати його стільки разів, скільки потрібно даному студенту, у зручний для себе час, у будь-якому зручному для себе місці. Таким чином, вирішується проблема нестачі теоретичних, граматичних знань, яка виникає у практиці застосування

виключно комунікативної методики; можливість ефективного застосування необхідної на першому етапі класичної фундаментальної методики навчання іноземних мов – аналіз текстів, засвоєння граматики, індивідуальна робота із запам'ятовування лексики, розбір складних моментів – тобто, якісне засвоєння мовного матеріалу без витрачання на це аудиторного часу.

2. Ефективна реалізація комунікативної методики на аудиторних заняттях, можливість використати всі її переваги, можливість розвитку навичок практичного застосування мови, формування іншомовних компетентностей майбутніх фахівців-маркетологів.

3. Підвищення мотивації здобувачів, їх зацікавленості у заняттях, оскільки, застосування таких методів, як дискусія, рольові ігри, презентації тощо є набагато цікавішими, ніж просте виконання вправ. Попередній розбір і засвоєння матеріалу дає змогу кожному здобувачу приймати активну участь у цих активних та інтерактивних видах діяльності, відчутти власний прогрес, упевненість у своїх можливостях, що звичайно сильно впливає на мотивацію.

Однак, слід згадати декілька недоліків технології перевернутого навчання:

– слабкі навички самостійної роботи здобувачів. Викладачеві необхідно навчити майбутніх фахівців вчитись самостійно. Самостійна робота здобувачів-маркетологів повинна бути організованою, контрольованою та керованою;

– велика кількість самостійної роботи здобувачів пов'язана з проблемою додаткового навантаження на викладача, що включає навчальну, наукову, методичну, організаційну роботу;

– необхідність розробки методичного забезпечення, запису відео матеріалів, розробки нових критеріїв оцінювання.

Отже, технологія перевернутого навчання є ефективним і продуктивним інструментом підвищення освітнього потенціалу майбутніх фахівців-маркетологів у процесі вивчення іноземної мови. Ця інноваційна технологія сприяє реалізації особистісно орієнтованого підходу в навчанні. Вона допомагає оволодівати знаннями автономно, розвивати вміння самостійно планувати й ефективно організувати свою навчальну діяльність і нести особисту відповідальність за навчання. Акцент переноситься на процес пізнавальної діяльності, у ході якої здобувач сам відкриває для себе нові знання, на противагу цьому, під час роботи в аудиторії він практично застосовує свої набуті знання, отримуючи максимально актуальну та адресну допомогу викладача. Технологія перевернутого навчання урізноманітнює освітній процес, сприяє особистісному розвитку здобувачів-маркетологів, спонукає до зацікавленості та підвищення навчальної активності, надає можливість продемонструвати власні сили та повірити в них, підвищує мотивацію до вивчення іноземної мови.

1. Bergman J. Solving the Homework Problem by Flipping the Learning. Alexandria, VA : ASCD, 2017. 100 p. 2. Bergman J., Sams A. Flip Your Classroom: Reach Every Student in Every Class Everyday. Eugene, OR : International Society for Technology in Education, 2012. 120 p. 3. Довгань Л. «Перевернуте навчання» як студентоцентризований підхід до викладання іноземних мов. *Молодь і ринок*. 2021. № 5(191). С. 104–108. 4. Рябуха Т. В., Гостіщева Н. О., Кулікова Л. А., Харченко Т. І. Перевернуте навчання як інноваційна технологія викладання іноземних мов у вищій школі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2020. № 72. Т. 2. С. 100–106.

Хамініч С. Ю., д.е.н., професор, Протопова Н. А., старший викладач (Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна)

ОСВІТА КРІЗЬ ПРИЗМУ ГЕНДЕРУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РІВНОСТІ

У XXI сторіччі освіта розглядається не лише як інструмент інтелектуального розвитку, а й як ключовий фактор соціальної справедливості та рівних можливостей. Одним із центральних аспектів сучасного освітнього дискурсу є гендерна рівність, яка визначає, наскільки ефективно освітня система забезпечує рівні умови для всіх – незалежно від статі, гендерної ідентичності чи соціального статусу.

Розгляд освіти крізь призму гендеру дозволяє зрозуміти, як навчальні практики формують або руйнують соціальні бар'єри. Водночас повномасштабна війна в Україні, що триває з 2022 року, внесла новий вимір у проблематику гендеру та освіти. Вона оголила нерівність у доступі до навчання, змінила соціальні ролі жінок і чоловіків, а також актуалізувала питання психологічної підтримки, безпеки й гендерної чутливості освітніх інституцій.

Гендер як аналітична категорія в освітніх дослідженнях виступає інструментом для аналізу соціальних відносин, ролей, норм і очікувань, що формуються у процесі навчання та виховання, а також дозволяє виявити, як освітнє середовище відтворює або трансформує гендерні стереотипи, нерівності й можливості для самореалізації жінок і чоловіків [1].

Гендер – це соціально сконструйована система ролей і норм, що визначає очікування від жінок і чоловіків у різних сферах життя, зокрема в освіті. Освітній процес є

простором, де ці уявлення передаються, закріплюються або трансформуються. Згідно з теоріями С. Бем, Дж. Батлер [2; 3] та інших дослідників [4; 5] освіта є одним із головних агентів соціалізації, що впливає на самосприйняття людини та її соціальну позицію.

У мирний час гендерний аналіз освіти фокусується переважно на питаннях доступу, змісту та ролей у навчальному середовищі. Проте в умовах війни цей аналіз набуває нових акцентів – пов'язаних із виживанням, безпекою, емоційною стійкістю та зміною соціальних функцій обох статей.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на структуру українського суспільства, зокрема на гендерний розподіл ролей у системі освіти. Значна частина чоловіків мобілізована до лав Збройних Сил України, тоді як жінки у багатьох випадках взяли на себе відповідальність не лише за сім'ю, а й за організацію навчального процесу – як педагогині, волонтерки, керівниці освітніх закладів.

Понад 75% педагогічного персоналу нині становлять жінки, які працюють у складних умовах – під обстрілами, в евакуації чи онлайн-форматі. Це свідчить про фемінізацію освітнього простору, яка водночас підкреслює як стійкість жінок, так і нерівномірний розподіл відповідальності між статями.

Виклики в освіті у воєнний час пов'язані з руйнуванням освітньої інфраструктури, вимушеним переміщенням учнів і вчителів, нестачею ресурсів для навчання, а також із психологічними травмами, що заважають ефективному навчанню.

Такі умови призводять до нерівного доступу до освіти, зниження її якості, втрати мотивації до навчання та необхідності шукати нові форми організації освітнього процесу, зокрема дистанційне чи змішане навчання.

Крім того, освітня система має реагувати на нові реалії – підтримувати учнів, які пережили війну, формувати стійкість, патріотизм і гуманістичні цінності, забезпечуючи право кожної дитини на знання навіть у найважчі часи.

Війна створила нові форми освітньої нерівності. Дівчата та хлопці, які перебувають на окупованих територіях або у вимушеній міграції, мають різний доступ до навчання. Деякі підлітки, особливо хлопці, вимушені рано долучатися до праці або волонтерства, що впливає на їхню подальшу освітню траєкторію.

Війна посилює традиційні уявлення про мужність і жіночність. З одного боку, героїзація військових чоловіків формує образ «захисника», тоді як жінки асоціюються з «берегинями» тилу. З іншого – така уява обмежує сприйняття гендерних ролей, не враховуючи, що жінки активно беруть участь у військових діях, а чоловіки виконують гуманітарні та освітні функції.

Після завершення війни Україна зіткнеться з необхідністю відновлення системи освіти на засадах рівності, інклюзивності та соціальної справедливості. Це передбачає:

- перегляд навчальних програм із урахуванням досвіду війни, волонтерства, гендерної рівності та прав людини;
- психологічну підтримку педагогів і учнів, які пережили травматичні події;
- залучення чоловіків до освітніх професій для зменшення гендерного дисбалансу;
- розширення освітніх можливостей для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та самотніх матерів.

Гендерночутлива післявоєнна освіта повинна не лише відновити втрачений потенціал, а й сформувати нову культуру взаємоповаги та солідарності, де роль жінок і

чоловіків визначатиметься не стереотипами, а компетентністю, відповідальністю та громадянською позицією.

Отже, освіта крізь призму гендеру – це є потужним індикатором соціальних змін. У час війни вона стає не просто сферою передачі знань, а полем боротьби за людяність, рівність і гідність. Гендерні виклики в освіті сьогодні пов'язані не лише зі стереотипами, а й із реальними умовами виживання, міграції, втрат і травм.

Перспективи рівності полягають у формуванні гендерночутливої, стійкої та гуманістичної освіти, здатної підтримати людину незалежно від її гендеру, соціального статусу чи життєвого досвіду. Саме така освіта стане фундаментом відбудови України як демократичної, рівноправної та солідарної держави.

1. Khaminich S., Sokol P., Hordiichuk S. Gender issues in the context of economic relations. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2023. № 1(127). С. 107–112.
2. Bem S. L. Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*. 1981. Vol. 88, No. 4. P. 354–364.
3. Butler J. *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York : Routledge, 1990. 236 p.
4. Кременчуцька М. К., Коваль Г. Ш., Сисенко І. С. Гендерні особливості маніпулятивної поведінки: теоретичний та емпіричний аналіз. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Психологія*. 2023. № 1. Т. 28. С. 47–58.
5. Khaminich S., Heti K. The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vol. 1, No. 1. P. 103–115.

Хома Л. Р., викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МЕДІАОСВІТА ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ СТУДЕНТІВ УКРАЇНСЬКИХ ВУЗІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

У період повномасштабного збройного вторгнення Російської Федерації ворожа пропаганда, ІССО, фейки та маніпуляції стали основними інструментами впливу на свідомість українців та основною зброєю в інформаційній війні, що веде проти нас сусідня держава вже не одне десятиліття. Інформаційна війна, як один із важливих напрямків гібридної війни, значною мірою спрямована на підлітків, юнацтво та молодь, і саме це робить галузь медіаосвіти гостро актуальною й важливою в наш час.

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, що застосовується у багатьох галузях, в тому числі в освіті та у засобах масової інформації як інструмент створення й поширення фейків та шкідливих нарративів максимально збільшує важливість навичок критичного мислення.

Концепцію впровадження медіаосвіти було розроблено Інститутом соціальної та політичної психології НАПН України у 2016 році. Цей документ формує основні поняття, мету та завдання медіаосвіти.

Медіаосвіта визначається як основний інструмент вироблення навичок медіаграмотності та медіагігієни та критичного мислення. Що стосується форм медіаосвіти, то в Концепції визначено такі форми: батьківська медіаосвіта, шкільна медіаосвіта та медіаосвіта у вищій школі [4]. Системність, послідовність та наслідковість повинні бути основними складовими процесу медіаосвіти.

Концепція впровадження медіаосвіти є базовою, проте не єдиним документом, що покликаний регулювати галузь медіаосвіти.

Ще один базовий документ – «Стратегія розвитку медіаграмотності на період до 2026 року» була презентована 3 червня 2024 року. Цей акт, виданий Міністерством культури та інформаційної політики України, який було розроблено у відповідності до норм Закону України «Про медіа» [3], прокоментувала заступник голови Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики Євгенія Кравчук, яка була присутня на події. Вона підкреслила, «що це була перша згадка на законодавчому рівні щодо загальної співпраці між медіарегулятором, державними органами, громадським сектором з метою підвищення медіаграмотності населення» [1].

У Стратегії акцентується на тому, що саме «стійкість населення України до дезінформації та маніпуляцій є визначальною для захисту державності та розбудови успішної країни під час правового режиму воєнного стану та у післявоєнний період. Таким захистом є медіаграмотність, яка потребує опанування з найменшого віку та розвитку протягом усього життя» [2].

Однак дослідження, проведене серед студентів ВУЗів Рівного у вересні-жовтні 2025 року шляхом онлайн-анкетування показує, що високий відсоток опитаних не отримували медіаосвіту від батьків та у позашкільних закладах. Також більшість опитаних споживає новини із анонімних телеграм-каналів і вважає їх надійним джерелом інформації. Водночас майже 100% анкетованих вважають достатнім рівень своєї медіаграмотності.

Отже, на основі проведеного дослідження стану медіаосвіти українського юнацтва можна зробити наступні висновки: медіаграмотність та медіагігієна є не лише

важливим інструментом захисту населення від дезінформації, а й засобом уникнення медіатравматизації та погіршення психоемоційного стану в умовах повномасштабного вторгнення.

В той же час медіаосвіта українського юнацтва перебуває лише в стані формування потреб і визначення мети й цільових аудиторій. Попри те, що розроблено й затверджено стратегічні документи в галузі інформаційної безпеки, медіаосвіти і медіаграмотності, рівень отриманих під час реалізації освітнього процесу знань, є очевидно недостатнім.

1. Презентовано Стратегію з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року. URL: https://kompkd.rada.gov.ua/news/main_news/76261.html (дата звернення: 01.11.2025).
2. Стратегія Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року. URL: <https://filter.mkip.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/the-strategy-of-the-ministry-of-culture-and-information-policy-of-ukraine-for-media-literacy-development-until-2026.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Про медіа : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція). URL: <http://mediaosvita.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/kontseptsiiia-mediaosvity.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

Храпко П. Ю., к.філос.н. (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

**ГОЛОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНЦЕПТУ
«ЕКОНОМІЧНИЙ ДИСКУРС» ВОРРЕНА.
ДЖ. САМУЕЛЬСА**

Як вказує назва, основним завданням даної роботи є аналіз базових принципів концепту «економічний дискурс», які було сформовано в межах теорії відомого історика економічної думки та методології економічних досліджень Воррена. Дж. Самуельса (Warren J. Samuels). З'явившись як певний науковий неологізм на початку 90-х рр. ХХ століття, вказаний концепт виразно вказав на тенденцію проведення міждисциплінарних досліджень, які б змогли продемонструвати взаємозв'язок та залежність механізмів продукування економічного знання з семіотичними формами його конституювання.

Головним об'єктом нашого дослідження буде одна з ключових робіт теоретика, а саме, вступ до збірника «Economics As Discourse. An Analysis of the Language of Economists» [3].

Проте перш ніж безпосередньо перейти до аналізу вказаної роботи відзначимо, що найбільш ґрунтовне осмислення концепт «дискурсу» отримав в межах пост структуралістської філософії французького філософа Мішеля Фуко [1] та розвинутих на цій основі різноманітних варіантів соціального конструкціонізму на кшталт дискурс-аналізу, теорії дискурсу Лакло і Муф та дискурсивної психології.

Дискурс є достатньо складним концептом, оскільки виражає собою проблему взаємозв'язків, які існують між мовою, знанням, владою та ідеологією. Згідно з одним з визначень «Дискурси – це не просто комплекси

висловлювань, згруповані навколо певної теми або проблеми, і не просто набір висловлювань витворених в межах певної інституції». Дискурси це складно організовані групи висловлювань або тверджень зі своїми внутрішніми специфічними правилами [2, с. 48].

Орієнтацію на розуміння дискурсу розроблене у М. Фуко підтримує і Самуельсон. На його думку, найширше розуміння економіки як дискурсу передбачає аналіз взаємовідносин між знанням (або істиною), мовою та значенням. При цьому найбільш важливим тут є взаємозв'язок, який виникає між словами як носіями значень та референтами (об'єктами). Не зважаючи на те, що між першими та другими не існує жорсткої детермінації, саме слова визначають значення.

До певної міри спрощуючи Самуельсон вказує, що «програма дослідження економіки як дискурсу, складається з того щоб визначити, що ж ми робимо коли створюємо економіку використовуючи при цьому мову» [8, с. 6].

Як вважає Самуельс розуміння та пояснення того, що таке економіка та економічна дійсність є одною з найбільш дискусійних проблем для економістів. Самі практики та процедури пояснення/розуміння, безумовно, тісно пов'язані з питаннями, які стосуються знання та істини.

Зважаючи на те, що будь-яке знання (істина) повинне конструюватися, закріплюватися та виражатися через певну семіотичну форму, такого роду гносеологічні питання неодмінно передбачають рішення проблеми значення та осмислення даних знакових форм.

Приймаючи до уваги те, що дослідження дискурсу передбачає аналіз взаємозв'язків знання та значення, концепт дискурсу, активізуючи проблему семіотичних форм, є певною точкою, в якій вони всі поєднуються.

Аналіз економічного дискурсу частково ґрунтується на роботах в сфері соціології знання, а також, дослідженнях

ідеологічного характеру різних напрямів економічної думки, актуалізуючи питання іншого характеру. Наприклад, якими є неочевидні передумови, пересуди, що є притаманними навіть найбільш ретельному економічному аналізу; питання про те, чи можливо виявити певні глибинні структурні конфігурації, що лежать в основі різних форм економічної думки; які риторичні практики та інструменти використовуються задля легітимації привілейованих позицій певних теорій та моделей?

Окрім того, приступаючи до вивчення економічного дискурсу слід враховувати декілька важливих факторів, що мають філософський характер. Певне бачення та розуміння цих факторів (свідоме чи ні) економістами має пряме відношення до пересудів, що впливають на формування, розвиток та використання економічних знань. Наведемо приклади цих факторів та їхню коротку характеристику.

Факти на які ми опираємося при проведенні практичних досліджень не існують у відриві від теорії та певної наукової парадигми. Більше того, сама можливість їхньої появи і є обумовлені цією теорією. Таким чином, між фактами та теорією існує тісний взаємозв'язок, вони передбачають один одного. У якості прикладу Самуельсон наводить статистику та математику. Статистичні данні, не дивлячись на їхню об'єктивність, є артефактами, які повністю визначаються технікою збирання та методами статистичної обробки. В свою чергу математика виступає у якості мови, яка з однієї сторони, обмежує, а з іншої структурує наше сприйняття реальності.

Важливою складовою кожної культури та соціуму є різного роду семіотичні системи, що здійснюють комунікативну, когнітивну, соціалізуючи (та багато інших). Як продемонструвала історія, однією з самих потужних та ефективних такого роду систем є мова. Використовуючи

мову у якості певної призми, можна стверджувати, що наука це певна вербальна спільнота, яка використовує мову не лише як засіб комунікації, але й у справі прийняття та утвердження загальних парадигмальних установок.

Економічна наук також є певною мовою, який використовується для опису та пояснення економіки. Окрім своєї комунікативної функції ця мова включає в себе різні засоби переконання, а також цілий спектр пересудних думок та протиставлень [3, с. 7].

Аналізуючи питання, що мають передусім епістемологічний характер, ми в той самий час, необхідно наштовхуємося на онтологічну проблематику. Прикладами такого типу питань для Самуельсона виступають: Що таке «економічна реальність»? Якими є онтологічні відмінності економіки як артефакту від різноманітних фізичних об'єктів чи явищ природи? Чи існує «економіка» як загальна універсальна форма окрім конкретних варіантів різних економічних систем (меркантилізм, соціалізм, капіталізм)? Чи можна економіку визначати не як розподіл ресурсів, а якимось по іншому? Яким є відношення економічної реальності до економічного дискурсу?

Поставлені питання ще раз актуалізують, те, що було відзначено у першому пункті – положення про те, що між фактами та теорією існує тісний взаємозв'язок. Більше того, навіть якщо прийняти філософську позицію реалізму та визнати, що реальність існує незалежно від нашого уявлення про неї, її пізнання буде здійснюватися з певних гносеологічних позицій. В свою чергу на вибір цих позицій можуть впливати певні дискурсивні форми, а також наші ідеологічні схильності.

Чергова потреба в актуалізації взаємовідносин мови та економічної реальності обумовлена важливою, на думку дослідника, методологічною проблемою. А саме, в яких випадках ми можемо знати, що ми маємо справу з самою

мовою, виключно як з лінгвістичною конструкцією, а в яких з безпосередньо з економічною реальністю?

Фактор наявності різних гносеологічних позицій у пізнанні реальності поглиблюється, коли ми маємо справу з вивченням наук про суспільство, які займаються артефактами, тобто продуктами людської діяльності. Все це має важливість як для економіки, так і для економічних текстів. В якості прикладу Самуельсон приводить різні визначення економічної реальності, сформульовані такими теоретиками як: Торстейн Веблен, Фрідріх Хаєк, Дж. Кеннет Гелбрейт, Джеймс Б'юкенен, Амартія Сен, Карлом Брунером, Пол Самуельсен.

Також не варто забувати, що головні тексти таких впливових теоретиків економічної думки як Адам Сміт, Девід Рикардо, Карл Маркс та Джон Мейнард Кейнс отримували (та отримують) різні, і часто протилежні, інтерпретації. Сама наявність цілого поля тлумачень ще раз підтверджує одне з головних положень пост структуралізму про те, що сенс тексту є сумісним продуктом автора та читача.

Як вважає вчений розуміння соціального конструювання економічної реальності має два варіанта. По-перше, «соціальне сприйняття, ймовірно, незалежної від людини економічної реальності, в якій людина створює образи цієї реальності на основі індивідуального сприйняття та соціальної інкультурації. По друге, це реконструкція створених артефактів» [3, с. 9–10]. В першому випадку соціальне конструювання розуміється як обмежене можливостями людського сприйняття. В другому випадку, такого роду конструювання (створення) включає в себе, усвідомлене або неусвідомлене, креативне зусилля людини. Це останнє може бути колективним або індивідуальним, або виникати як їхнє поєднання. В будь-якому разі, певним об'єднуючим моментом цих різних

варіантів виступає фактор обмеженості людського сприйняття.

Зв'язок дискурсу та позиції соціального конструктивізму проявляється також і у суб'єктивному та нормативному характері економіки. Розуміючи останню як артефакт, ми тим самим актуалізуємо її функцію визначення та конструювання економічної реальності.

З іншого боку такі припущення дозволяють також розвивати тему зв'язку економіки та політики. На думку Самуельса, так зрозуміла з точки зору економіки, політика виконує «функцію оперативного визначення реальності; а теорія – економічне знання – виступає основою визначення реальності, і відповідно, підходящим, якщо не законним об'єктом контролю, що впливає на (від)творення економіки» [3, с. 10]. Це дозволяє встановити тавтологічний зв'язок між упередженнями, а також, основними припущеннями теорії та тими політичними наслідками, які з цього витікають.

Не менш важливим є також відношення знання до соціальної політики, особливо у питанні складних взаємовідносин знання легітимізованого, загальноприйнятого та його можливих змін. Знання які володіють високим соціальним авторитетом, та домінують виконують важливу функцію визначення реальності. Однак не потрібно забувати, що самі по собі як такі, що мають суб'єктивну та нормативну природу, ці знання, визначаючи те що є, функціонують як основа того чому слід бути, і таким чином спрямовують те що перебуває у процесі становлення.

У підтримці такого роду гносеологічного та соціального статус-кво приймає активну участь і наука при посередництві прийняття домінуючої ідеології (міфу та системи символів).

Пізнавальний процес має вибіркочу природу та визначається мовою, соціальним положенням, функцією влади та ідеологічними упередженнями. Окрім того, досвід, як результат пізнавальних практик є опосередкований сприйняттям, мовою, самою культурою та її різноманітними інститутами. В той самий час всі ці складові також є продуктами досвіду та сприйняття. Сприйняття не є незалежним від мови, її структур та навпаки.

Підкреслимо ще раз суттєві характеристики економічного дискурсу по Самуельсону. Творча природа мови, який виконує у процесі своєї роботи креативну функцію створення нових знань і який є матеріальним носієм дискурсу. Акцент на складному переплетенні знань, мови (дискурсу) та, створеного цією взаємодією значення. Вказування на інтерпретаційний характер дискурсу у справі відображення (конструювання) реальності. Залежність онтологічних визначень економічної реальності від її дискурсивного конструювання (соціальний конструктивізм). Тісний зв'язок дискурсу з феноменами влади, ідеології, знання а також з практиками їхньої легітимації.

1. Foucault M. The Archaeology of Knowledge. New York : Pantheon Books, 1972. 245 p. 2. Mills S. Discourse. London ; New York : Routledge, 1997. 192 p. 3. Samuels W. J. (ed.). Economics as discourse: An analysis of the language of economists. Norwell, MA : Kluwer Academic Publishers, 1990. 412 p.

Шийка С. В., к.філол.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АРХІВ КНЯЗІВ ЛЮБАРТОВИЧІВ-САНГУШКІВ ЯК ДЖЕРЕЛО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЗВИЩЕВИХ НАЗВ ІСТОРИЧНОЇ РІВНЕНЩИНИ

Під прізвиськом в українській мові розуміють «обов'язкове спадкове власне іменування людини, яким окрім неї в офіційних сферах називають кожного з членів родини» [9, с. 532]. Виникли прізвиська (до юридичної кодифікації – прізвисьцеві назви) із суспільної потреби в ідентифікації, розрізнення всезростаючої кількості осіб, вказівок на їх родинні зв'язки як доповнення до особового імені, імені по батькові. У процесі іменування закладені традиції української духовної культури, національного менталітету, міжетнічні впливи; у власних особових назвах відбита історія нашого народу.

Продуктивними фактологічними джерелами вивчення антропонімікону Рівненщини виступають історичні пам'ятки. Однією з них є Архів князів Любартовичів-Сангушків, який вийшов друком у семи томах протягом 1887–1910 рр. у Львові за ініціативи князя Романа Владиславовича Сангушка [5] і сьогодні зберігається у Краківському державному воєводському архіві у Польщі [3]. Дослідження документального спадку князівського роду, як зазначає Т. Вихованець, «здатне пролити світло на чимало нез'ясованих питань та проблем, пов'язаних з історією Славутчини, Острожчини», довідатися «про невідомі дотепер факти», «познайомитися із багатьма людьми, які впродовж століть населяли та плекали наш край» [2]. Зосередимо свою увагу на особливостях першого тому архіву «Archiwum Książąt Lubartowiczów Sanguszków

w Sławucie», який був опублікований в 1887 році під керівництвом С. Радзімінського. До нього увійшли близько півтори сотні документів 1366–1506 рр., написаних переважно староукраїнською, а також польською та латинськими мовами з середньовічного життя Острога, Луцька, Заслава та ін., співвідносних з історією княжих родів Острозьких, Заславських і Сангушків [5, с. 79]. Особові назви осіб присутні в заголовках нормативних актів, текстах документів, а також наприкінці кожного з них – при згадуванні свідків, які були присутні при написанні відповідних грамот та особи, яка виконувала юридичне їх оформлення. Так, наприклад, у другій (за черговістю) грамоті датованій 8 квітня 1385 р. *Кирило (Чурило) Бродовський* дарує село своє Бродово князю *Федору Данилевичу*; при її підписанні були *Иван Владичин зят, Васко Голчи, Іахно Єннстизковичь, Васко Аньдреевичь, Іацко Ланевич, Лукъан тивун, Павелъ Подвойский, Иван Башкиртович, Хваткович, Єдурович, Кривец, Федоров*, а писав *Родунискович* [11, с. 2]. В останній грамоті тому, писаній 19 жовтня 1503 р. в Межиріччі, король польський *Олександр* і великі князі литовські дозволяють писареві *Левкові Боговитиновичу* збудувати замок у Вортелі, на старому городищі на острові; при підписанні грамоти були присутні *кн. Михайло Львович Глинский, пан Миколай Миколаевич Радивиловича, кн. Иван Львович Глинский, пан Войтѣхъ Анович, кн. Василей Львович Глинский, пан Станислав Михайлович Петковича, пан Анъ Стецкович* [11, с. 151–152].

Всього в аналізованому джерелі нашу увагу привернули близько сімдесяти власних особових назв XIV–XVI ст., співвідносних з територією тодішньої Рівненщини. Серед них, зокрема, описові антропонімні форми (1470) *Ванко Скердѣевич сын Джусин* [11, с. 64] (зауважимо, що всі аналізовані в статті антропоніми подано в графіці тих

писемних джерел, із яких їх вилучено; в дужках зазначено рік фіксації історичних назв) і (1481) *пани Лукерья, пани Игнатова, Боровикова* [11, с. 77], які нагадують про практику іменування попередніх століть. Новітніми продуктивними ономастичними моделями виступають двослівні формули «ім'я + патронім», патронімні післяіменні компоненти в яких виконують роль майбутніх прізвищевих назв і прізвищ. У власній назві (1385) *Кривец Федоров* [11, с. 2] друга лексема реалізує патронімно-посесивну залежність за допомогою відповіді на запитання «чий Кривец». Великою є група лексико-семантичних доповнень до особового імені, утворених за допомогою складного форманта *-ович / -евич* від уже широко практикованих різних форм християнських імен, зокрема: (1464) *пан Єлехно Юревич* [11, с. 57], (1465) *пан Івашко Каленикович* [11, с. 57], (1466) *пан Сенко Дьніскович* [11, с. 61], (1474) *пан Богдан Патрикиевич* [11, с. 68], (1481) *пан Юхно Зенкович, пан Цата Єфремович* [11, с. 77], (1483) *пан Федко Пашкович* [11, с. 82], (1488) *пан Гриб Івешенович* [11, с. 88], від апелятивних основ, або пізніших слов'янських імен, індивідуальних і родових прізвищ, прізвищевих назв, наприклад: (1385) *Іван Башкиртович* [11, с. 2], (1448) *пан Василей Хребтович* [11, с. 44], (1463) *пан Дробышь Мжюрович, пан Игнат Промчѣйкович* [11, с. 56], (1464) *пан Єско Єлович, пан Юшко Ходкович* [11, с. 57], (1465) *пан Дениско Мукоєєвич* [11, с. 57], (1466) *пан Богоушь Боговитинович, пан Михайло Цьдилович* [11, с. 61], (1474) *пан Михайло Монтовтович* [11, с. 69], (1481) *пан Андрей Кортевич* [11, с. 77], (1483) *пан Петрь Мушатич* [11, с. 82], (1486) *пан Микита Головнич, пан Григорей Зубович* [11, с. 84] (у цьому списку також назви із суфіксами *-ич*: (1464) *пан Андрей Чаплич* [11, с. 57] та *-атич*: (1470) *Іашко*

Сиропатич [11, с. 65], *-отич*: (1463) *пан Петраш Верботич* [11, с. 56], *-авич*: (1486) *пан Бланко Суславич* [11, с. 85]).

На сторінках архівного джерела фігурує чимала кількість прізвищевих назв, утворених за допомогою прикметникового суфікса *-ский*. Варто зауважити, що такі назви під впливом польського фактора були особливо популярними і широкоживаними в середньовічній період. Творилися вони за кращими зразками звичаєвих традицій іменування лексико-семантичним способом від субстантивованих відносних (насамперед відтопонімних) прикметників та реалізовували функцію відносно-присвійної групової чи колективної належності (напр., ***Бабинський*** – особа, яка народилася, проживала, перебувала, володіла та ін. населеним пунктом *Бабин*, ***Загоровський*** – людина проживає «за горою», ***Жославський*** – з роду *Жославських* (*Заславських*), або патронімно-посесивної залежності за ознакою «молодший < старший» (напр., ***Слоновський*** – син особи за прізвищем *Слон*). Серед таких староукраїнських прізвищ, зокрема такі: (1443) *князь Василей Федорович Ёстрозский* [11, с. 39], (1448) *Василей Лукомский* [11, с. 44], (1464) *пан Зенко Ловунский*, *пан Михно Пиратинский*, *пан Ходко Ёжининский* [11, с. 57], (1465) *пань Івашко Бабинский*, *бодрин Борис Ёлибовский* [11, с. 57], (1466) *пан Патрикгъй Городецкий*, *пан Мишко Куликовский* [11, с. 61], (1470) *пан Іван Ёнчинский* [11, с. 65], (1474) *пан Михайло Загоровский* [11, с. 69], (1481) *Іван Юревич Жославский*, *пан Немера Толпыжинский* [11, с. 77], (1483) *пан Богдан Сенкович Гостьский*, *Богуш Васильевич Корецкий*, *пан Михайло Шелвовский* [11, с. 82], (1486) *пан Івашко Лабунский*, *пань Сенко Слоновский* [11, с. 84].

Деякі з антропонімів архівного тому знайшли своє місце в інших документальних джерелах цього історичного періоду, часто в різній лінгвографіці чи навіть прочитанні,

пор., напр.: (1385) *Васко Аньдреевичь* [11, с. 2] і *васько аньдьявичь* [19, с. 64], (1385) *Кривець Федоров* [11, с. 2] і *кривець федоровъ* (1385) *Ланевич* [11, с. 2] і *лицо ланевичь* [4, с. 64], (1385) *Павель Подвойский* [11, с. 2] і *павель подвойскій* [4, с. 64], (1385) *Васко Голчи* [11, с. 2] і *васко голый* [4, с. 64], (1385) *Лукьян тивун* [11, с. 2] і *лукьянь тивунъ* [4, с. 64], (1385) *Хваткович* [11, с. 2] і *хватковичь* [4, с. 64], (1448) *пан Мишко Глуский* [11, с. 44] і (1458) *пань мишко гло(у)скыи* [7, с. 40] та (1463) *па(н) мишко глускѣи* [7, с. 41], (1470) *пан Федко Козловский* [11, с. 65] і (1474) *Хведько Козловскій* [8, с. 927], (1481) *пан Игнат Боровик* [11, с. 77] і *Игнат Боровикъ* [8, с. 988], (1486) *пан Андрушко Ивашкович* [11, с. 84] і (1576) *Аньдреи Ивашкович* [1, с. 55]. Ці особливості, на нашу думку, варто враховувати в подальших регіональних і загальноукраїнських лінгвістичних дослідженнях, оскільки кожне слово, буква і звук це відображення глибинної сутності мови народу на певному етапі суспільно-історичного розвитку, його ментального начала, духовності тощо.

До важливих завдань історичної антропоніміки відноситься з'ясування твірної основи засвідченої прізвищевої назви, мотивів іменування першоносія. У низці випадків можна висловити одну або декілька етимологічних версій походження власної особової назви. Для прикладу, середньовічна особова назва (1474) *пан Семашко* [11, с. 69] могла постати в результаті антропонімізації демінутивної, зменшено-пестливої форми імені *Семен* чи *Симеон* із суфіксом *-к-о* (пор. *Семаш*, *Семак* [10, с. 317]), або походити від родового прізвиська, яке слугувало додатком до особового імені і вказувало на належність іменованої людини до певної сім'ї, роду чи співвідносність з певним топонімом. У середньовічному Острозі засвідчена відома ще з літописних часів особова назва (1483) *пан Путама Ивановичь* [11, с. 82], витоки якої, ймовірно, варто

пов'язувати з дохристиянським східнослов'янським ім'ям *Путьята* (*Путирирь*, *Путиславъ*) [10, с. 292] або з вказівкою на приналежність до історичного дворянського роду з польськими коренями *Путьята* (пол. *Puciata*, *Putiata*, *Putiatycz*). Семантично прозору прізвищеву назву (1448) *пан Гринко Мукосел* [11, с. 44] можна розглядати як агентивне утворення за ознакою «особа – виконавець певної дії» або результат формалізації подальших антропонімів. Варто зауважити, що з огляду на затемненість етимологічних основ, відсутність достатньої кількості прізвищевих фактажів та відповідних наукових ономастичних напрацювань не всі актуалізовані прізвищеві назви можна з достатньо високою долею достовірності пояснити, серед них, напр.: (1483) *пан Тохрин* [11, с. 82].

Історичні джерела містять також суперечливу інформацію про походження князівського роду Любартовичів-Сангушків. Достовірно відомо, що прізвище *Сангушко* відповідає українській традиції прізвищетворення на *-ко*, є спадковим і вказує на належність до древнього волинського княжого роду *Сангушка*. Династія князів Сангушків гербу «Погоня», зазначає наукова співробітниця ДКЗ «Стародавній Володимир» О. Вознюк, своїм корінням сягає глибокої сивини століть і на сьогодні нараховує 17 поколінь. Одні дослідники виводять цей рід від руських князів Рюриковичів, інші – від литовських Гедиміновичів чи Ольгердовичів [3]. Стосовно литовської версії, зокрема того, хто був родоначальником княжого роду – Федір Ольгердович (1333–1392) чи Федір Любартович (1351–1431) то думки дослідників різняться. Київська науковиця В. Рудюк зазначає, що «обидва князі були рідними братами, синами литовського князя Гедиміна, жили в один і той самий час і до кінця свого життя сповідували православну віру» [6, с. 10]. За результатами опрацювання великого

масиву документального історичного фактажу дослідниця швидше за все схиляється до думки, що «Любартівська традиція була менш правдоподібна аніж Ольгердівська» [6, с. 11].

Відносність і недовершеність людських знань на певному історичному етапі суспільного розвитку не дає чітких відповідей як у питанні генеалогії князівського роду Любартовичів-Сангушків, так і в поясненні характерних особливостей прізвищевих назв історичної Рівненщини, засвідчених на сторінках княжого архіву. Пропоноване дослідження – це крок у напрямку системного підходу до їх вивчення і можлива основа для наукових розвідок.

1. Атаманенко В. (упор.), Винар Л. (ред.). Описи Острожчини другої половини XVI – першої половини XVII ст. Острог, 2004.
2. Вихованець Т. Архів князів Сангушків зі Славути. 2014. URL: https://perspekt.org.ua/news/apxiv_knyziv_sanquшко_зі_славути (дата звернення: 01.11.2025).
3. Вознюк О. Династія князів Сангушків. URL: <https://www.starodavnij-volodymyr.com.ua/publikacii/32-dinastyia-knyazv-sangushkv.html> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Пещак М. М. (упор.). Грамоти XIV ст. Київ : Наукова думка, 1974.
5. Рудюк В. Архів князів Сангушків у Славуті як джерело до історії України XV–XVIII ст. *Часопис української історії*. 2017. № 36. С. 78–84.
6. Рудюк В. Походження роду князів Сангушків: литовсько-руська версія. *Часопис української історії*. 2018. № 38. С. 9–17.
7. Русанівський В. М. Українські грамоти XV ст. Київ : Наукова думка, 1965.
8. Теодорович Н. И. Историко-статистическое описание церквей и приходов Волынской епархии. Почаев, 1889. Т. II : Уезды Ровенский, Острожский и Дубенский.
9. Русанівський В. М. та ін. Українська мова : енциклопедія. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 2004.
10. Чучка П. П. Слов'янські особові імена українців: історико-етимологічний словник. Ужгород, 2011.
11. Radziminsky Z. L. (kier.). Archiwum ksiąg Lubartowiczów Sanguszków w Sławucie. Lwów, 1887. Т. I. S. 1366–1506.

Наукове видання

***Детермінанти соціально-економічного відновлення
держави, регіонів та суб'єктів господарювання***

**Збірник тез доповідей
III Міжнародної науково-практичної конференції
присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту
економіки та менеджменту**

Розміщуються статті в авторській редакції

Технічний редактор

Галина Сімчук

*Видавець і виготовлювач
Національний університет
водного господарства та природокористування
вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028.*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції РВ № 31 від 26.04.2005 р.*