Кафедра економіки

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СПІВОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ:
Windesheim University of Applied Sciences (м. Зволле, Нідерланди)
PXL University of Applied Sciences and Arts (м. Хасселт, Бельгія)
SMK College of Applied Sciences (м. Клайпеда, Литва)
Utrecht University (м. Утрехт, Нідерланди)
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна)
Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)
Мукачівський державний університет (м. Мукачево, Україна)
Центральноукраїнський національний технічний університет (м. Кропивницький, Україна)

Міжнародна науково-практична конференція

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ: ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

12 жовтня 2026 року



УДК 330(063)

Рекомендовано до друку вченою радою факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій Уманського національного університету

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Алла ОСІПОВА – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки Уманського національного університету відповідальний редактор)

Максим СЛАТВІНСЬКИЙ – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Уманського національного університету (відповідальний секретар, упорядник збірника)

Юрій ЦИМБАЛЮК – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій Уманського національного університету

Людмила СМОЛІЙ – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Уманського національного університету

Руслан МУДРАК – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Уманського національного університету

Олександр КІРДАН – доктор педагогічних наук, доцент кафедри економіки Уманського національного університету

Алла РЕВУЦЬКА – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Уманського національного університету

Оксана ФРОТЕР – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Уманського національного університету

Олена ФІЛІМОНОВА – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Уманського національного університету

Віра КОСТЮК – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Уманського національного університету

Зоя НЕПОЧАТЕНКО – викладач кафедри економіки Уманського національного університету

Ольга В'ЮНИК – кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Ольга ДЕНІСОВА – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри міжнародної економіки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Тетяна ЧЕРНИЧКО – завідувач кафедри економіки та фінансів, доктор економічних наук, професор Мукачівського державного університету

ОЛЕНА ВЕРТХЕЙМ-ДАВИГОРА – старший дослідник з питань інклюзивного ринку праці, Windesheim University of Applied Sciences (м. Зволле, Нідерланди)

Автори вміщених матеріалів несуть відповідальність за достовірність поданої інформації

Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 12 жовтня 2026. Кафедра економіки Уманського національного університету. Умань. 2026.

У збірнику висвітлено актуальні питання сталого економічного розвитку, забезпечення економічної стійкості, підприємництва, інноваційної та інвестиційної діяльності, цифрової трансформації, європейської інтеграції та повоєнного відновлення економіки України.

Видання призначене для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, представників органів влади, бізнесу та всіх, хто цікавиться проблемами сталого розвитку економіки.

©Уманський національний університет, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ У ВОЄННИЙ ЧАС І ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ

Олена НЕПОЧАТЕНКО

ІНСТИТУТИ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ У ФІНАНСУВАННІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ: ПОТЕНЦІАЛ І БАР'ЄРИ 15

Олена ЛАЗАРЄВА

ОРІЄНТИРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 18

Юрій ЦИМБАЛЮК, Олександр РОЛІНСЬКИЙ

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН, ПЕРЕШКОДИ ТА НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ 21

Ольга ПОНОМАРЕНКО

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 24

Олена ЖАРУН

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 28

Андрій ДРІГА

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 32

Андрій ГАБРЕЛЯН

РИЗИК-ПРОФІЛЮВАННЯ ПРОЄКТІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕТІНІЗАЦІЇ 36

Руслан МУДРАК

КРИЗОВИЙ СТАН МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА УКРАЇНИ 40

Оксана СТОРОЖУК, Олексій ЗАЯРНЮК, Олександр СКІБІЦЬКИЙ

ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 42

Nataliia PITEL

STRATEGIC RESILIENCE OF ENTERPRISES AMID GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY: CRISIS MANAGEMENT TOOLS AND INNOVATIVE DEVELOPMENT 45

Світлана ТИМЧУК

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 48

В’ячеслав ПИЖ’ЯНОВ

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК РЕСУРС НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ .. 51

Богдан ГУЗАР

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ І БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 53

Мікаіл ГАРАЄВ

ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЦИРКУЛЯРНИМИ ХАБАМИ 56

Тетяна ТИМОШЕНКО

СТАЛИЙ ТУРИЗМ У ФОКУСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 60

Анастасія ПУТЕНКО

ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 63

Ольга БУТКО

РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 66

Віталій СМОЛІЙ

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ 69

Олеся БІНЕРТ, Михайло ЛИЗАК

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 72

Марина ЄРМОЛАЄВА

ESG-ЗВІТНІСТЬ ТА КОРПОРАТИВНИЙ ОБЛІК ЗБИТКІВ ВІД ВОЄННИХ ДІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ВІДБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 77

Олена ДАНИЛЕНКО

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 80

Алла РЕВУЦЬКА

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 83

Альбіна ІВАЩЕНКО, Світлана МУШНИКОВА

ЕФЕКТ НАКОПИЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВТРАТ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ СИСТЕМНИХ ШОКІВ 87

Ганна СИРОТЮК, Катерина ЯНКОВСЬКА

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 90

Світлана ЛУШКО

ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА ТА ПЕРСОНАЛЬНИЙ ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДОМОГОСПОДАРСТВ 93

Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА, Іван КОЗАЧКОВ

ТЕХНОЛОГІЇ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 97

Вероніка КОВАЛЬОВА

СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ 100

Оксана ПРОКОПИШИН, Валентина ІЛЬНИЦЬКА, Оксана ШИЙКА

ЕКОНОМІЧНА ЦІНА ВІДКЛАДЕНОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ДОВГОСТРОКОВІ ВТРАТИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ 103

Тетяна ВОНБЕРГ, Вікторія САДЛІВСЬКА

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 106

Олександр КОЛЯДИЧ

ІНДИКАТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У 2020–2025 РОКАХ: ДИНАМІКА, РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І ВИКЛИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ 109

Оксана ФРОТЕР

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 112

Станіслав ЛІНЧЕВСЬКИЙ, Любов ДРАНУС

ІНТЕГРАЦІЯ КЛАСИЧНИХ ТА СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 116

Наталія ГЛЕВАЦЬКА, Іванна СТОРОЖУК

ДИНАМІКА ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ У 2015–2023 РОКАХ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ 119

Тетяна РЯБОВОЛИК, Михайло ДУКІН, Катерина ОХОТНИК

СИНЕРГІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 122

СЕКЦІЯ 2. РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ІНТЕГРАЦІЯ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

Петро БОРОВИК, Ірина УДОВЕНКО, Володимир КИРИЛЮК

ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНИЙ БІЗНЕС У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ 131

Михайло МАЛЬОВАНИЙ, Алла ОСІПОВА

ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОЛІ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 134

Олексій КІСЕЛЬОВ

ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНО ГОТОВИХ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОБІЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ 137

Оксана ВІННИЦЬКА

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 141

Катерина ОРЄХОВА, Даниїла МАРЧАК

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ CBDC У СТРАТЕГІЮ МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 144

Любов ШЕВЧЕНКО

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 147

Антон ВАЛУЄВ

НЕРІВНОМІРНІСТЬ БЮДЖЕТНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК РИЗИК АСИМЕТРИЧНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 152

Лариса КУПІНЕЦЬ

МОРСЬКЕ ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО 156

Володимир КИРИЛЮК

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 160

Nadiia NESTERCHUK

STATE SUPPORT FOR THE STRUCTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 163

Георгій ЧЕРЕВКО, Ігор БЕКЕР, Андрій ВАРУНОК

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 167

Ірина ЧЕРЕВКО, Ігор БЕКЕР, Андрій ВАРУНОК

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 170

Наталія ГЛЕВАЦЬКА, Карина ЛЮЛЬКО

ЗМІНИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ВІДКРИТОСТІ УКРАЇНИ У 2019–2025 РОКАХ 173

Віра КОСТЮК, Сергій ЛУКАШЕНКО

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ 176

Ярослав КОСТЮК

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ ЗАГАЛЬНОГО РЕГЛАМЕНТУ ПРО БЛОКОВІ ВИНЯТКИ (GBER) У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ 179

СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, ДЕМОГРАФІЧНІ ТА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Drs. O.P. (Aljona) WERTHEIM-DAVYGORA

LABOUR MARKET POSITION OF UKRAINIAN DISPLACED PERSONS IN THE NETHERLANDS: INFLUENCING FACTORS, KEY ISSUES AND CONTRIBUTION TO THE DUTCH ECONOMY AND FUTURE RECONSTRUCTION OF UKRAINE 183

Зоя НЕПОЧАТЕНКО

«СРІБНА ЕКОНОМІКА» ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ 190

Микола ЯКОВИН

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 193

Людмила ЯКОВЛЄВА, Оксана ВАЛЕЦЬКА

СПІВПРАЦЯ НСПП ТА МОП У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГІДНОЇ ПРАЦІ, РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ, ЗАХИСТІ ТРУДОВИХ ПРАВ ТА ПІДТРИМЦІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ 197

Олександра СМІРНОВА, Оксана ВАЛЕЦЬКА

ТРАНСКОРДОННА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВА НА ПРАЦЮ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ 201

Олексій ЗАЯРНЮК, Олександр СКІБІЦЬКИЙ

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ І МІГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 204

Ольга ДЕНІСОВА

ЦИФРОВИЙ КАПІТАЛ МІГРАНТІВ В ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМАХ КРАЇН ЄС 207

Тетяна НЕМЧЕНКО, Борис ДИВИЗИНЮК

РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 211

Oksana VALETSKA, Yana PLIUTENKO

PROTECTION OF LABOUR RIGHTS OF IDPS AND REFUGEES IN UKRAINE: LEGAL DIMENSION AND PRACTICE.....214

Максим СЛАТВІНСЬКИЙ

РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: ВІД ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ ДО ДЕФІЦИТУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ 217

Оксана СТОРОЖУК, Олександр СКІБІЦЬКИЙ

СОЦІАЛЬНИЙ НАЙМ ЯК ВИХІД ІЗ ЖИТЛОВОЇ КРИЗИ 221

Тетяна БОНДАРЕНКО

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ 225

Олександр КІРДАН

СИНТЕЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО АНАЛІЗУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ.....228

Ольга БЕЗПАЛЕНКО, Віра КОСТЮК

СОЦІАЛЬНИЙ ВЕКТОР НОВОГО ТРУДОВОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ.....231

Віра КОСТЮК, Євгеній ЛАРІОНОВ

СУЧАСНА ЖИТЛОВА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ.....234

Ілля ОРЛОВ

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ УКРАЇНИ: СТРУКТУРНІ РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ 237

Роман СТРІЛЕЦЬ

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА СТРУКТУРНА АДАПТАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ.....240

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК БІЗНЕСУ, ЙОГО ФІНАНСОВЕ, ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ І МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Леся БАРАБАШ

КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ У ПРИЙНЯТТІ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....244

Олена ПРОКОПЧУК

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 247

Юлія УЛЯНИЧ, Богдан ПРОКОПЧУК

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 250

Юлія УЛЯНИЧ, Костянтин УЛЯНИЧ

ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 255

Наталія МАРУСЯК

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 258

Катерина МЕЛЬНИК

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КОН'ЮНКТУРИ 261

Максим БЕЗПАРТОЧНИЙ

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ 264

Олеся БЕЗПАРТОЧНА

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ 267

Наталія АНДРУСЯК

FROM COMPLIANCE TO STRATEGIC VALUE: CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING IN THE EUROPEAN UNION AND IMPLICATIONS FOR UKRAINIAN BUSINESS 270

Тетяна МОКІЄНКО

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 274

Ольга ЛЕГА, Тетяна ПРИЙДАК, Людмила ЯЛОВЕГА

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ 277

Larysa NIKOLENKO

THE STEM APPROACH AS A FOUNDATION FOR TRANSFORMING ECONOMIC EDUCATION AMIDST UNCERTAINTY AND THE RISE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE 280

Марія ВИШНЕВСЬКА, Зоя БОЙКО

КОНКУРЕНЦІЯ ЧЕРЕЗ КООПЕРАЦІЮ: КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ 283

Тетяна ЛАХТЮК

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЙ НА РИНКУ БУХГАЛТЕРСЬКИХ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ 287

Олександр КОВАЛЬЧУК

АДАПТАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 290

Людмила СМОЛІЙ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ АГРОПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 293

Юлія НЕСТЕРЧУК, Максим САВЧЕНКО

ЕТАПИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 296

Оксана КРОЧАК

ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 299

Ксенія ЧЕРНЕНКО

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ 302

Наталя БУЛГАКОВА

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ 305

Олег ЧОРНИЙ

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА АРХІТЕКТОНІКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ 308

Дмитро ПАВЛЮЧЕНКО

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ТА ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 311

Іванна СТОРОЖУК

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ HORECA (НА ПРИКЛАДІ КАВ'ЯРНІ «ВАНІЛЬ») .. 313

Людмила ПЕТРЕНКО

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА 316

Людмила ПЕТРЕНКО, Павел ХУДІКОВ

АНАЛІТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ 319

Михайло ЛИЗАК, Олеся БІНЕРТ

СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 322

Наталія БОНДАРЕНКО

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 325

Світлана ТЮТЮННИК, Юрій ТЮТЮННИК, Наталія КАНЦЕДАЛ

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА СОБІВАРТІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 329

Зоряна МИРОНЧУК, Надія ЦІЦЬКА

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 332

Ольга КІРІЧЕНКО 335

ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ І МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 335

Віталій КРИВОЗУБ 338

РЕЗЕРВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПИВОВАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА 338

Олена ГУК

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ТЕПЛИЧНОГО ГОСПОДАРСТВА 341

Владислав ХМАРУК

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 345

Богдан МАЦІБОРА

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА НІВЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ 348

Віолетта МАЦІБОРА

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ 351

Юлія ПАЗЮК

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 354

Сергій КОЛОТУХА

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ УМОВ 357

Алла ОСІПОВА, Інна НОВАК

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ 360

Михайло ОСІПОВ

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТИМУЛЯТОРІВ УКОРІНЕННЯ У ВЕГЕТАТИВНОМУ РОЗМНОЖЕННІ *HYDRANGEA* L. 363

Олег ТАРАЩЕНКО

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНИЙ НАУКОВИЙ ДИСКУРС 366

Наталія ІВАНОВА

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБ'ЄКТНОГО ПОЛЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІД ВПЛИВОМ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 368

Ірина МАЦКО

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК КОМПЕНСАЦІЇ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ 372

Анна КОПИЦЯ

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 374

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ У ВОЄННИЙ ЧАС І ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ

Олена НЕПОЧАТЕНКО
д.е.н., професор
Уманський національний університет

ІНСТИТУТИ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ У ФІНАНСУВАННІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ: ПОТЕНЦІАЛ І БАР'ЄРИ

Повоєнне відновлення економіки України потребує залучення масштабних довгострокових інвестицій у відбудову інфраструктури, енергетики, житлового фонду та промисловості. За оцінкою Світового банку, Європейської Комісії та ООН (RDNA4, лютий 2025 р.), потреби відновлення на наступне десятиліття сягають приблизно 524 млрд дол. США, а дефіцит фінансування лише у 2025 р. становить 9,96 млрд дол., причому мобілізація приватного капіталу визначена ключовим чинником подолання цього розриву [1]. Бюджетних і донорських ресурсів для покриття таких обсягів недостатньо, тому зростає роль колективних форм інвестування – інститутів спільного інвестування (ІСІ), здатних акумулювати приватний і інституційний капітал для фінансування, зокрема високоризикових, проєктів відбудови.

Діяльність ІСІ в Україні регулює Закон «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080-VI [2]. Наприкінці 2024 р. НКЦПФР розробила проєкт закону «Про інвестиційні фонди» (реєстр. № 13246), покликаний замінити чинний закон і наблизити регулювання до стандартів ЄС [3], що підтверджує актуальність цієї реформи саме сьогодні.

Українська індустрія ІСІ сьогодні тримається майже виключно на венчурному сегменті: із понад 1800 зареєстрованих у 2025 р. інститутів дев'ять із десяти – закриті венчурні фонди, на які припадає 96,5% сукупних чистих

активів галузі (548,5 млрд грн) [4]. Для порівняння, у структурі капітальних інвестицій України за 2024 р. частка нерезидентів становила лише 0,1% проти 71% вітчизняного приватного капіталу – розрив, який скоріше свідчить про нереалізовану можливість, ніж про брак інтересу іноземних інвесторів.

Ілюстрацією такого підходу є запропонована в літературі схема, де роль інвестиційного хаба виконує венчурний фонд, який не купує енергооб'єкти напряму, а входить у капітал і борг окремих проєктних компаній (SPV), доповнюючи це випуском «зелених» облігацій; обов'язковий ESG-аудит фонду слугує своєрідною «перепусткою довіри» для донорів на кшталт ЄБРР, IFC чи USAID [4]. Цінність моделі – не в наявності SPV як такої, а в принципі «одна SPV – один проєкт», що локалізує ризик і спрощує майбутній вихід інвестора; поки що, однак, ця практика обмежується переважно енергетичним сектором.

Попри це, вихід ІСІ на проєкти відбудови стримують радше інституційні, ніж технічні перешкоди: немає окремого податкового чи регуляторного статусу для «відбудовних» фондів, звітність рідко відповідає ESG-стандартам, яких очікують донори, іноземні венчурні інвестори наштовхуються на валютні та юридичні бар'єри, а нерозвиненість вторинного ринку не дає їм зрозумілого сценарію виходу з інвестиції.

На нашу думку, орієнтація венчурних ІСІ майже виключно на відновлювану енергетику невиправдано звужує потенціал інструменту для відбудови загалом. Житлове будівництво та переробна промисловість зазвичай мають коротший інвестиційний горизонт і прогнозованіший грошовий потік, тому здатні зацікавити й диверсифіковані ІСІ, які сьогодні практично відсутні серед учасників відбудови. Диференціацію регуляторних вимог варто будувати не лише за галузевою («зеленою») ознакою, а й за рівнем ризику проєкту.

Дослідники слушно наголошують, що розвиток ІСІ здатний мобілізувати фінансові ресурси та зміцнити фінансову стабільність економіки [5]. Для розкриття цього потенціалу доцільні: статус спеціалізованого «відбудовного» фонду з податковими стимулами; звітність за ESG/GRI-стандартами; модель

«фонду фондів» з розподілом ризику між державою, бізнесом і міжнародними партнерами; формування вторинного ринку цінних паперів ІСІ.

Висновки. Інститути спільного інвестування мають значний, але недостатньо реалізований потенціал як джерело фінансування повоєнного відновлення економіки України. Домінування венчурних фондів створює передумови для фінансування високоризикових, але стратегічно важливих проєктів відбудови, водночас надмірна концентрація на енергетичному секторі стримує розкриття потенціалу ІСІ в інших капіталомістких напрямах – житловому будівництві та переробній промисловості. Реалізація цього потенціалу потребує завершення законодавчої реформи, запровадження цільових податкових стимулів і розвитку механізмів співінвестування з міжнародними партнерами, що здатне перетворити ІСІ на дієвий канал залучення приватного, зокрема іноземного, капіталу в економіку України.

Список використаних джерел

1. Україна потребуватиме 524 млрд дол. на відновлення у найближчі 10 років: 13% житлового фонду зруйновано. За даними Світового банку, Європейської Комісії та ООН (RDNA4). URL: https://borgexpert.com/news/ukraina-potrebuvatyme-524-mlrd-na-vidnovlennia-u-najblyzhchi-10-rokiv-13-zhytlovoho-fondu-zrujnovano (дата звернення: 21.09.2026).

2. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17 (дата звернення: 21.09.2026).

3. На українські інвестфонди чекає реформа. Які новації НКЦПФР заклала у драфт законопроєкту? Mind.ua. URL: https://mind.ua/publications/20284778-na-ukrayinski-investfondi-chekae-reforma-yaki-novaciyi-nkcpfr-zaklala-u-draft-zakonoproektu (дата звернення: 21.09.2026).

4. Дрібнюк А. М. Модель участі венчурних інститутів спільного інвестування у фінансуванні проєктів відновлюваної енергетики в Україні. Економіка: реалії часу. 2025. № 2(78). С. 51–58. DOI: 10.15276/ETR.02.2025.5.

5. Лебідь А. Формування та розвиток інститутів спільного інвестування як передумова побудови стійкої економічної системи. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-5.

Олена ЛАЗАРЄВА
д-р екон. наук, професор
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ОРІЄНТИРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Підписана у 2014 році Угода про асоціацію з Європейським Союзом започаткувала ключові реформи в напрямку модернізації довкілля, енергозбереження та розв’язання екологічних проблем. Можливість вирішення завдань Плану відновлення відповідно до Євроінтеграційного напрямку поставило на порядок денний інтеграцію екологічної складової до реформ та проєктів з відновлення, які передбачають забезпечення сталого розвитку. Проте російська агресія, що має місце нині, внесла свої негативні наслідки до цього. За даними Державної екологічної інспекції збитки, які завдано земельним ресурсам внаслідок засмічення земель вибуховими речовинами, становлять 1,87 трлн грн., а внаслідок забруднення ґрунтів – 23,1 млрд. грн. [1]. І відповідно нині за оцінками Світового банку, Європейської Комісії, ООН та Уряду України потреби на екологічне відновлення України вже перевищують 85 млрд доларів США [2].

Тому відновлення землекористування на засадах сталого розвитку у післявоєнний період є необхідним з точки зору оновлення хоча б до довоєнного рівня виробничого потенціалу територій.

Отже, потребують необхідності обґрунтування орієнтирів сталого землекористування як основного фактору розвитку територій.

Так, на нашу думку слушним є використання агротехнологій, що включають глибокий обробіток землі для вирівнювання її поверхні та покращення стану пошкоджених ґрунтів. Передусім такі заходи спрямовані на поліпшення агрофізичних властивостей ґрунту та збільшення потужності кореневмістного шару.

Враховуючи той факт, що хімічне забруднення ґрунтів, яке зумовлено вибухами та хімічним впливом, суттєво впливає на умови росту та розвиток кореневої системи рослин, потребує необхідності проведення комплексу заходів з очищення стічних вод та атмосферного повітря. Це є можливим завдяки висіву культур, що мають високий винос забруднювачів та значну біомасу. Крім того, вирощування культур (рис, сочевиця, капуста, коноплі), що виносять з ґрунту свинець, кадмій, мідь та цинк, а також а також запобігають руйнації біологічної складової ґрунту, сприяє покращенню стану довкілля та попереджає ерозію ґрунтів.

Вразливість сільського господарства внаслідок зміни клімату, що спричинена вищими температурними показниками, зменшення кількості ґрунтової вологи внаслідок екстремальних погодних явищ потребують комплексної екологічної оцінки та проведення моніторингу ґрунту. Це дозволить прийняти узгоджені та вірно сконструйовані рішення щодо обґрунтованої рекультивації ґрунту на ділянках, де це є необхідним, справедливої консервації земель на сильно забруднених територіях, що спричинене мінно-вибуховими діями.

Не менш важливим є фінансовий аспект сталого землекористування, Наприклад, залучення інвестицій у економічно важливі та необхідні проекти

сприятимуть як і досягненню економічної продуктивності, так і зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Крім того, зниження шкідливого впливу на екосистему дозволить підвищити фінансово-економічну стійкість фінансового сектору, сприяючи його поступовому післявоєнному відновленню.

Враховуючи, що найближчим часом очікувати значного збільшення прямого фінансування землеохоронних заходів з державного бюджету не приходиться, тому потрібно шукати порятунок у селективній підтримці інноваційної діяльності. Фінансування програм, схем використання і охорони земель, здійснення моніторингу земель, науково-дослідні роботи в галузі охорони земель потрібно здійснювати за рахунок держбюджету.

Забезпечення виконання стратегій сталого розвитку з урахуванням інтересів сільських територій у поєднанні із ініціативами щодо їх поступального відродження може бути успішно втілена шляхом взаємодії з різноманітними науково-дослідними та експертними установами. Це в свою чергу забезпечить створення нових робочих місць, покращення місцевої інфраструктури, підвищення якості життя в сільській місцевості.

Підтримка науково-дослідних проєктів, які передбачають дослідження та впровадження екологобезпечних та стійких методів виробництва дозволять підвищити продуктивність виробничих потужностей, забезпечити конкурентоспроможність виробництва та сприятимуть більш оперативному відновленню продуктивного потенціалу.

Дієвим заходом, що сприятиме зменшенню негативного впливу на економіку є залучення самих виробників товарів до збору на переробку їх упаковки, збір та утилізація. Порушення ланцюгів виробництва та постачання сільськогосподарської продукції внаслідок військових дій потребує переорієнтацію на місцеві ланцюги постачання, переоблаштування господарських потреб до нагальних потреб виробництва.

Дотримання окреслених орієнтирів повоєнного відродження землекористування на засадах сталого розвитку забезпечуватимуть більш стійке відновлення територій, налагодження виробництва, поступальний розвиток економічного простору, формуючи при цьому екологічну свідомість землевласників та землекористувачів, стимулюючи впровадження у сферу землекористування ресурсоощадливих та екологобезпечних технологій, здатних забезпечити екологізацію виробництва у поствоєнний період.

Список використаних джерел

1. Сидорова А. Збитки довкіллю України від великої війни сягнули 7,2 трлн грн (29.07.2026). URL: https://skilky-skilky.info/zbytky-dovkilliu-ukrainy-vid-velykoi-viyny-siahnuly-7-2-trln-hrn/ (дата звернення: 23.09.2026)

2. Горбачук Д. Екологічні наслідки війни: рахунок, який доведеться сплачувати тисячоліттями (22.06.2026). URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/4136444-ekologicni-naslidki-vijni-rahunok-akij-dovedetsa-splacuvati-desatilittami.html (дата звернення: 23.09.2026)

Юрій ЦИМБАЛЮК
к.е.н., доцент
Олександр РОЛІНСЬКИЙ
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН, ПЕРЕШКОДИ ТА НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ

Війна докорінно змінила умови інвестиційної діяльності в Україні. Інвестиції, тобто майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються в підприємницьку та інші види діяльності задля отримання прибутку або досягнення соціального й екологічного ефекту [1], у воєнний час визначають не

лише темпи відновлення зруйнованих потужностей, а й збереження робочих місць, податкових надходжень і загальної стійкості економіки.

Так, за даними Національного банку України, чистий приплив прямих іноземних інвестицій у довоєнному 2021 році становив 7,32 мільярда доларів. У 2022 році він скоротився до 0,35 мільярда доларів, тобто більш ніж у двадцять разів. У 2023 році відбулося часткове відновлення до 4,4 мільярда доларів, проте надалі приплив знову зменшувався: 3,51 мільярда доларів у 2024 році та 2,60 мільярда доларів у 2025 році, що на чверть менше, ніж роком раніше [2]. Отже, навіть у найсприятливіший воєнний рік приплив не досяг двох третин довоєнного рівня, а у 2025 році становив лише близько третини від нього.

Водночас потреба в капіталі невпинно зростає. Згідно з п’ятою швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення, підготовленою Урядом України спільно зі Світовим банком, Європейською комісією та Організацією Об’єднаних Націй, потреби на відновлення та відбудову протягом наступних десяти років сягають 588 мільярдів доларів, що майже втричі перевищує валовий внутрішній продукт України. Лише на пріоритетні проєкти 2026 року потрібно 15,25 мільярда доларів, з яких забезпечено близько 5,8 мільярда, тож нестача фінансування становить 9,5 мільярда доларів [3]. Укладачі оцінки наголошують, що за умови проведення реформ до сорока відсотків потреб можна покрити за рахунок приватних інвестицій. Це понад 235 мільярдів доларів, або в середньому близько 23,5 мільярда доларів на рік, що приблизно вдев’ятеро перевищує фактичний приплив прямих іноземних інвестицій у 2025 році. Навіть з урахуванням можливої участі вітчизняних інвесторів розрив між потребами та наявними можливостями залишається багаторазовим.

Головним стримувальним чинником є воєнний ризик. Наявні програми страхування мають високий поріг входу, від п’яти до десяти мільйонів доларів, що закриває доступ до них малому та середньому підприємництву, а іноземні перестраховики так і не повернулися на ринок України. За оцінками Міністерства економіки, щорічні втрати основних засобів підприємств через

війну становлять від чотирьох до десяти мільярдів доларів, тоді як місткість українського ринку страхування і перестрахування не перевищує одного мільярда доларів. Додатково інвестиційну активність стримують нестача працівників, руйнування енергетичної інфраструктури та обмежений доступ до довгострокового кредитування.

Водночас держава та міжнародні партнери поступово формують систему захисту інвестора. З 2024 року Експортно-кредитне агентство страхує прямі інвестиції та інвестиційні кредити від воєнних і політичних ризиків, зокрема від бойових дій, терористичних актів, окупації та анексії. Програма фінансової підтримки Європейського Союзу «Механізм для України» передбачає Українську інвестиційну рамку обсягом 6,97 мільярда євро, з яких 5,46 мільярда спрямовано на гарантії, що знижують ризики для інвесторів і банків. У 2026 році уряд представив концепцію фонду покриття першого шару збитків бізнесу обсягом від трьох до чотирьох мільярдів доларів із компенсацією до десяти мільйонів доларів на одне підприємство, запуск якого заплановано на січень 2027 року.

Проведений аналіз засвідчує, що інвестиційна діяльність в Україні під час війни не зупинилася, проте її обсяги значно нижчі як від довоєнного рівня, так і від потреб відбудови. Для активізації інвестицій доцільно: по-перше, створити єдину національну систему страхування воєнних ризиків, поєднавши державні кошти, ресурси міжнародних партнерів і приватних страховиків, та зробити її доступною для малого й середнього підприємництва; по-друге, зосередити державні стимули на галузях зі швидкою окупністю та стратегічним значенням, зокрема переробній і оборонній промисловості, розподіленій енергетиці та логістиці; по-третє, враховувати регіональні відмінності рівня безпеки, підтримуючи розміщення виробництв у відносно безпечних центральних і західних областях; по-четверте, посилювати захист права власності та незалежність судочинства як основу довіри інвесторів. Реалізація цих заходів

дасть змогу перетворити відбудову України з вимушеної потреби на привабливу можливість для українського та іноземного капіталу.

Список використаних джерел

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646.

2. Як велика війна вплинула на обсяги прямих інвестицій в Україну. *Слово і діло*. 2026. 2 липня. URL: https://slovoidilo.ua/2026/07/02/infografika/finansy/yak-velyka-vijna-vplynula-obsyahy-pryamyx-investyczij-ukrayinu (дата звернення: 02.10.2026).

3. Потреби України у відновленні на 10 років зросли до $588 млрд, дефіцит фінансування на 2026р. становить $9,5 млрд – Мінрозвитку. *Інтерфакс-Україна*. 2026. 24 лютого. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1146871.html (дата звернення: 02.10.2026).

Ольга ПОНОМАРЕНКО
доктор філософії, старший викладач
Уманський національний університет

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Ризикове середовище, у якому функціонує аграрний сектор України, характеризується наразі одночасною дією кількох груп чинників, а саме, економічних, природно-кліматичних, фінансових і воєнних. Повномасштабне вторгнення додало до звичного переліку загроз для сільськогосподарських товаровиробників низку нових: втрату та пошкодження майна, замінування угідь, розрив логістичних маршрутів, недоступність окремих територій, а також загальне зростання невизначеності господарської діяльності. За таких умов

питання побудови дієвої системи страхового захисту виходить на перший план як складова забезпечення економічної стійкості галузі.

Страхування історично виступає одним з фінансових інструментів управління ризиками та підтримки стабільності суб'єктів аграрного виробництва. Проте наявні дані щодо розвитку аграрного страхування в Україні вказують на його обмежене охоплення та потребу в системному оновленні механізму реалізації. Так, за підсумками дослідження, що охоплює 2014–2023 рр., частка застрахованих сільськогосподарських площ у середньому не перевищувала 3 %, а внесок аграрного страхування у загальний страховий портфель становив близько 2 % [1]. Отже, виникає необхідність упровадження інноваційних підходів, цифрових рішень та адаптації страхових продуктів до вітчизняних реалій [1].

Змінюється сама сутність ризиків, з якими працює страховий захист: воєнні загрози ускладнюють оцінку страхового випадку та розрахунок збитків, а в аграрній сфері ця проблема посилюється територіальною нерівномірністю ризиків, значними площами угідь і можливою відсутністю фізичного доступу до об'єктів. Тому сучасна модель страхування має не лише компенсувати завдані втрати, а й спиратися на нові технологічні підходи до виявлення й оцінки ризиків. Дослідження страхового ринку України показують, що його трансформація зумовлена зміною економічних умов, цифровізацією та потребою адаптації страхового бізнесу [2; 3], зокрема цифровізація створює підстави для автоматизації страхових операцій та появи нових каналів обслуговування [3].

Одним із напрямів трансформації є параметричне страхування, за якого виплата прив'язана не до фактичного збитку, а до досягнення заданого значення параметра, а саме, температури, опадів, вологості ґрунту, швидкості вітру тощо. Параметрична модель захисту аграрного сектору зростала у 2018–2021 рр., але зазнала істотного скорочення у 2022 р. через потрясіння страхового ринку [3]; параметричне й індексне страхування розглядається як

окремий напрям розвитку галузі [3]. При цьому параметричні продукти демонстрували вищий середній рівень виплат порівняно з класичним агрострахуванням, приблизно 35 % проти 14 % [1], що не свідчить про безумовну перевагу моделі, але підтверджує доцільність її подальшої адаптації до потреб українських агровиробників.

Цифрові технології розширюють можливості таких механізмів. Особливу роль для аграрного сектору відіграє дистанційний моніторинг: супутникові дані, ГІС, дистанційне зондування Землі дають змогу оцінювати стан посівів без фізичного доступу до об'єкта, а їх поєднання з параметричними продуктами формує технологічнішу модель захисту. Водночас цифровізація не усуває фундаментальних проблем: параметричні механізми потребують якісної статистичної та метеорологічної бази, коректних параметрів і порогових значень та узгодженості індексу з фактичними ризиками, інакше виникає базисний ризик, коли виплата не відповідає реальним втратам.

Інституційний аспект також показовий: страховики демонструють обмежену активність в аграрному сегменті, а операції концентруються серед вузького кола компаній, що вимагає розвитку конкуренції та підвищення доступності страхування для агровиробників.

Економічну стійкість аграрного сектору доцільно розуміти як здатність зберігати функціональну спроможність, адаптуватися до змін ризикового середовища та відновлювати виробничий потенціал після негативних подій, а страхування як механізм перерозподілу фінансових наслідків ризику. Перспективною є комбінована модель: традиційне страхування для ризиків із фізично встановлюваним збитком, параметричні й індексні продукти для ризиків, які раціональніше оцінювати за об'єктивними параметрами, а цифрові технології як інформаційна основа оцінки, моніторингу та автоматизації.

Отже, трансформація аграрного страхування в Україні має рухатися до багаторівневої системи, що поєднає традиційні механізми, параметричне й індексне страхування, цифровий моніторинг ризиків і державну підтримку.

Інноваційні інструменти не замінюють класичне страхування, а розширюють захист там, де традиційні методи оцінки ризиків недостатньо ефективні; результативність цього підходу залежить від якості інформаційної інфраструктури, нормативного забезпечення, доступності перестрахування та відповідності параметрів продуктів реальним потребам агровиробників.

Список використаних джерел

1. Прокопчук О. Т., Непочатенко О. О., Мальований М. І., Соколюк С. Ю., Ролінський О. В., Пономаренко О. В. Development of agricultural insurance in Ukraine. Insurance Markets and Companies. 2024. Vol. 15, Issue 2. P. 106–121. DOI: 10.21511/ins.15(2).2024.10.

2. Пономаренко О. В. Економічні умови функціонування страхового ринку України. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 101. Ч. 2. С. 208–218. DOI: 10.32782/2415-8240-2022-101-2-208-218.

3. Прокопчук О. Т., Клименко В. О. Параметрична схема страхового захисту для аграрного сектору економіки України. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2023. Вип. 102. Ч. 2. С. 60–71. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-60-71.

4. Прокопчук О. Т., Харенко А. О., Гумен О. В., Мирошниченко М. М., Клименко В. О., Жарун Р. Ф. Цифрові трансформації та інноваційні рішення на ринку страхових послуг України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2024. Вип. 105. Ч. 2. С. 106–115. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-106-115.

Олена ЖАРУН
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується одночасним впливом воєнних, структурних, технологічних та інституційних викликів, що істотно змінюють умови функціонування суб'єктів господарювання. Для торговельних підприємств особливої актуальності набувають проблеми забезпечення безперервності діяльності, адаптації логістичних ланцюгів, збереження клієнтської бази, оптимізації витрат та оперативного прийняття управлінських рішень. За таких умов цифрова трансформація поступово переходить із категорії інструментів підвищення ефективності до одного з механізмів забезпечення економічної стійкості підприємств.

Концептуально сталий розвиток української економіки передбачає одночасне врахування економічних, соціальних та екологічних складових. Указом Президента України визначено 17 Цілей сталого розвитку України до 2030 року, серед яких безпосереднє значення для трансформації торгівлі мають забезпечення сталого економічного зростання та продуктивної зайнятості, розвиток інноваційної інфраструктури, а також формування раціональних моделей споживання і виробництва [1].

У цьому контексті цифровізація торгівлі має розглядатися не лише як впровадження окремих інформаційних технологій, а як комплексна перебудова бізнес-процесів, каналів взаємодії зі споживачами, систем управління та моделей створення цінності. Дослідження українських науковців

підтверджують, що цифровізація охоплює різні формати торговельної діяльності – від електронної комерції та маркетплейсів до автоматизації внутрішніх процесів, використання аналітики даних та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів [2].

Особливої уваги потребує розмежування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». Якщо цифровізація передбачає застосування цифрових інструментів для вдосконалення окремих операцій, то цифрова трансформація передбачає якісну зміну всієї системи функціонування підприємства. Для торговельного підприємства це означає перехід від фрагментарного використання технологій до формування інтегрованої цифрової екосистеми, у межах якої поєднуються управління запасами, закупівлями, продажами, логістикою, маркетингом, взаємодією з клієнтами та аналітикою.

Наукові дослідження останніх років свідчать про активізацію цифрових інновацій саме у сфері торгівлі. Зокрема, С. Макаров обґрунтовує доцільність поетапного підходу до цифровізації малих торговельних підприємств, виокремлюючи оптимізацію внутрішніх процесів, присутність в Інтернеті, цифрові продажі та використання штучного інтелекту [3]. Такий підхід є особливо важливим для українського малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє співвідносити технологічні інвестиції з фінансовими можливостями підприємства.

Водночас цифрова трансформація не повинна обмежуватися електронною торгівлею. Перспективним напрямом є формування омніканальної моделі, за якої споживач отримує цілісний досвід взаємодії з підприємством незалежно від каналу контакту. Дослідження О. Кавун та М. Белінського показує, що інтеграція технологій та каналів продажу формує передумови для підвищення клієнтоорієнтованості підприємств роздрібної торгівлі та їх адаптації до конкурентного середовища [4].

В умовах воєнної економіки цифрові технології набувають додаткової функції – забезпечення стійкості бізнесу. Порушення традиційних логістичних маршрутів, територіальна диференціація попиту, дефіцит трудових ресурсів, ризики пошкодження інфраструктури та необхідність швидкого переміщення бізнес-процесів у цифрове середовище вимагають від торговельних підприємств більшої гнучкості. Дослідження розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни підтверджують її значення як адаптаційного механізму функціонування бізнесу в умовах нестабільності [5].

Перспективним напрямом трансформації є використання технологій штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів, CRM- та ERP-систем, автоматизованої аналітики, цифрового прогнозування попиту та алгоритмів персоналізації. Їх інтеграція дозволяє формувати більш оперативну систему управління підприємством. Наприклад, аналіз даних про продажі може використовуватися для прогнозування попиту та оптимізації товарних запасів; алгоритми штучного інтелекту – для персоналізації пропозицій; цифрові системи управління – для координації закупівель, логістики та продажів. Водночас використання таких технологій потребує належного захисту даних, кібербезпеки, підготовки персоналу та формування відповідального цифрового середовища.

На нашу думку, вплив цифрової трансформації торговельного підприємства на його сталий розвиток доцільно представити через чотири взаємопов’язані результати:

1. Економічна стійкість – зниження трансакційних і операційних витрат, оптимізація запасів, підвищення продуктивності праці та швидкості управлінських рішень.

2. Ринкова стійкість – розширення каналів збуту, вихід на нові сегменти, персоналізація взаємодії зі споживачами та підвищення адаптивності до зміни попиту.

3. Організаційна стійкість – автоматизація бізнес-процесів, формування системи управління на основі даних, зменшення залежності від окремих працівників та підвищення прозорості операцій.

4. Ресурсно-екологічна стійкість – оптимізація логістики, скорочення паперового документообігу, зменшення надлишкових запасів, раціональніше використання ресурсів та формування передумов для циркулярних моделей господарювання.

Таким чином, цифрова трансформація створює синергетичний ефект: технологічні зміни в окремому бізнес-процесі здатні генерувати результати на рівні всієї системи управління підприємством. Водночас її результативність визначається не кількістю впроваджених цифрових інструментів, а ступенем їх інтеграції у стратегічну модель розвитку підприємства.

Отже, для українських торговельних підприємств цифрова трансформація має розглядатися як довгострокова інвестиція у стійкість, а не лише як спосіб технологічного оновлення. Її стратегічна цінність полягає у здатності підприємства швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, диверсифікувати канали реалізації, раціоналізувати використання ресурсів, підтримувати взаємодію зі споживачами та приймати управлінські рішення на основі даних. У перспективі саме поєднання цифрових технологій, інноваційного управління, людського капіталу та принципів відповідального споживання може сформувати основу стійкої моделі розвитку торгівлі України у період воєнного та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

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

2. Гусєва О. Ю., Плевако Н. О., Василевська В. О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.033641.

3. Макаров С. А. Цифрові інновації в діяльності малих підприємств сфери торгівлі. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 126–134. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-126-134.

4. Кавун О. О., Белінський М. О. Синергія технологій та каналів продажу як драйвер клієнтоорієнтованості. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. DOI: 10.32782/2415-3583/34.34.

5. Дубель М. В., Барвінченко О. О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. DOI: 10.32782/2415-3583/27.2.

Андрій ДРІГА
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасні процеси цифрової трансформації економіки зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Зростання технологічної складності аграрного виробництва, посилення конкуренції, нестабільність ринкового середовища та обмеженість інвестиційних ресурсів актуалізують потребу у формуванні дієвих організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити впровадження інновацій, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення економічної стійкості підприємств. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації виробничих процесів, раціонального використання ресурсів, розвитку партнерських взаємодій та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком аграрного підприємства доцільно розглядати як взаємопов'язану сукупність організаційних структур, економічних методів, управлінських інструментів і ресурсного забезпечення, спрямованих на формування, впровадження та ефективне використання інновацій. Його функціонування має ґрунтуватися на узгодженні стратегічних цілей підприємства з фінансовими можливостями, технологічним потенціалом, кадровим забезпеченням та особливостями зовнішнього середовища. При цьому цифрові технології виступають не лише засобом модернізації виробництва, а й важливою складовою інформаційного забезпечення управлінських процесів.

В організаційній складовій механізму особливого значення набувають удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, формування гнучких управлінських структур, розвиток цифрових компетентностей персоналу та забезпечення взаємодії між функціональними підрозділами підприємства. Важливою передумовою результативного впровадження інновацій є чіткий розподіл відповідальності за реалізацію інноваційних проєктів, координація діяльності учасників інноваційного процесу та формування системи моніторингу досягнутих результатів. Такий підхід сприяє переходу від фрагментарного використання окремих цифрових рішень до системного управління інноваційним розвитком.

В умовах цифрової економіки організаційна складова механізму також передбачає розширення співпраці аграрних підприємств із науковими установами, закладами вищої освіти, технологічними компаніями, фінансовими організаціями та іншими учасниками інноваційної інфраструктури. Розвиток партнерських відносин створює передумови для обміну знаннями, залучення інвестиційних ресурсів, підвищення доступності сучасних технологій та прискорення їх практичного впровадження. Дослідження цифрових інновацій в агропродовольчому секторі підтверджують значення взаємодії учасників інноваційних екосистем для розроблення та поширення технологічних рішень [1].

Економічна складова механізму охоплює інвестиційне забезпечення, фінансове планування, економічне стимулювання інноваційної діяльності, управління витратами та оцінювання результативності інноваційних проєктів. Особливого значення набуває формування раціональної структури джерел фінансування, що передбачає поєднання власного капіталу, банківського кредитування, лізингу, грантових коштів і партнерських інвестицій. Вибір фінансових інструментів має здійснюватися з урахуванням масштабу підприємства, сезонності аграрного виробництва, тривалості інвестиційного циклу та рівня господарських ризиків.

Важливим напрямом удосконалення економічного механізму є застосування диференційованого підходу до оцінювання інноваційних проєктів. Поряд із традиційними показниками економічної ефективності доцільно враховувати вплив цифрових технологій на продуктивність праці, ресурсоефективність, скорочення виробничих витрат, підвищення якості продукції та оперативність управлінських рішень. Оцінювання має охоплювати не лише початкові інвестиційні витрати, а й витрати на технічне обслуговування, оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу та забезпечення інформаційної безпеки.

Взаємодія організаційної та економічної складових набуває особливого значення під час упровадження систем точного землеробства, геоінформаційних технологій, автоматизованого моніторингу виробничих процесів, Інтернету речей та аналітики великих даних. Застосування зазначених технологій створює можливості для оптимізації використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів. Водночас отримання очікуваного економічного ефекту залежить від готовності організаційної структури підприємства до змін, належної підготовки персоналу та інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного й оперативного управління. Наукові дослідження використання великих даних у точному землеробстві

підкреслюють значення належної організації інформаційних потоків, сумісності цифрових систем та формування відповідних бізнес-моделей [2].

Окремим елементом організаційно-економічного механізму є управління ризиками інноваційної діяльності. Впровадження цифрових технологій супроводжується фінансовими, технологічними, організаційними та інформаційними ризиками, які можуть обмежувати очікувану результативність інноваційних проєктів. Для їх мінімізації доцільно застосовувати поетапне впровадження інновацій, попереднє техніко-економічне обґрунтування інвестиційних рішень, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток цифрових компетентностей та систематичний моніторинг результатів. Особливу увагу необхідно приділяти захисту виробничої інформації, забезпеченню безперервності функціонування цифрової інфраструктури та зменшенню залежності від окремих постачальників технологічних рішень.

Підвищення результативності організаційно-економічних механізмів управління інноваційним розвитком передбачає формування інтегрованої системи управління, у межах якої стратегічне планування, фінансове забезпечення, організація виробництва та інформаційно-аналітична підтримка функціонують узгоджено. Практична реалізація такого підходу потребує визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації, оцінювання наявного ресурсного потенціалу, формування портфеля інноваційних проєктів і встановлення кількісних та якісних критеріїв їх результативності.

Таким чином, організаційно-економічні механізми управління інноваційним розвитком аграрних підприємств у цифровій економіці мають формуватися на засадах системності, адаптивності, економічної обґрунтованості та інтеграції сучасних цифрових технологій. Їх удосконалення доцільно здійснювати шляхом розвитку партнерських взаємодій, диверсифікації фінансових ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, підвищення цифрових компетентностей персоналу та впровадження комплексного оцінювання результативності інноваційної діяльності. Реалізація зазначених

напрямів створить передумови для підвищення економічної ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком з урахуванням цифрової зрілості та ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. Wolfert S., Verdouw C., van Wassenaer L., Dolfsma W., Klerkx L. Digital innovation ecosystems in agri-food: design principles and organizational framework. *Agricultural Systems*. 2023. Vol. 204. Article 103558. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103558.

2. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69-80. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023.

Андрій ГАБРЕЛЯН
доктор філософії в галузі права
Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління»

РИЗИК-ПРОФІЛЮВАННЯ ПРОЄКТІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕТІНІЗАЦІЇ

Повоєнне відновлення України потребуватиме залучення значних бюджетних, донорських, кредитних і приватних ресурсів до реалізації інфраструктурних, житлових, енергетичних та соціальних проєктів. За значної кількості таких проєктів однакова інтенсивність аналітичного супроводу і контролю є ресурсомісткою та не враховує відмінностей у характері й рівні ризиків. У попередньому дослідженні обґрунтовано, що тіньова економіка становить системну загрозу економічній безпеці держави, зокрема звужує

дохідну базу бюджету, знижує інвестиційну привабливість та підриває довіру до державних інститутів [1]. Для повоєнного відновлення практичного значення набуває визначення сукупності ознак, за якими можна виокремлювати проєкти з підвищеним ризиком непрозорого використання ресурсів. На необхідність урахування впливу тіньової економіки під час адаптації фінансових інструментів сталого розвитку до завдань фінансової безпеки держави вказують також результати дослідження Ю. А. Перегуди та Н. М. Вдовенко [2].

Ризик-профілювання проєкту повоєнного відновлення пропонуємо розглядати як послідовне виявлення, зіставлення та оновлення сукупності ознак, на підставі яких оцінюється ризик тінізації на різних етапах його реалізації. Ризик-профіль має аналітичне, а не кваліфікаційне значення: наявність окремого індикатора сама по собі не є достатньою підставою для висновку про вчинення правопорушення. Нетипова ціна, зміна підрядника, додаткове фінансування або ускладнення структури розрахунків можуть бути зумовлені об’єктивними економічними обставинами. Тому оцінювати слід не ізольовану ознаку, а її зв’язок з іншими даними, сталість відхилення та його узгодженість із фактичним змістом операцій і перебігом реалізації проєкту.

Структуру ризик-профілю становлять п’ять взаємопов’язаних блоків. Суб’єктний блок охоплює відомості про структуру власності виконавця, кінцевих бенефіціарних власників, зв’язки між учасниками, досвід виконання аналогічних договорів та істотні зміни у корпоративній структурі. Вартісно-ресурсний блок охоплює зіставлення вартості робіт, матеріалів і обладнання з порівнюваними показниками, динаміку кошторисної вартості та співвідношення заявленого ресурсного забезпечення з обсягом фактично виконаних робіт. Договірно-субпідрядний блок характеризує структуру закупівлі та договірних зв’язків, залучення субпідрядників або співвиконавців, зміну параметрів виконання договору й узгодженість фактичної моделі виконання з первинно заявленими умовами. Фінансово-розрахунковий блок

охоплює порядок авансування, платежі на користь посередників, повторні або зворотні перекази, а також узгодженість руху коштів із етапами реалізації проєкту. Виконавчий блок передбачає зіставлення профінансованих і фактично виконаних робіт, використаних матеріалів, залучених трудових ресурсів та досягнутого результату.

Ризик-профілювання має охоплювати весь життєвий цикл проєкту – від планування до оцінки результатів виконання. На початковому етапі аналізуються потреба, очікувана вартість, джерела фінансування та параметри закупівлі; під час її проведення – склад учасників і зміст пропозицій; після укладення договору – зміни вартості, строків, складу виконавців і субпідрядної структури. На етапі виконання зіставляються платежі, фактичний прогрес робіт і ресурсне забезпечення. Підсумкова оцінка використовується для уточнення індикаторів ризику в наступних проєктах.

На сукупну оцінку ризику можуть впливати залучення або заміна субпідрядників чи співвиконавців, істотне коригування кошторисної або договірної вартості, зміна структури платежів без відповідної динаміки виконання робіт, а також виявлення нових зв’язків між учасниками. Документальне та економічне обґрунтування виявленої невідповідності також має враховуватися під час перегляду профілю. Такий порядок оцінювання не закріплює за суб’єктом постійного «ризикового» статусу та пов’язує інтенсивність аналітичного супроводу з фактичним перебігом проєкту.

Інформаційну основу ризик-профілювання формують зіставлені дані про закупівлю, договір, платежі, бенефіціарних власників, субпідрядників і фактичне виконання робіт. Найінформативнішими є розбіжності між фінансуванням, кошторисом, календарними строками та обсягом виконаних робіт. Це дає змогу відмежувати обґрунтовані відхилення від стійких поєднань ризикових ознак. За відсутності істотних невідповідностей застосовується базовий рівень аналітичного супроводу; накопичення взаємопов’язаних індикаторів потребує поглибленого зіставлення реєстрових, договірних,

фінансових і фактичних даних. Ризик-профілювання не замінює передбачених законом процедур, а контрольні дії можливі лише в межах повноважень компетентних органів. Ваги індикаторів і порогові рівні ризику визначаються з урахуванням вартості, тривалості, галузі, джерела фінансування та структури проєкту.

Застосування ризик-профілювання дає змогу диференціювати інтенсивність аналітичного супроводу відповідно до рівня ризику конкретного проєкту. За такого підходу контрольні ресурси можуть зосереджуватися на проєктах, сукупність ознак яких потребує поглибленого аналізу, не створюючи додаткового навантаження для добросовісних учасників лише з огляду на масштаб проєкту або джерело його фінансування. Превентивне значення ризик-профілювання полягає в узгодженні завдань детінізації з цілями забезпечення економічної стійкості, раціонального використання ресурсів і захисту добросовісної господарської діяльності.

Список використаних джерел

1. Габрелян А. Ю. Тіньова економіка: сутність, ознаки, структура та форми прояву. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 5 (27). С. 2944–2960. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27)-2944-2960.

2. Перегуда Ю. А., Вдовенко Н. М. Вплив тіньової і поведінкової економіки на адаптацію фінансових інструментів сталого розвитку та фінансової безпеки держави. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип. 40. С. 273–279. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10902139.

Руслан МУДРАК
д.е.н., професор
Уманський національний університет

КРИЗОВИЙ СТАН МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА УКРАЇНИ

Молочне скотарство є важливою складовою вітчизняного молокопродуктового підкомплексу та національної продовольчої системи – його господарюючі суб'єкти здійснюють випуск молочної сировини, без якої неможливе виробництво готових молочних продуктів – незамінних у здоровому харчовому раціоні.

Наразі у вітчизняному молочному скотарстві триває спад виробництва. Він проявляється у стійкому скороченні виробництва сирого молока. За період з 1991 по 2025 рр. випуск молочної сировини скоротився у 3,3 рази – з 22,4 до 6,9 млн тонн.

Таблиця 1

Середньорічні показники виробництва молока усіма категоріями господарств*

Період років	Обсяги виробництва за період, тис. тонн	Скорочення обсягів виробництва за період, %
1991-1995	19062,1	-29,5
1996-2000	13872,3	-26,7
2001-2005	13734,4	8,3
2006-2010	12033,7	-18,0
2011-2015	11140,0	-5,6
2016-2020	9930,6	-12,7
2021-2025	7604,2	-25,9

**Розраховано автором за даними [1, 2]*

Скорочення обсягів виробництва молока відбувається наростаючим темпом (табл. 1). Така тенденція стала можливою в результаті поєднання традиційних системних слабкостей економіки молочного скотарства та відновлення широкомасштабної військової агресії росії на початку 2022 року. За 9 місяців 2026 р. виробництва молочної сировини уже скоротилося

порівняно із аналогічним періодом минулого року на 13,2%. Отже, за підсумками 2026р. можна очікувати падіння виробництва молока ще на 16-19%.

Головною причиною скорочення виробництва молочної сировини є стійке зменшення поголів'я корів в усіх категоріях господарств України (рис. 1).

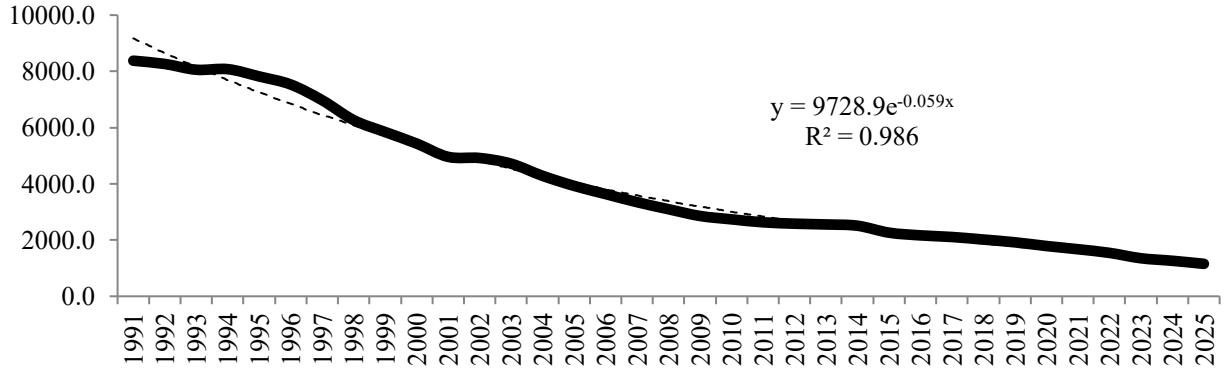


Рис. 1. Динаміка зміни поголів'я корів в усіх категоріях господарств України в 1991-2025 рр.*

**Побудовано автором за даними [1]*

Відновлення гарячої фази російсько-української війни зумовило збільшення темпу скорочення поголів'я дійного стаду – за період 2022-2025 рр. воно скоротилося на 31%.

Наростаючий дефіцит якісної молочної сировини зумовлює збільшення витрат молокопереробних заводів, зростання оптово-відпускних та роздрібних цін готової молочної продукції, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняних заводів порівно із аналогічним імпортом.

Список використаних джерел

1. Тваринництво (1990-2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/tvar_u.html (дата звернення 07.10.2026).

2. Виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами (річна). URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer (дата звернення 07.10.2026).

Оксана СТОРОЖУК
к.е.н., доцент
Олексій ЗАЯРНЮК
к.е.н., доцент
Олександр СКІБІЦЬКИЙ
асистент
Центральноукраїнський національний технічний університет

ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність питання цифрової інтеграції України до Євросоюзу визначається тим, що в умовах воєнного часу вона стає надважливим чинником економічної стійкості та модернізації, оскільки поєднання процесів відновлення інфраструктури з гармонізацією цифрових стандартів ЄС забезпечує технологічне оновлення та посилення інституційної спроможності держави.

Відповідно до оновленої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), підготовленої Урядом України, Групою Світового банку, Єврокомісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 року загальна потреба України у відновленні та відбудові протягом наступного десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США (понад 500 млрд євро), що майже втричі перевищує прогнозований номінальний ВВП України за 2025 рік. Прямі збитки від війни на кінець 2025 року перевищили 195 млрд дол. США (166 млрд євро), тоді як в оцінці RDNA4 у лютому 2025 року вони становили 176 млрд дол. США [1].

Такий масштаб потреб означає, що повоєнне відновлення має передбачати, окрім фізичної реконструкції зруйнованих об’єктів, також і якісну трансформацію економічної моделі України, тому цифрова інтеграція з ЄС

може розглядатися як один із механізмів підвищення ефективності відновлення.

Особливого значення це набуває з огляду на структуру майбутніх потреб у відновленні. Найбільшими вони є у транспортному секторі – понад 96 млрд дол. США, енергетиці – майже 91 млрд дол. США, житловому секторі – майже 90 млрд дол. США, торгівлі та промисловості – понад 63 млрд дол. США, сільському господарстві – понад 55 млрд дол. США [1]. Додатково майже 28 млрд дол. США становлять потреби, пов'язані з управлінням вибухонебезпечними предметами та розчищенням залишків руйнувань. Виходячи з таких позицій, цифрові технології можуть виконувати наскрізну функцію у процесі відновлення, зокрема, цифрові системи управління інвестиційними проєктами та державними видатками (як DREAM) спроможні підвищувати прозорість використання ресурсів [2]; цифрові кадастри й системи просторових даних – сприяти плануванню відбудови; електронні закупівлі – скорочувати адміністративні та трансакційні витрати; цифрова ідентифікація та електронні довірчі послуги – спрощувати взаємодію громадян, бізнесу і держави; а інтероперабельність державних інформаційних систем – забезпечувати обмін даними відповідно до європейських стандартів в автоматичному режимі.

Вкрай гострою є ситуація в енергетичному секторі. За даними RDNA5, порівняно з попередньою оцінкою кількість пошкоджених або зруйнованих енергетичних об'єктів зросла приблизно на 21%. До сфери ураженої інфраструктури належать об'єкти генерації, передачі та розподілу електроенергії, а також системи централізованого теплопостачання. У таких умовах цифрова інтеграція набуває значення складової кіберстійкості економіки. Відновлення енергетичної інфраструктури має передбачати фізичну реконструкцію мереж, а також розвиток систем моніторингу, управління даними, автоматизації, кіберзахисту та цифрового контролю енергетичних потоків. Таким чином, європейське нормативне зближення у сферах кібербезпеки, цифрової довіри та інтероперабельності може доповнювати

інвестиції у фізичну інфраструктуру механізмами її цифрової стійкості.

Подібний підхід актуальний і для транспортного сектору, потреби якого, згідно з RDNA5, зросли приблизно на 24% порівняно з RDNA4. Одним із факторів стало посилення атак на залізничну та портову інфраструктуру протягом 2025 року. У цьому випадку цифровізація може охоплювати системи управління транспортними потоками, електронний документообіг, цифрову логістику, обмін даними між операторами та транскордонну взаємодію. Відповідність таких систем стандартам ЄС потенційно зменшує бар'єри для включення українських підприємств у європейські логістичні ланцюги.

Не менш значущим є житловий сектор, зважаючи на те, що станом на 31 грудня 2025 року близько 14% житлового фонду України було пошкоджено або зруйновано, що завдало збитків трьом мільйонам домогосподарств. У цьому контексті цифрові реєстри пошкодженого майна, електронні механізми компенсації, геоінформаційні системи та цифровий моніторинг відновлення можуть сприяти більш оперативному розподілу ресурсів.

Отже, в умовах безпрецедентних потрясінь, спричинених повномасштабною війною, цифрова інтеграція України до Євросоюзу має розглядатися як інструмент технологічної модернізації та стратегічна передумова формування нової технологічної реальності, у межах якої поєднання цифрової трансформації, інституційної спроможності, кіберфізичної стійкості, інтероперабельності та європейських стандартів створює можливості для підвищення адаптивності національної економіки, ефективнішого управління масштабними процесами повоєнного відновлення та інтеграції України до європейського економічного простору, що, своєю чергою, потребує розширення горизонту мислення від ситуативного подолання наслідків війни до системного проєктування довгострокової моделі економіки, заснованої на принципах конкурентоспроможності, стійкості та постійного технологічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA5). February 2022 –

December 2025.
URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf

2. Міністерство відновлення презентувало комунікаційну платформу електронної екосистеми управління відновленням DREAM. Новини. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України*. URL: https://mtu.gov.ua/news/34267.html

Nataliia PITEL
PhD in Economics, Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University

STRATEGIC RESILIENCE OF ENTERPRISES AMID GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY: CRISIS MANAGEMENT TOOLS AND INNOVATIVE DEVELOPMENT

The current operating environment of Ukrainian enterprises is characterized by increasing global economic instability, geopolitical risks, and the consequences of the full-scale war. Disruptions in supply chains, labor shortages, energy constraints, and financial uncertainty complicate business operations and the implementation of long-term development strategies. Under these conditions, ensuring the strategic resilience of enterprises requires integrating crisis management tools and innovative development approaches aimed at adapting to external challenges, improving operational efficiency, and maintaining competitiveness.

In our view, the strategic resilience of an enterprise should be considered not only as its ability to withstand crises but also as its capacity to adapt to changes in the external environment and ensure long-term development. We believe that achieving strategic resilience requires the integration of crisis management tools and innovative development strategies, aligning short-term anti-crisis measures with long-term

strategic priorities. Such an approach creates the necessary conditions for enhancing adaptability, operational efficiency, and enterprise competitiveness amid global economic instability [3].

The impact of global economic instability on Ukrainian enterprises during 2021–2025 was characterized by increasing macroeconomic risks, disruptions in supply chains, labor shortages, and energy constraints. These factors necessitated a reassessment of traditional approaches to strategic management and the intensification of innovation activities. The interrelationships between economic risks, macroeconomic dynamics, and instruments for ensuring the strategic resilience of Ukrainian industrial enterprises during 2021–2025 are summarized in Figure 1.

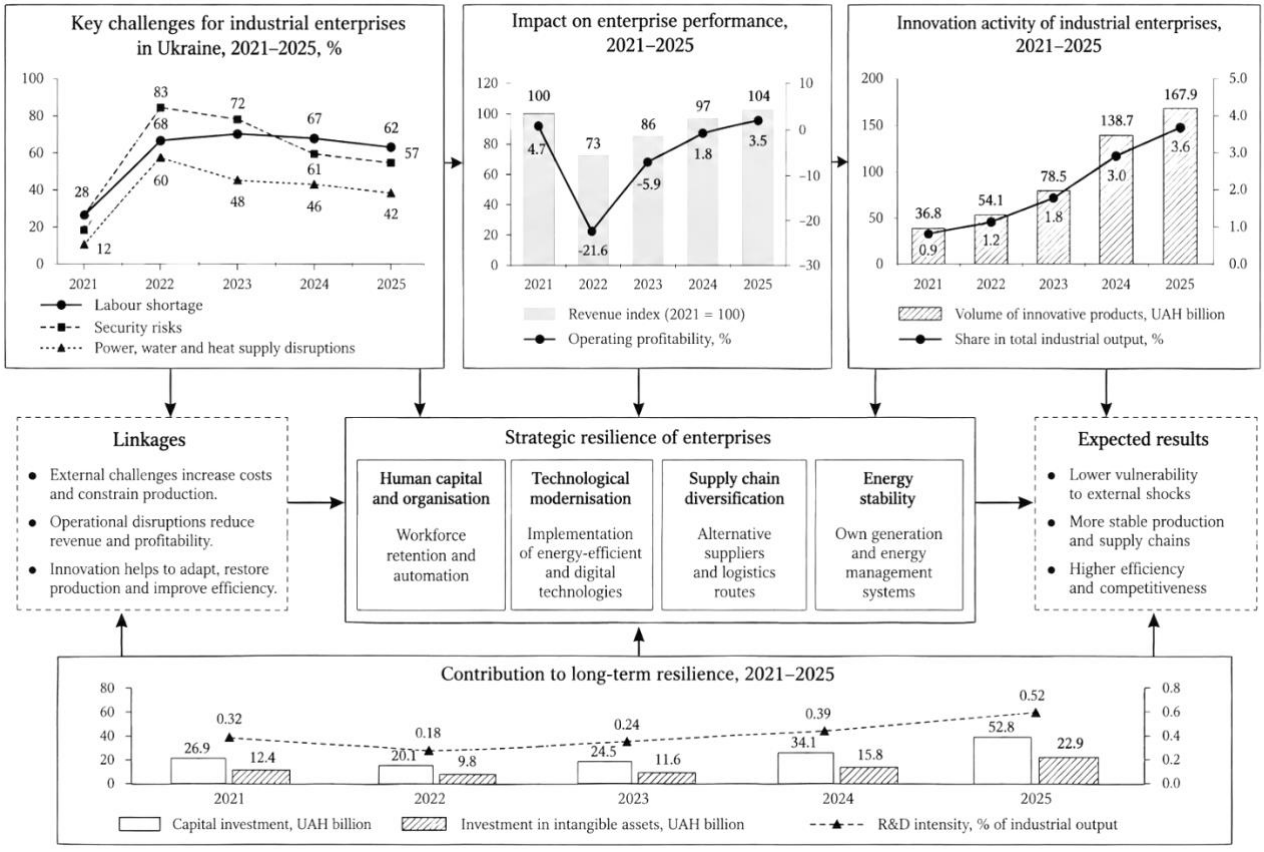


Figure 1 – Interrelationship between macroeconomic instability, innovation activity, and strategic resilience of Ukrainian industrial enterprises in 2021–2025

Source: compiled by the author based on statistical data
Note: Data for 2025 are preliminary or estimated

At the same time, innovation statistics indicate ongoing adaptation processes in Ukrainian industry. During 2021–2024, the value of innovative industrial products

sold increased from UAH 36.8 billion to UAH 138.7 billion, while their share in total industrial sales rose from 0.9% to 3.0%. However, innovation expenditure remained at only 0.2–0.3% of industrial sales, indicating limited investment resources for technological modernization [2]. Moreover, the nominal increase in sales of innovative products should not be interpreted as a corresponding improvement in innovation efficiency without accounting for price effects.

In our view, these trends demonstrate the need to integrate crisis management and innovative development to reduce operational vulnerability and ensure long-term enterprise sustainability.

The findings highlight the importance of an integrated, risk-oriented approach to strengthening the strategic resilience of Ukrainian enterprises. Key priorities include supply chain diversification, business process digitalization, technological modernization, human capital development, and greater energy autonomy. Aligning short-term crisis management measures with long-term innovation priorities can reduce operational risks, enhance adaptability, and strengthen enterprise competitiveness amid global economic instability and Ukraine's post-war recovery.

References

1. Institute for Economic Research and Policy Consulting. (2026). Labor shortages and security risks remained the main obstacles to business operations in December: IER survey. URL: https://ier.am.com.ua/news/v-grudni-brak-robochoyi-syly-ta-nebezpeka-buly-najbilshymy-pereshkodamy-dlya-biznesu-opytuvannya-ied/

2. National Institute for Strategic Studies. (2025). Innovation activity of industrial enterprises in Ukraine during the full-scale war. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovatsiyna-diyalnist-promyslovykh-pidpryyemstv-v-ukrayini-pid-chas

3. Riabovolyk, T., & Pitel, N. (2026). ESG strategies, digitalization and innovation in the context of globalization: New directions for strategic management. SWorldJournal, 3(35-03), 304–324. URL: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-078

Світлана ТИМЧУК
к. е. н., доцент
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток туристичної сфери відбувається під впливом економічної нестабільності, безпекових викликів, трансформації споживчого попиту та необхідності раціонального використання природних і соціально-економічних ресурсів. За таких умов сталий туризм набуває значення не лише як концепція відповідального використання ресурсів, а й як важливий чинник формування економічного потенціалу туристичних підприємств. Його реалізація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту, диверсифікації діяльності, залучення локальних ресурсів та забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємств.

Сталий туризм передбачає взаємопов’язане врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів туристичної діяльності. Такий підхід змінює традиційне розуміння економічної результативності туристичного підприємства, оскільки передбачає не лише отримання поточного фінансового результату, а й збереження ресурсної бази, підтримку місцевих громад та формування довгострокової цінності туристичного продукту. Наукові дослідження сталого розвитку туризму наголошують на необхідності системного поєднання економічних, соціальних та екологічних складових, а також адаптації відповідних механізмів до сучасних умов розвитку України [1; 2].

Важливим джерелом економічного потенціалу сталого туризму є ефективне використання туристичних ресурсів територій. Природні, історико-культурні, етнографічні, гастрономічні та рекреаційні ресурси можуть бути основою для створення диференційованих туристичних продуктів із вищою

доданою вартістю. Особливе значення в цьому контексті має залучення локальних виробників, представників малого підприємництва та місцевих громад до формування туристичної пропозиції. Практики сталого туризму передбачають, зокрема, розвиток сільського, екологічного, культурного та гастрономічного туризму, цифровізацію процесів та раціональне управління ресурсами [2].

Вагомим напрямом реалізації економічного потенціалу сталого туризму є удосконалення діяльності туристичних підприємств на основі інноваційних підходів до формування та просування туристичного продукту. Дослідження акцентують увагу на використанні національного туристичного потенціалу, що сприяє соціально-економічному відновленню регіонів, підвищенню конкурентоспроможності туристичних продуктів та забезпеченню сталого економічного зростання [3].

На нашу думку, економічний потенціал сталого туризму на рівні підприємства доцільно розглядати як сукупність можливостей щодо отримання економічних результатів через раціональне використання туристичних ресурсів, диверсифікацію туристичного продукту, підвищення його конкурентоспроможності, оптимізацію використання ресурсів та формування довгострокових взаємовигідних зв’язків із місцевими стейкхолдерами.

Особливого значення набуває управлінський аспект сталого розвитку. Сучасні дослідження туристичних і готельно-ресторанних підприємств демонструють необхідність інтеграції принципів сталості у стратегічне та операційне управління підприємством. Зокрема, поєднання стратегічного бачення, управлінської взаємодії та конкретних управлінських дій може сприяти покращенню економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства [4].

Водночас сталий туризм створює економічний ефект не лише безпосередньо для туристичного підприємства, а й для території його функціонування. Залучення місцевих постачальників, виробників автентичної

продукції, об'єктів культурної спадщини та природних ресурсів сприяє формуванню додаткових економічних зв'язків і поширенню туристичних доходів у межах локальної економіки. Таким чином, туристичне підприємство може виступати одним із механізмів перетворення туристичного потенціалу території на економічну цінність.

Для України зазначений підхід набуває додаткової актуальності в умовах відновлення економіки. Розвиток сталого туризму може передбачати не просте відновлення попередніх моделей туристичної діяльності, а їх модернізацію з урахуванням екологічних вимог, цифрових технологій, локалізації туристичного продукту та принципів відповідального споживання [1].

Отже, економічний потенціал сталого туризму є важливим ресурсом розвитку туристичних підприємств. Його реалізація пов'язана не лише зі зростанням обсягів туристичної діяльності, а насамперед із підвищенням якості та конкурентоспроможності туристичного продукту, диверсифікацією джерел доходу, раціональним використанням ресурсів, розвитком локальних економічних зв'язків та впровадженням інновацій.

Список використаних джерел

1. Мажута В. Л. Концептуальні положення сталого розвитку туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-13.

2. Мельник І. Л., Антоненко І. Я., Вогулкіна Д. В. Практики сталого розвитку туризму у регіональному вимірі. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 105–111. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3613.

3. Нещадим Л. М., Тимчук С. В. Вплив інсайт-туроперейтингу на управління сталим розвитком регіонального туризму в процесі відновлення України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2024. Вип. 105. Ч. 2. С. 132–141. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-132-141.

4. Hurman O., Kyrnasivska N., Maslihan O., Kulinich T., Popovych O. Development of a priority tool for ensuring leadership in sustainable development in tourism and hotel-restaurant enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. Vol. 2, №. 4(88). P. 14–24. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.358682.

В'ячеслав ПИЖ'ЯНОВ
к. с.-г. наук
Уманський національний університет

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК РЕСУРС НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ

Людський капітал є одним із визначальних ресурсів функціонування та розвитку суспільства та формує його здатність відповідати на складні соціально-економічні виклики. В умовах воєнних дій значення цього ресурсу виходить за межі традиційного економічного розуміння та набуває безпосереднього суспільного й стратегічного виміру. У цьому контексті, національний спротив можна розглядати не лише як систему організаційних, ідеологічних заходів оборонного характеру, а й як сферу реалізації людського потенціалу суспільства.

Людський потенціал не є фіксованою величиною, а динамічно формується під впливом середовища, у якому відбувається розвиток особистості [1, с.3]. Доцільно погодитися із колективом авторів [2, с.6], що людський капітал формується впродовж життєвого циклу людини у родині, закладах освіти, під час трудової діяльності.

Згідно даних [2, с.6], саме закладам освіти належить провідна роль у формуванні та розвитку здібностей і навичок людини. Освітній процес повинен не лише виявляти наявні здібності, а й забезпечувати розвиток широкого спектра людських можливостей, зокрема критичного мислення, емпатії,

морального мислення, культурної гнучкості та здатності до безперервного навчання в умовах невизначеності [1, с.4]. Крім того, на думку дослідників [3, с.4], освіта підвищує рівень життя, оскільки вона збільшує можливості працевлаштування та наявний дохід і зменшує витрати громади на соціальні послуги.

Під час воєнних дій актуалізується необхідність підтримки закладів освіти як середовищ, у яких забезпечується безперервність розвитку людського потенціалу. Збереження функціональної спроможності освітніх інституцій у таких умовах створює передумови для накопичення й відтворення людського капіталу, необхідного для суспільної стійкості та подальшого відновлення країни. Водночас, забезпечення безперервності освіти є лише однією з передумов збереження людського капіталу в умовах війни. Воєнні дії спричиняють масштабні зміни у структурі та розподілі людських ресурсів, пов’язані з міграцією, вимушеним переміщенням населення, втратою працездатності та демографічними змінами.

Кількість українських мігрантів за кордоном зростала на тлі складної безпекової ситуації [4, с.23]. Так, згідно даних ООН, кількість мігрантів за межами України становила 5,9 млн осіб станом на 11 грудня 2025 року [4, с.23].

Унаслідок цього збереження людського капіталу потребує врахування не лише можливостей його розвитку, а й чинників, що визначають його фізичне збереження, доступність та подальшу реалізацію в суспільстві. Це зумовлює необхідність системного впровадження в Україні проєктів, спрямованих на збереження людського потенціалу.

Список використаних джерел

1. Jamaludin A., Kosslyn S. M. Optimizing Human Potential: Interdisciplinary Perspectives from the Art, Science, and Technology of Learning. *Learning: Research and Practice*. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 1–12. DOI: https://doi.org/10.1080/23735082.2025.2527480 (дата звернення: 30.09.2026).

2. Carneiro P. M., Heckman J. J. Human Capital Policy. *IZA Discussion Paper*. 2003. No. 821. URL: https://ssrn.com/abstract=434544 (дата звернення: 30.09.2026).

3. Owings W. A., Kaplan L. S. Education as an Investment in Human Capital. *American Public School Finance*. New York : Routledge, 2019. P. 81–103. DOI: https://doi.org/10.4324/9781351013796-4 (дата звернення: 30.09.2026).

4. Макроекономічний та монетарний огляд. Січень 2026 / Національний банк України. Київ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2026-01.pdf?v=19 (дата звернення: 30.09.2026).

Богдан ГУЗАР
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ І БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна спричинила безпрецедентну в новітній історії трансформацію архітектури державних фінансів України. У сучасному динамічному середовищі державний бюджет перестав бути класичним інструментом планового соціально-економічного розвитку і перетворився на головну фінансову зброю забезпечення суверенітету та національного виживання. Період воєнного стану виявив критичну вразливість традиційних фіскальних підходів, що зумовило необхідність радикальної перебудови бюджетної політики та впровадження гнучких, адаптивних технологій бюджетного менеджменту на рівні центральних органів влади.

Сучасна бюджетна політика держави в умовах воєнного стану підпорядкована концепції «фінансового забезпечення оборони та

макрофінансової стабільності». Це призвело до виникнення унікальної за своєю структурою моделі державного бюджету, яка характеризується глибокою асиметрією доходів і видатків. В умовах воєнного стану відбулась абсолютна пріоритезація видатків на безпеку та оборону. Усі внутрішні ресурси держави у законодавчому порядку спрямовуються виключно на забезпечення військових потреб. Обсяг фінансування оборонного сектору (грошове забезпечення військовослужбовців, закупівля та ремонт техніки, розвиток вітчизняного ОПК) становить домінантну частку видаткової частини держбюджету, вимагаючи мобілізації понад 2,5–2,8 трлн грн щорічно [2].

В умовах війни сформувався чіткий поділ бюджету на два автономні контури: 1. Військовий контур (забезпечується самостійно Україною за рахунок податків та внутрішніх запозичень); 2. Цивільний/гуманітарний контур фінансується виключно за рахунок зовнішніх джерел.

Обмеженість внутрішнього ресурсу змушує державу відходити від політики ліберального оподаткування до податкової мобілізації як вимушеного кроку. Бюджетна політика спрямована на розширення бази оподаткування, підвищення ставок ключових фіскальних інструментів, а також на системне адміністрування та детінізацію економіки згідно з Національною стратегією доходів [2].

В умовах воєнного стану відбулась антикризова трансформація державного бюджетного менеджменту. Бюджетний менеджмент як система управління бюджетним процесом на державному рівні зазнав корінних функціональних змін. Головні вектори його трансформації включають: перехід до дискреційного (оперативного) планування. Класичне середньострокове бюджетне прогнозування (трирічне декларування) в умовах високої воєнної турбулентності втратило свою практичну доцільність. Менеджмент переорієнтовано на короткострокові горизонти: місячні та квартальні плани. Закон про Державний бюджет протягом року зазнає численних змін та коригувань залежно від інтенсивності бойових дій та обсягів надходження

фінансової допомоги; жорстке ручне управління ліквідністю та черговістю платежів за принципом пріоритетності.

Серед векторів трансформації неемісійне покриття дефіциту державного бюджету. Бюджетний менеджмент веде жорстку політику недопущення «друку грошей» (прямого викупу державних облігацій Національним банком) для запобігання інфляційній девальваційній спіралі. Покриття масштабного бюджетного дефіциту (який сягає десятків мільярдів доларів на рік) здійснюється через два основні інструменти: внутрішній ринок ОВДП; міжнародна координація.

У процесі реалізації воєнного бюджетного менеджменту державний сектор стикається з низкою критичних викликів, що потребують науково обґрунтованих рішень: ризик «фінансових розривів» через геополітичні чинники: Нерегулярність або затримки у надходженні міжнародної допомоги створюють касові розриви на ЄКР; боргова неухильність та вартість обслуговування, стрімке зростання обсягу державного боргу, зумовлене кредитною формою частини міжнародної допомоги, створює колосальний тиск на бюджетний менеджмент; контроль за цільовим використанням та прозорість, збереження довіри іноземних партнерів вимагає від державного менеджменту забезпечення абсолютної прозорості. Впровадження сучасних ІТ-систем моніторингу видатків, інтеграція з міжнародними аудиторськими стандартами та автоматизація звітності є критично важливими інструментами стабілізації системи публічних фінансів.

Фінансова система України продемонструвала унікальний рівень життєздатності, проте ресурсна виснаженість вимагає подальшого вдосконалення самої бюджетної системи та державного бюджетного менеджменту[1]. Пріоритетами трансформації та стабілізації бюджетної системи в умовах сучасних викликів мають стати:

1.Забезпечення сталого зростання внутрішніх доходів державного бюджету через цифровізацію податкової та митної служб [3].

2.Поглиблення координації між Міністерством фінансів та НБУ в питаннях управління внутрішнім боргом.

3.Оптимізація видаткової частини держбюджету на основі ретельного функціонального аудиту державних інституцій.

4.Розробка довгострокової стратегії бюджетної консолідації та зниження дефіциту в післявоєнний період відновлення.

Список використаних джерел

1.Національна стратегія доходів до 2030 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1218-р. URL: mof.gov.ua (дата звернення: 27.09.26).

2.Публічні фінанси України в умовах війни: виклики, загрози та інструменти стабілізації : аналітична доповідь / за ред. д.е.н. проф. О. М. Богдан. Київ : НІСД, 2024. 142 с.

3.Криниця С. О. Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами України: аналіз та перспективи розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. №6. С. 307–321. URL: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-307-321

Мікаіл ГАРАЄВ
к.е.н.
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЦИРКУЛЯРНИМИ ХАБАМИ

Сучасний перехід від традиційної лінійної економіки до циркулярної вимагає радикальної трансформації класичних транспортно-логістичних вузлів. Традиційна модель, орієнтована на обробку та транзит первинних вантажів,

поступається місцем інтегрованим хабам замкнутого циклу. Сучасний транспортно-циркулярний хаб функціонує як складний мультимодальний комплекс, в якому транспортні потужності тісно поєднані з технологіями відновлення, регенерації, ремонту та переробки матеріальних ресурсів. Головною метою такого об'єкта є мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, зменшення вуглецевого сліду та збереження максимальної доданої вартості матеріалів протягом усього їх життєвого циклу.

Специфіка управління транспортно-циркулярним хабом суттєво відрізняється від класичних рішень через притаманну невизначеність зворотних матеріальних потоків. На відміну від прямої логістики з чітко запланованими кількостями та графіками поставок, зворотні потоки характеризуються нестабільністю щодо часу прибуття, кількостей, а також різного ступеня зносу та якості продукції [1]. Впровадження кіберциркулярних моделей дозволяє ефективно функціонувати такій системі без втрати продуктивності. Ці моделі виникають на перетині кіберфізичних систем та циркулярної економіки, створюючи єдиний інформаційно-фізичний простір управління.

Основою кібер-циркулярного підходу є створення та функціонування цифрового двійника хабу. Це віртуальна копія всіх фізичних процесів, обладнання, транспортних засобів та матеріальних об'єктів, яка постійно оновлюється в режимі реального часу. Фізичний рівень, що включає лінії сортування, лінії регенерації, склади та мультимодальні термінали, оснащений Промисловим Інтернетом речей, RFID-мітками та бездротовими датчиками. Отримані дані збираються через високошвидкісні мережі та передаються до хмарних аналітичних систем, де за допомогою алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання прогнозуються зворотні потоки, оцінюється можливість повторного використання компонентів та здійснюється оптимальний розподіл навантаження.

Важливу роль у цифровій архітектурі відіграють цифрові паспорти продукції та технології блокчейн. Вони гарантують повну відстежуваність

походження матеріалів, ступеня їх екологічності та історії їх експлуатації, роблячи процес обміну даними між усіма учасниками ланцюга поставок повністю прозорим та захищеним від підробок. Завдяки цьому керівництво транспортно-циркулярного хабу має можливість швидко класифікувати вхідну продукцію та направляти її на відповідні рівні каскадної переробки, надаючи абсолютний пріоритет відновленню та перепродажу перед глибокою переробкою на первинну сировину.

Оптимізація процесів у кібер-циркулярній моделі базується на комплексному вирішенні проблеми мінімізації витрат та екологічної шкоди. Алгоритми управління розраховують баланс матеріальних потоків у вигляді складних мережевих систем, які враховують не лише грошові витрати на транспортування та обробку вантажів, але й фінансово оцінену кількість викидів парникових газів разом із витратами на утилізацію невикористаних залишків. Математична основа моделі дозволяє синхронізувати прямі та зворотні рейси, мінімізуючи порожні транспортні рейси та оптимізуючи використання складських приміщень. Прогнозоване обслуговування обладнання запобігає аварійним зупинкам технологічних ліній, що гарантує стабільну роботу транспортно-логістичного хабу навіть в умовах високої невизначеності вхідних потоків.

Економічний ефект від впровадження транспортно-циркулярних хабів проявляється у значному зниженні експлуатаційних витрат підприємств завдяки повторному використанню цінних компонентів та зменшенню залежності від первинної сировини. Власники хабів отримують додаткові джерела доходу від монетизації побічних продуктів переробки та надання високотехнологічних послуг з сертифікації матеріалів. З екологічної точки зору, спостерігається значна декарбонізація транспортної галузі, зменшення навантаження на регіональні сміттєзвалища та істотне системне збільшення використання вторинної сировини в масштабах усієї економіки країни [2].

Попри очевидні переваги, реалізація таких масштабних проєктів, як

розбудова транспортно-циркулярних хабів, супроводжується низкою викликів. До них належать високі початкові капітальні витрати на датчики, цифрову інфраструктуру та високотехнологічне обладнання для переробки, відсутність єдиних міжнародних стандартів обміну даними, а також складнощі координації та ризики кібербезпеки для промислових мереж. Ефективне розв'язання цих проблем вимагає застосування адаптивних стратегій управління, залучення зеленого інвестування, державної підтримки та поступового підвищення цифрової зрілості всіх контрагентів. У підсумку інтеграція кібер-циркулярних моделей до систем управління перетворює транспортно-циркулярні хаби на ключові центри формування нової екологічної та економічної цінності.

Список використаних джерел

1. Mugoni E., Muzondo P. J. Circular Economy in Transport and Logistics: Pathways to Resource Efficiency, Reverse Logistics, and Zero-Emission Supply Chains in Developing Countries. Advancing the Green Agenda in the Transport and Logistics Sector in Global South Countries : Pathways, Barriers, and Policy Implications / ed. J. Kanyepe, I. Chirisa. Cham : Springer Nature Switzerland, 2026. P. 105–132. (World Sustainability Series). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-31374-4_6

2. Andrejić M. Measurement of logistics efficiency in circular economy contexts. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 3. Art. 234. DOI: https://doi.org/10.3390/su15030234

Тетяна ТИМОШЕНКО
к.н.д.упр., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТАЛИЙ ТУРИЗМ У ФОКУСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку глобальної туріндустрії характеризується кардинальною трансформацією парадигми – переходом від екстенсивного нарощування туристичних потоків до концепції сталого та регенеративного розвитку. Згідно з положеннями Європейської програми для туризму до 2030 року (*European Agenda for Tourism 2030*) [1], конкурентоспроможність сектора безпосередньо залежить від його екологічної стійкості, цифровізації та соціальної інклюзії.

Теоретико-методологічний фундамент сталого туризму спирається на базові ініціативи ООН, Всесвітньої туристичної організації (*UN Tourism*) [2] та Глобальної ради зі сталого туризму (*GSTC*), яка встановлює загальновизнані міжнародні критерії за чотирма основними стовпами: стале управління, соціально-економічні переваги, збереження культурної спадщини та захист довкілля. Управління туристичними дестинаціями на локальному рівні вимагає імплементації прозорих систем моніторингу, зокрема Європейської системи туристичних індикаторів (*European Tourism Indicator System – ETIS*) [3], яка охоплює ключові блоки оцінки економічної цінності, соціально-культурного та екологічного впливу. Ефективне застосування таких інструментів дозволяє нівелювати ризики надмірного туризму (*overtourism*) та оптимізувати використання ресурсів.

Важливим драйвером практичної реалізації європейських стандартів в Україні є технічна стандартизація. Діяльність національних комітетів стандартизації (зокрема ТК 82 «Охорона довкілля» та ТК 118 «Послуги

торгівлі, ресторанного господарства, туристичні та виставкові») спрямована на гармонізацію вітчизняного законодавства з нормами ЄС. Знаковою подією стало прийняття національного стандарту ДСТУ ISO 14024 (СЕМ UA.10156.55.059:2025) щодо екологічних критеріїв та методу оцінювання засобів розміщення туристів, який узгоджений із вимогами європейської програми *EU Ecolabel [4]*. Цей стандарт поширюється на готелі, кемпінги та супутні послуги (харчування, рекреацію, конференц-сервіс) і передбачає виконання обов'язкових і додаткових критеріїв енергоефективності, управління відходами та збереження водних ресурсів.

Впровадження екологічної сертифікації за схемою *ISO 14024* та використання авторитетного маркування «Зелений журавлик» надають українському бізнесу суттєві конкурентні переваги. По-перше, це гарантує захист від недобросовісного маркетингу та грінвошингу (або «зелений камуфляж» –» це оманлива маркетингова практика, коли компанія витрачає більше ресурсів на створення екологічного іміджу, ніж на реальні дії із захисту довкілля), запобігаючи порушенням законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, де передбачені значні штрафні санкції. По-друге, міжнародна сертифікація відповідає запитам сучасних мандрівників, адже понад 93% туристів віддають перевагу екологічно відповідальним засобам розміщення, що полегшує інтеграцію українських готелів у глобальні системи бронювання на кшталт *Booking.com* та *Airbnb*. По-третє, оптимізація споживання енергії, тепла і води зумовлює довгострокову економію витрат для підприємств.

Водночас процес зеленої трансформації вітчизняної туріндустрії супроводжується низкою системних викликів, зумовлених наслідками воєнного часу. Дослідження ринку засвідчують наявність гострого кадрового дефіциту, енергетичних шоків та обмеженого доступу малого і середнього підприємництва до фінансового капіталу. Для подолання цих бар'єрів необхідна тісна міжсекторальна взаємодія між державними інституціями, науковою

спільнотою та бізнесом за підтримки міжнародних програм і фінансових інструментів (зокрема грантів *EU4Business*, *NEFCO*, *UNDP* та банківського співфінансування) [5]. Системне поєднання європейських стандартів якості, інклюзивності, цифровізації та регенеративних практик сформує міцне підґрунтя для повноцінної інтеграції України до європейського туристичного простору.

Впровадження принципів сталого туризму в Україні вимагає тісної міжсекторальної взаємодії між державними органами, науковою спільнотою (зокрема провідними закладами вищої освіти та технічними комітетами стандартизації ТК 82, ТК 169, ТК 118) і бізнесом. Апробація нових екологічних стандартів, розвиток інклюзивності, цифровізація процесів та перехід до регенеративних практик дозволять забезпечити євроінтеграційний вектор розвитку галузі та її ефективне повоєнне відновлення.

Комплексний моніторинг економічних, соціальних та екологічних параметрів дозволить нівелювати негативні наслідки надмірного туризму (overtourism), підвищити якість життя місцевих мешканців та оптимізувати використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. European Agenda for Tourism 2030 : Council conclusions (adopted on 1 December 2022). Brussels : Council of the European Union, 2022. (15441/22). URL: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf

2. Silva, L.; Gardolinski, S. A.; Medaglia, J. (2024). Tourism and the United Nations Sustainable Development Goals: a scientific perspective. Applied Tourism, 9(2), 01-12. URL: https://www.researchgate.net/publication/380508013_Tourism_and_the_United_Nations_Sustainable_Development_Goals_a_scientific_perspective

3. ETIS toolkit for sustainable destinations : European Tourism Indicator System for sustainable destination management / European Commission.

Luxembourg, 2016. URL: https://webgate.ec.europa.eu/circabc-ewpp/rest/download/1b55f2cc-6252-4885-b38c-f9f6590c736c

4. Sustainable Tourism Development: Global Perspectives / ed. by J. Swarbrooke. New York : CABI Publishing, 2020. 312 p.

5. Тимошенко Т.О., Шевчук О.В., Шевчук О.А. Розвиток туризму в громадах і регіонах України в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124

Анастасія ПУТЕНКО
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Переробна промисловість аграрного сектору є важливою складовою економіки України, оскільки забезпечує створення доданої вартості, формування робочих місць, розвиток суміжних видів економічної діяльності та розширення можливостей експорту продукції з вищим ступенем переробки. Її розвиток має особливе значення в умовах воєнних викликів, коли порушення виробничих, енергетичних і логістичних зв’язків посилює потребу у зміцненні стійкості агропродовольчої системи та структурній перебудові економіки.

Важливим чинником розвитку переробної промисловості є стабільність сировинної бази. Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, її якість, сезонність, територіальна концентрація та можливість довгострокового контрактування безпосередньо впливають на завантаження переробних підприємств і рівень їхніх витрат. Формування сталих зв’язків між виробниками сільськогосподарської сировини та переробними підприємствами сприяє стабільності постачання та підвищенню якості продукції.

Окремим напрямом структурної трансформації аграрного сектору є перехід від переважання реалізації сировини до її глибшої переробки. Це дає змогу збільшувати додану вартість, розширювати асортимент продукції та підвищувати експортний потенціал. Одночасно розвиток переробки сприяє створенню робочих місць і додаткових джерел доходів у сільських територіях.

Вагомим чинником залишається інвестиційне забезпечення. Переробні підприємства потребують капіталовкладень у технологічне обладнання, енергоефективність, зберігання, пакування, контроль якості та логістику. В умовах високих ризиків особливого значення набуває державна підтримка. Зокрема, у 2025 році Міністерством економіки України було погоджено 28 заявок переробних підприємств на отримання грантів загальним обсягом 157,9 млн грн [2].

Не менш важливим є доступ підприємств до фінансових ресурсів. Висока вартість кредитування та обмежені можливості залучення довгострокового капіталу стримують модернізацію виробництва. Тому розвиток пільгового кредитування, грантової підтримки та інших фінансових інструментів є необхідною умовою активізації інвестиційної діяльності.

В умовах воєнних ризиків суттєвого значення набуває енергетичний фактор. Безперебійне енергопостачання необхідне для дотримання технологічних процесів і забезпечення якості продукції. Інвестиції в енергоефективне обладнання та резервні джерела енергії водночас дають можливість зменшити виробничі витрати.

На розвиток переробної промисловості істотно впливають і логістичні ризики. Витрати на транспортування сировини та готової продукції, стан інфраструктури, складські можливості й стабільність експортних маршрутів визначають кінцеву собівартість продукції. Розміщення переробних підприємств ближче до районів виробництва сировини може скоротити транспортні витрати та втрати продукції.

Важливим є також доступ до внутрішнього та зовнішніх ринків. Розширення експорту продукції з високою доданою вартістю потребує відповідності українських підприємств вимогам щодо якості, безпечності, простежуваності та стандартизації. Тому технологічна модернізація має поєднуватися з удосконаленням систем управління якістю.

Стратегічні документи державної політики також орієнтують розвиток аграрного сектору на підвищення конкурентоспроможності, модернізацію виробництва, створення доданої вартості та розвиток сільських територій [3]. У цьому контексті перспективним є формування регіональних агропромислових кластерів, які об’єднуватимуть виробників сільськогосподарської продукції, переробні підприємства, логістичні та сервісні компанії, наукові установи й органи місцевого самоврядування. Така взаємодія здатна забезпечити ефективніше використання ресурсів і посилити інтеграцію учасників агропродовольчого ланцюга.

Отже, розвиток переробної промисловості аграрного сектору України визначається сукупною дією сировинного, інвестиційного, фінансового, енергетичного, логістичного, технологічного та ринкового чинників. В умовах воєнних викликів особливого значення набуває не лише відновлення існуючих виробничих потужностей, а й формування нових ланцюгів створення доданої вартості. Державна економічна політика має бути спрямована на комплексну підтримку таких ланцюгів, поєднуючи фінансові стимули, розвиток інфраструктури, енергетичну стійкість, технологічне оновлення та розширення доступу української продукції до внутрішнього і зовнішніх ринків.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2021–2024 роках. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 05.10.2026).

2. Міністерство економіки та довкілля України. Перші гранти для переробних підприємств у 2025 році: погоджено 28 заявок на 157,9 млн грн. 02.04.2025. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 05.10.2026).

3. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80 (дата звернення: 05.10.2026).

Ольга БУТКО
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Органічний агробізнес є одним із перспективних напрямів розвитку аграрного сектору України, оскільки поєднує економічні, екологічні та соціальні складові сільськогосподарського виробництва. Підвищення попиту на продукцію, вироблену з дотриманням вимог органічного виробництва, формує додаткові можливості для диверсифікації діяльності аграрних підприємств, розширення ринків збуту та підвищення доданої вартості сільськогосподарської продукції. Водночас розвиток цього напряму в Україні відбувається в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень, нестабільності внутрішнього попиту та необхідності адаптації виробників до європейських вимог.

Важливою передумовою розвитку органічного агробізнесу є наявність в Україні значного природно-ресурсного потенціалу для ведення органічного сільського господарства. Використання технологій, орієнтованих на

збереження родючості ґрунтів, раціональне використання природних ресурсів і зменшення застосування синтетичних засобів виробництва, сприяє формуванню більш екологічно орієнтованої моделі аграрного виробництва. Водночас перехід підприємства на органічні технології потребує додаткових витрат, відповідної підготовки персоналу та дотримання встановлених процедур сертифікації.

Особливого значення для розвитку органічного агробізнесу має нормативно-правове регулювання органічного виробництва. В Україні основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу і маркування органічної продукції визначені Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [1]. Наявність відповідної законодавчої бази створює основу для формування прозорого ринку органічної продукції та забезпечення довіри споживачів.

Особливого значення для українського органічного агробізнесу набуває орієнтація на зовнішні ринки. Європейський Союз є важливим напрямом збуту української агропродовольчої продукції, а поглиблення євроінтеграційних процесів створює можливості для подальшого розвитку органічного експорту. Разом із тим конкурентоспроможність українських виробників визначатиметься не лише обсягами виробництва, а й відповідністю продукції вимогам до якості, безпечності, простежуваності та органічної сертифікації.

Водночас розвиток органічного агробізнесу супроводжується низкою регуляторних обмежень. Органічні виробники повинні забезпечувати відповідність виробничих процесів установленим вимогам, проходити процедури сертифікації та дотримуватися правил щодо маркування і реалізації органічної продукції. Для невеликих та середніх господарств такі вимоги можуть створювати додаткове фінансове й адміністративне навантаження, зокрема через витрати на сертифікацію, документування виробничих операцій та контроль відповідності. Додатковим викликом є необхідність постійної адаптації підприємств до змін нормативно-правового регулювання та вимог

європейського ринку. Тому важливим напрямом державної політики має бути спрощення доступу виробників до інформаційної та консультаційної підтримки, удосконалення механізмів сертифікації та створення умов, за яких регуляторні вимоги не стримуватимуть розвиток малого й середнього органічного бізнесу.

Перспективним є розвиток внутрішнього ринку органічної продукції. Підвищення обізнаності споживачів щодо переваг органічних продуктів, формування культури відповідального споживання та розвиток сучасних каналів реалізації можуть сприяти збільшенню попиту. Для виробників це створює можливість поступово зменшувати залежність від експорту та формувати стабільніші внутрішні ринки збуту.

Важливим чинником розвитку органічного агробізнесу є поглиблення переробки. Експорт сировини забезпечує надходження до економіки, проте виробництво органічних продуктів із вищою доданою вартістю створює додаткові можливості для підприємств і сільських територій. Розвиток переробних потужностей, пакування, брендування та маркетингу органічної продукції дає змогу формувати конкурентні переваги українських виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Окремої уваги потребує державна підтримка органічного виробництва. Стратегічні документи розвитку сільського господарства України передбачають орієнтацію аграрної політики на сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності виробництва та наближення українського аграрного сектору до європейських принципів [2]. У цьому контексті доцільним є поєднання фінансових інструментів підтримки виробників із консультаційною допомогою, розвитком інфраструктури сертифікації та популяризацією органічної продукції.

Отже, розвиток органічного агробізнесу в Україні має значний потенціал і може стати важливою складовою модернізації аграрного сектору. Основними тенденціями його розвитку є посилення орієнтації на європейський ринок,

підвищення вимог до якості та сертифікації продукції, поступове формування внутрішнього попиту та розвиток переробки. Перспективи органічного агробізнесу пов’язані з технологічною модернізацією підприємств, розширенням асортименту продукції, розвитком органічної переробки та вдосконаленням державної підтримки. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських виробників і формуванню більш сталої моделі розвитку аграрного сектору.

Список використаних джерел

1. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 10.07.2018 № 2496-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19

2. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80

Віталій СМОЛІЙ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Агропродовольчий сектор посідає особливе місце в економіці України, забезпечуючи значну частину експортних надходжень, зайнятість населення та функціонування пов'язаних із сільським господарством виробничих і логістичних систем. Водночас висока залежність експортних потоків від окремих товарних груп і напрямів збуту формує додаткові ризики для економічної стійкості держави. В умовах воєнних дій, порушення традиційних

логістичних маршрутів, зміни кон'юнктури світових ринків та посилення конкуренції диверсифікація агропродовольчого експорту набуває не лише комерційного, а й стратегічного значення.

Тривалий час важливою складовою українського аграрного експорту залишалися сировинні товари та продукція з відносно невисоким рівнем переробки. Така структура дає змогу забезпечувати значні фізичні обсяги експорту, однак одночасно підвищує залежність доходів виробників та експортерів від світових цін на зернові, олійні культури та інші види аграрної сировини. Коливання цін, зміни торговельної політики окремих держав, обмеження доступу до портової та прикордонної інфраструктури безпосередньо впливають на валютні надходження та фінансовий стан аграрних підприємств. За таких умов диверсифікація має розглядатися як інструмент зниження концентрації експортних ризиків і підвищення адаптивності національної економіки.

Економічний зміст диверсифікації агропродовольчого експорту полягає не лише у збільшенні кількості країн-покупців. Не менш важливим є розширення товарної структури експорту за рахунок продукції з більшою доданою вартістю. Йдеться про розвиток переробки зернових та олійних культур, виробництво готових харчових продуктів, молочної та м'ясної продукції, продукції садівництва, органічних продуктів, напівфабрикатів та інших товарів, попит на які формується на міжнародних ринках. Перехід від переважно сировинної моделі до експорту продукції глибшої переробки дає змогу збільшувати вартість, створену всередині країни, розширювати податкову базу та створювати додаткові робочі місця.

Важливою передумовою структурної диверсифікації є державна політика підтримки переробної промисловості. Державні грантові програми, спрямовані на створення та розвиток переробних підприємств, можуть стимулювати інвестиції у виробниче обладнання, модернізацію та розширення потужностей. Зокрема, у 2025 році Міністерство економіки України повідомляло про

погодження перших заявок на гранти для переробних підприємств на загальну суму 157,9 млн грн [1]. Такі інструменти мають значення не лише для окремих підприємств, а й для формування нової структури агропродовольчого експорту, у якій більшу частку становитиме продукція переробки.

Одним із ключових ринків для української агропродовольчої продукції залишається Європейський Союз, проте концентрація експорту на окремих торговельних напрямах створює додаткові ризики. Тому перспективним є розширення присутності українських виробників на ринках країн Азії, Близького Сходу та Африки. Водночас вихід на нові ринки потребує дотримання відповідних стандартів якості та безпечності харчових продуктів, адаптації продукції до вимог споживачів і розвитку торговельно-логістичних зв’язків.

Диверсифікація тісно пов’язана зі станом транспортної та складської інфраструктури. Воєнні ризики продемонстрували необхідність використання альтернативних маршрутів експорту та розвитку різних логістичних каналів. У таких умовах важливого значення набувають морські порти, дунайські маршрути, залізничні та автомобільні перевезення. Зменшення залежності від одного логістичного напряму підвищує стійкість зовнішньої торгівлі до можливих порушень транспортного сполучення.

Окремим завданням є стимулювання внутрішньої переробки аграрної сировини. Державна підтримка переробних підприємств через грантові програми спрямована на модернізацію та розширення виробництва. Зокрема, у 2025 р. Міністерство економіки та торгівлі України погодило грантові заявки для 14 підприємств переробної галузі на загальну суму понад 67,5 млн грн [2]. Такі інструменти можуть сприяти формуванню нових виробничих потужностей і розширенню асортименту продукції, яка має потенціал для експорту.

Отже, диверсифікація агропродовольчого експорту України є важливим чинником економічної стійкості, оскільки дає можливість зменшити залежність від окремих товарів, ринків і логістичних маршрутів. Її основними напрямами

мають стати розвиток переробки аграрної сировини, розширення географії експорту, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також удосконалення експортної інфраструктури. Поєднання цих напрямів сприятиме не лише стабілізації валютних надходжень, а й структурній модернізації агропродовольчого сектору України.

Список використаних джерел

1. Український клуб аграрного бізнесу. Експорт продукції АПК з України у 2025 році склав 22,53 млрд дол. URL: https://ucab.ua/ (дата звернення: 05.10.2026).

2. Міністерство економіки України. «Зроблено в Україні»: Мінекономіки затвердило грантові заявки переробних підприємств на понад 67 млн грн. 2025. URL: https://me.gov.ua/ (дата звернення: 05.10.2026).

Олеся БІНЕРТ
к.е.н., доцент
Михайло ЛИЗАК
доктор філософії, доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна зумовила суттєву трансформацію умов функціонування українських підприємств. Пошкодження виробничої та енергетичної інфраструктури, логістичні обмеження, нестабільність ринкового середовища, міграційні процеси, мобілізація працівників, дефіцит

кваліфікованих кадрів та зростання психологічного навантаження формують нові вимоги до забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання.

За результатами оновленої спільної оцінки уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. загальна потреба України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США. При цьому серед ключових проблем названо значні втрати виробничого потенціалу, дефіцит робочої сили та необхідність розвитку людського капіталу [1].

У таких умовах людський капітал набуває статусу не лише одного з ресурсів підприємства, а стратегічного чинника його життєздатності, адаптивності та відновлення. Здатність підприємства зберегти працівників, забезпечити їх професійний розвиток, підтримувати мотивацію та ефективну комунікацію безпосередньо впливає на його спроможність протистояти кризовим явищам.

У сучасному менеджменті людський капітал доцільно розглядати як сукупність знань, професійних компетентностей, досвіду, навичок, творчого потенціалу, здатності до навчання та адаптації працівників, які забезпечують створення економічної й соціальної цінності. Сучасні підходи до менеджменту персоналу передбачають стратегічне планування кадрового потенціалу, розвиток компетентностей, мотивацію, утримання працівників та формування сприятливого організаційного середовища [2].

В умовах війни зазначені складові набувають додаткового значення. Якщо у стабільному середовищі підприємство може планувати розвиток персоналу переважно з орієнтацією на довгострокові цілі, то в умовах воєнної невизначеності пріоритетним стає поєднання стабілізації та розвитку. Підприємство має одночасно зберігати критично важливі компетентності, забезпечувати безперервність діяльності та формувати кадровий потенціал для майбутнього зростання. Важливим підтвердженням цього є результати дослідження впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства України,

проведеного у 2024 – 2025 рр. У новому дослідженні ПРООН проаналізовано стан і стійкість українських малих і середніх підприємств на основі опитування 628 керівників підприємств. Автори наголошують на необхідності посилення стійкості бізнесу та формування передумов для його відновлення і сталого зростання [3].

На нашу думку, ключовим напрямом забезпечення економічної стійкості підприємств має стати система стратегічного управління людським капіталом, основними елементами якої є:

1. Збереження кадрового потенціалу. В умовах дефіциту робочої сили підприємствам необхідно не лише здійснювати пошук нових працівників, а й створювати умови для утримання наявного персоналу. Особливого значення набувають справедлива система оплати праці, соціальні гарантії, гнучкі форми зайнятості та можливості професійного розвитку.

2. Розвиток професійних компетентностей. Воєнні та технологічні зміни прискорюють процес оновлення професійних вимог. Тому навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників мають стати постійною складовою діяльності підприємства.

3. Психологічна та соціальна підтримка. Тривале перебування в умовах стресу знижує концентрацію, продуктивність і мотивацію працівників. Відповідно, менеджмент підприємств повинен приділяти увагу психологічній безпеці, підтримці командної взаємодії, запобіганню професійному вигоранню та формуванню культури взаємної підтримки.

4. Удосконалення внутрішніх комунікацій. В умовах невизначеності працівники особливо потребують своєчасної, достовірної та зрозумілої інформації. Ефективні комунікації знижують рівень невизначеності, сприяють довірі до керівництва та підвищують згуртованість колективу.

5. Розвиток адаптивного лідерства. Керівник у воєнних умовах має виконувати не лише функції адміністратора, а й координатора, комунікатора, мотиватора та лідера змін. Від його здатності швидко приймати рішення,

підтримувати команду та формувати спільне бачення залежить стійкість організації.

6. Цифровізація організації праці. Використання цифрових інструментів забезпечує можливість дистанційної та гібридної роботи, підтримує комунікації між працівниками, спрощує управління завданнями та сприяє збереженню безперервності бізнес-процесів.

Таким чином, економічна стійкість підприємства дедалі більше залежить не тільки від фінансових ресурсів, матеріальної бази чи технологій, а від його здатності мобілізувати та розвивати людський потенціал. Особливо важливо, що відновлення України має бути не простим поверненням до довоєнного стану, а переходом до більш сучасної, інклюзивної, цифрової та зеленої моделі розвитку. У річному звіті ПРООН за 2025 р. акцентовано увагу на переході від екстреного реагування до довгострокової стійкості, розвитку громад, відновленні засобів до існування, цифровому врядуванні та зеленій трансформації [4].

У цьому контексті доцільно сформувати модель стратегічної стійкості людського капіталу підприємства, яка поєднуватиме три взаємопов’язані компоненти:



Рис.1. Ланцюг стратегічної стійкості людського капіталу

На першому етапі підприємство має забезпечити збереження ключових працівників та критичних компетентностей. На другому – адаптувати організацію праці, систему мотивації та комунікації до нових умов. На третьому – інвестувати у професійний розвиток персоналу, цифрові навички, лідерські компетентності та інноваційну активність.

Такий підхід відповідає сучасному розумінню стійкого відновлення, відповідно до якого економічне відновлення повинно бути людиноцентричним, інклюзивним і орієнтованим на довгостроковий розвиток. Саме людський

потенціал визначатиме спроможність підприємств створювати нові робочі місця, освоювати нові технології, залучати інвестиції та інтегруватися до європейського економічного простору [1; 4].

Отже, людський капітал є одним із визначальних чинників економічної стійкості підприємств у воєнний період та ключовою передумовою їхньої конкурентоспроможності у повоєнній економіці. Воєнні виклики актуалізували необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським потенціалом. Для забезпечення стійкості підприємств доцільно концентрувати управлінські зусилля на збереженні кадрового потенціалу, розвитку професійних компетентностей, удосконаленні мотиваційних механізмів, підтримці психологічної безпеки, розвитку внутрішніх комунікацій, адаптивного лідерства та цифрових навичок. У повоєнний період саме ці напрями можуть стати основою формування нового типу українського підприємства – гнучкого, людиноцентричного, цифрового, інноваційного та соціально відповідального. Тому інвестиції у людський капітал доцільно розглядати не як поточні витрати, а як стратегічні інвестиції в економічну стійкість підприємства та відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. 2026. 23 February. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Менеджмент персоналу. Підручник. Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін. ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. 640 с.

3. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. United Nations Development Programme in Ukraine. 2026. 12 March. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-impact-war-micro-small-and-medium-sized-enterprises-ukraine

4. UNDP Ukraine Annual Report 2025: Resilient Recovery and Inclusive Development. United Nations Development Programme. 2026. 22 April. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-ukraine-annual-report-2025-resilient-recovery-and-inclusive-development

Марина ЄРМОЛАЄВА
к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ESG-ЗВІТНІСТЬ ТА КОРПОРАТИВНИЙ ОБЛІК ЗБИТКІВ ВІД ВОЄННИХ ДІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ВІДБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабного вторгнення виникає потреба у перебудові традиційних підходів до корпоративного обліку та фінансової звітності. Облікова система підприємства має стати не лише інструментом фіксації фактів господарського життя, а й ключовим інформаційним джерелом для оцінки масштабів збитків, захисту майнових інтересів та подальшого відновлення.

Крім того, інтеграція України до Європейського Союзу та співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, Світовий банк, МФК) вимагають від українських компаній активного впровадження принципів сталого розвитку (ESG – Environmental, Social, and Governance). Поєднання належного обліку воєнних збитків із якісним розкриттям нефінансової ESG-інформації стає ключовим фактором відновлення довіри інвесторів та залучення пільгового фінансування для відбудови підприємств.

Організація корпоративного обліку втрат від воєнних дій потребує дотримання чіткої методологічної послідовності, яка забезпечить юридичну та фінансову обґрунтованість даних. Згідно з НП(С)БО та МСФЗ, зокрема МСБО 36 «Зменшення корисності активів» та МСБО 37 «Забезпечення, умовні

зобов'язання та умовні активи», ключовим кроком є належне проведення інвентаризації [1,2].

Проведення інвентаризації в умовах воєнного стану ускладнено факторами відсутності безпечного доступу до активів, що перебувають на тимчасово окупованих територіях або у зоні активних бойових дій. Відповідно до норм діючого законодавства, суб'єкти господарювання зобов'язані провести інвентаризацію станом на перше число місяця, що настає за місяцем, у якому зникли перешкоди доступу до активів. До цього моменту здійснюється оперативний облік та збір непрямих доказів втрати контролю [3]. Документальне підтвердження воєнних збитків є особливо важливим для подальшого подання позовів до міжнародних судових інстанцій та репараційних комісій. Доказова база повинна включати:

1. Акти інвентаризації та робочі інвентаризаційні описи з деталізацією стану кожного об'єкта.

2. Акти обстеження технічного стану будівель і споруд, складені сертифікованими експертами.

3. Матеріали фото- та відеофіксації, дані супутникової зйомки, витяги зі звітів ДСНС та Національної поліції щодо фактів обстрілів.

4. Акти незалежної оцінки майна, виконані суб'єктами оціночної діяльності відповідно до національних та міжнародних стандартів оцінки.

З огляду на МСФЗ, пошкоджені активи підлягають тестуванню на зменшення корисності. Якщо очікувана сума відшкодування активу є меншою за його балансову вартість, вартість активу зменшується до суми очікуваного відшкодування з визнанням витрат у складі іншого операційного або надзвичайного результату. Повністю зруйновані активи, відтворення яких є неможливим, підлягають списанню з балансу.

Повоєнне відновлення України розглядається міжнародною спільнотою не просто як відтворення застарілих фондів, а як масштабна модернізація на засадах «зеленого» переходу та сталого розвитку («Build Back Better»). У цьому

контексті нефінансова ESG-звітність перетворюється з елементу корпоративної соціальної відповідальності на стратегічний інструмент доступу до глобального ринку капіталу.

Впровадження Директиви ЄС із корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD) та застосування стандартів GRI (Global Reporting Initiative) й ISSB (International Sustainability Standards Board) формує єдині правила розкриття інформації. Для українських підприємств, які намагаються залучити приватні та державні інвестиції з ЄС та США, сформовано такі ключові виміри ESG-звітності:

- Екологічний вимір (E – Environmental): відображення екологічного наслідку воєнних дій (забруднення ґрунтів, викиди шкідливих речовин під час пожеж), а також планів підприємства щодо енергоефективності, зменшення вуглецевого сліду та впровадження безвідходних технологій під час реконструкції;

- Соціальний вимір (S – Social): висвітлення заходів із забезпечення безпеки працівників, підтримки ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, збереження робочих місць, ментального здоров’я персоналу та гуманітарної допомоги громадам;

- Управлінський вимір (G – Governance): забезпечення прозорості корпоративного управління, антикорупційної політики, комплаєнсу, кібербезпеки та належного внутрішнього контролю за використанням донорських та інвестиційних коштів.

Підприємства з високим ESG-рейтингом зможуть отримати можливість залучати синдиковані кредити за зниженими відсотковими ставками, випускати «зелені» та «соціальні» облігації, а також брати участь у грантових програмах компенсації збитків.

Список використаних джерел

1.Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 «Зменшення корисності активів». Ред. від 01.01.2012 р. *Верховна рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_047#Text

2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи». Ред. від 01.01.2012 р. *Верховна рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text

3. Єрмолаєва М. В., Луценко Д. О. Теоретико-методичні засади обліково-аналітичного забезпечення управління витратами та втратами аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2026. № 1 (12). С. 156-166. DOI: 10.31319/2709-2879.2026iss1(12).364403pp156-166

Олена ДАНИЛЕНКО
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Залученість персоналу доцільно розглядати як багатовимірну характеристику взаємодії працівника з організацією, що формується під впливом мотиваційних, організаційних, соціальних і психологічних чинників. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на стимулювання результативності праці, сучасний стратегічний підхід передбачає створення такого організаційного середовища, у якому працівник відчуває свою цінність, має довіру до керівництва, розуміє стратегічні цілі, отримує можливості для професійного розвитку та має доступ до необхідної підтримки [2; 3].

Особливо виразно взаємозв'язок між залученістю персоналу та стійкістю бізнесу проявляється в умовах війни. Повномасштабна війна істотно змінює умови функціонування організацій, зумовлюючи руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, дефіцит працівників, вимушену міграцію, мобілізацію персоналу, психологічне навантаження та необхідність швидкої

адаптації бізнес-процесів. За таких умов людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення безперервності діяльності.

Водночас досвід українських підприємств демонструє, що традиційних HR-інструментів у кризових умовах недостатньо [4]. Як зазначають Г. Середа та Б. Ковбасюк, сучасні HR-стратегії в умовах тривалої війни трансформуються у напрямі людиноцентричного редизайну HR-процедур, посилення внутрішніх комунікацій, розвитку лідерських компетентностей, використання цифрових технологій та розширення корпоративної соціальної відповідальності [2]. Отже, стратегія залученості персоналу повинна виходити за межі окремих заходів мотивації та інтегруватися у систему стратегічного управління організацією.

Аналіз сучасних підходів [1-4] дозволяє виокремити кілька взаємопов'язаних *напрямів стратегічного управління залученістю персоналу.*

Першим напрямом є формування культури довіри та відповідального лідерства. В умовах невизначеності особливого значення набувають прозора комунікація, справедливість управлінських рішень, підтримка добробуту та психологічної безпеки працівників. Людиноцентричний підхід і відповідальне лідерство створюють передумови стійкості людського капіталу [2; 1].

Другий напрям – інвестування у розвиток людського капіталу. Безперервне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація та розвиток лідерських компетентностей забезпечують адаптивність працівників, що особливо важливо в умовах дефіциту працівників [2; 1].

Третій напрям – підтримка добробуту та психологічної безпеки працівників. Стратегії управління мають охоплювати психологічну підтримку, заходи безпеки, гнучкі формати праці та допомогу працівникам у кризових ситуаціях [2; 3].

Четвертий напрям – розвиток внутрішніх комунікацій та організаційної взаємодії. Своєчасна й достовірна інформація сприяє зниженню невизначеності, зміцненню довіри та внутрішньої єдності, що підтверджує досвід українського бізнесу [4].

П’ятий напрям – цифровізація управління персоналом. Цифрові HR-інструменти розширюють можливості дистанційної взаємодії, навчання, комунікації та моніторингу стану персоналу, що особливо важливо в умовах міграції та поширення гібридної праці [2].

Шостий напрям – соціальна відповідальність роботодавця. В умовах війни вона охоплює підтримку працівників, мобілізованих і ветеранів, розвиток волонтерства, зміцнення організаційної єдності та сприяє формуванню спільних цінностей, організаційної прихильності та стійкості [2; 4].

Показовим є формування в Україні Хартії стійкості людського капіталу, яка орієнтує роботодавців на людиноцентричні HR-практики, розвиток навичок, збереження талантів, інклюзивність і відповідальне лідерство [1]. Її положення пов’язують стійкість людського капіталу не лише з потребами підприємств, а й із довгостроковим економічним відновленням України.

Узагальнення дає підстави розглядати стратегію посилення залученості персоналу як комплексну систему управлінських рішень, що поєднує розвиток людського капіталу, довіру, лідерство, добробут, комунікації, цифровізацію та соціальну підтримку. Її результативність визначається не окремими HR-інструментами, а системною взаємодією цих складових.

У цьому контексті доцільно виокремити три рівні формування стратегії залученості персоналу. На індивідуальному рівні пріоритетними є мотивація, професійний розвиток, добробут і психологічна безпека; на організаційному – довіра, корпоративна культура, комунікації, гнучкість праці та командна взаємодія; на стратегічному – інтеграція управління залученістю із завданнями збереження людського капіталу та безперервності діяльності [2; 3].

Для українських підприємств така модель особливо актуальна у воєнно-повоєнний період, коли одночасно необхідно зберігати персонал, залучати дефіцитні компетентності, реінтегрувати працівників, розвивати нові навички та відновлювати продуктивність.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки та довкілля України. Хартія стійкості людського капіталу (Human Capital Resilience Charter). 10.07.2025. URL: https://surl.li/qzfuhs (дата звернення: 08.10.2026).

2. Середа Г. В., Ковбасюк Б. Р. Реалізація антикризових HR-стратегій в умовах тривалої війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-131 (дата звернення: 08.10.2026).

3. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 580–585. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-4-580-585 (дата звернення: 08.10.2026).

4. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. *McKinsey & Company.* 2023. 10 May. URL: https://surl.li/ujppjc (дата звернення: 08.10.2026).

Алла РЕВУЦЬКА
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна спричинила системну деструкцію економіки України, руйнування інфраструктури та падіння ділової активності. За цих умов відновлення не повинно зводитися до простого копіювання втрачених активів за застарілими стандартами. Пріоритетом державної політики має стати структурно-інноваційна модернізація на засадах резилієнтності та конкурентоспроможності, де ключовим інфраструктурним фактором трансформації виступає цифровізація економічних і публічних процесів [1].

Досвід функціонування вітчизняної економіки в кризових умовах засвідчив фундаментальну відмінність між галузями з високою матеріаломісткістю та цифровим сектором. Якщо агропромисловий комплекс і металургія зазнали суттєвих втрат через блокування логістичних маршрутів і прямі руйнування виробничих потужностей, то IT-галузь продемонструвала виняткову фінансову та операційну резилієнтність завдяки автономності від фізичних активів і географічній мобільності.

IT-індустрія фактично виконала функцію стабілізуючого фінансового демпфера: частка IT у загальній вартості експорту послуг тривалий час утримувалася на рівні 37–41%, забезпечуючи регулярні надходження валютної виручки та сплату податків до бюджетів усіх рівнів. Зростання спільноти фахівців (понад 420 тис. спеціалістів), активний розвиток спеціального правового режиму «Дія.City» та масштабування понад 2600 стартапів сформували потужний технологічний плацдарм. Стрімка еволюція сегментів Defense Tech, CyberTech, AI, FinTech та MedTech перетворює Україну на суб’єкта формування передових технологічних рішень світового рівня [2].

Повоєнна реконструкція України претендує на статус наймасштабнішого інфраструктурного проєкту в Європі за останні п'ятдесят років. Залучення безпрецедентних обсягів зовнішнього донорського та інвестиційного капіталу актуалізує проблему мінімізації трансакційних і корупційних ризиків. Недостатня підзвітність або неефективність розподілу коштів неминуче породжує репутаційні загрози, здатні спричинити обмеження чи призупинення фінансування міжнародними партнерами.

Вирішенням цієї проблеми є побудова інтегрованої загальнодержавної цифрової платформи контролю фінансових потоків за принципом «від міжнародного донора – до об’єкта будівництва». Завдяки синхронізації та гармонізації даних діючих екосистем – електронної системи публічних закупівель «Prozorro», Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ), порталу «Дія» та Єдиного веб-порталу використання

публічних коштів – досягається повна відстежуваність проєктів у режимі реального часу. Це усуває суб'єктивний фактор з процедур розподілу коштів, посилює контрольні функції суспільства й донорів та зміцнює міжнародну довіру[2; 3].

Впровадження цифрових інструментів виступає ключовим фактором подолання операційної кризи в секторі малого та середнього бізнесу шляхом[4]:

- Оптимізації витрат: поглиблена цифровізація документообігу та автоматизація бізнес-процесів мінімізують накладні й адміністративні витрати;
- Зниження трансакційних бар'єрів: вилучення посередницьких ланок між продуцентами товарів/послуг і кінцевими споживачами сприяє формуванню прямого збуту та раціоналізації ціноутворення;
- Платформізації та мережевих ефектів: функціонування в межах цифрових екосистем забезпечує кумулятивний ефект від масштабування, консолідацію ресурсів розрізнених суб'єктів і швидку монетизацію інноваційних ідей;
- Адаптивності управління: використання предиктивної аналітики та інструментів штучного інтелекту дозволяє підприємствам гнучко реагувати на динамічні коливання ринкової кон'юнктури й оптимізувати ланцюги постачання.

Успішна реалізація цифрової моделі відновлення неможлива без синергетичної взаємодії в межах тріади «держава – бізнес – громадянське суспільство». Якщо роль органів державної влади полягає у створенні сприятливого нормативного поля, наданні цифрових публічних послуг та розбудові захищеної інфраструктури, а бізнесу – у технологічних інвестиціях, то суспільство визначає загальний темп трансформації. Рівень довіри громадян до цифрових рішень, цифрова грамотність та готовність до електронної взаємодії є тим каталізатором, який перетворює цифрові ініціативи на стійку соціально-економічну культуру [3; 5].

Цифровізація є безальтернативною основою та інфраструктурним стрижнем стратегії довгострокового відновлення національної економіки. Вона трансформує підходи до просторового розвитку, уможливлює наскрізний аудит повоєнних фінансових потоків і слугує драйвером підвищення продуктивності приватного сектору. Побудова нової економічної архітектури на засадах прозорості, інновацій та безпеки забезпечить не лише подолання наслідків війни, а й повноцінну інтеграцію України у єдиний цифровий простір Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Ніжейко К. А., Залєвський М. В. Роль цифровізації в стратегії відновлення економіки України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 384–390. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-53

2. Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № (48). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-51

3. Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № (65). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112

4. Digital Tiger 2024. IT Ukraine Association & Top Lead. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

5. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. *KSE Institute*. 2022. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf

Альбіна ІВАЩЕНКО
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Світлана МУШНИКОВА
д.е.н., професор
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки і технологій

ЕФЕКТ НАКОПИЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВТРАТ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ СИСТЕМНИХ ШОКІВ

Системними є збурення, які поширюються через взаємозалежність виробництва, енергозабезпечення, перевезень, фінансування та праці. Втрати промислових підприємств за таких умов накопичуються, бо збурення повторюються раніше, ніж підприємство встигає відновитися, а наслідки одного шоку посилюють наслідки інших. За даними Держстату, у серпні 2026 року промислове виробництво скоротилося на 6,1% проти серпня 2025 року, а за січень–серпень на 1,0% проти відповідного періоду попереднього року [1]. Окремі шоки проаналізовано за даними серпневого опитування 465 підприємств, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) [2; 3], та оцінки прямих збитків Інституту Київської школи економіки станом на лютий 2026 року [4]. Ці оцінки характеризують шкоду активам секторів, а не втрати окремих підприємств.

Воєнно-безпекові шоки. Обстріли й вимушені зупинки спричиняють прямі майнові втрати, витрати на ремонт, захист і переміщення виробництва, недоотримання доходу під час простою. Небезпечні умови роботи назвали перешкодою 48% опитаних ІЕД підприємств у серпні проти 44% у липні [2]. Прямі збитки активам промисловості, будівництва й сфери послуг становили

18,4 млрд дол. США, пошкоджено або зруйновано активи близько 12,6 тис. підприємств, найбільших втрат зазнала металургія [4].

Енергетичні шоки. Перебої електро-, водо- й теплопостачання порушують технологічні режими, спричиняють нестачу продукції та витрати на повторний запуск обладнання. Частка підприємств, які вказали на перебої як на перешкоду, зменшилася з 11% у липні до 9% у серпні, проте в липні відключення забрали 4% загального робочого часу, переважно в металургії та металообробці [2]. Прямі збитки енергетичного сектору оцінено у 18,3 млрд дол. США, що на 25% більше за попередню оцінку [4]. Простій через відключення зменшує виторг і переходить у фінансовий шок.

Шоки постачання та перевезень. Руйнування складів і транспортних шляхів затримує надходження сировини та відвантаження продукції, довші маршрути збільшують транспортні витрати, а додаткові запаси зв’язують оборотні кошти. За дослідженням ІЕД, 7% опитаних підприємств зазнали прямих втрат від атак на складську й транспортну інфраструктуру, 41% зазнали непрямих втрат через зриви постачання та зростання цін, ще 43% відчувають реальний ризик [3]. Прямі збитки транспортної інфраструктури оцінено у 42 млрд дол. США, зокрема активів Укрзалізниці у 5 млрд дол., портів у 1,2 млрд дол. [4].

Фінансові шоки. Затримки оплати продукції, подорожчання позик і зміна валютного курсу обмежують закупівлю сировини та ремонт обладнання. У серпні 2026 року ціни виробників промислової продукції зросли на 37,3% проти серпня 2025 року, а споживчі ціни на 8,1% [1]. Для підприємств, що купують сировину й проміжну продукцію, це означає зростання витрат, яке значно випереджає споживчу інфляцію. Нестача оборотних коштів відкладає ремонт і обмежує можливість утримувати працівників.

Кадрові шоки. Мобілізація, міграція й нестача кваліфікованих працівників обмежують кількість змін, обслуговування обладнання та виконання замовлень. Брак робочої сили відзначили 69% опитаних підприємств у серпні проти 66% у

липні, а частка тих, кому важче знайти кваліфікованих працівників, зросла з 54,3% до 58,1% [2]. Нестача ремонтного персоналу подовжує відновлення після обстрілів і замикає коло взаємного посилення шоків.

Отже, накопичення втрат має часову складову, коли нові порушення виникають до відновлення ресурсів, і складову взаємного посилення, коли простій зменшує надходження, нестача коштів затримує ремонт, а затриманий ремонт подовжує простій. Наростання втрат підтверджує зростання лише за місяць частки підприємств, що потерпають від небезпечних умов роботи та браку працівників [2]. Для уникнення подвійного рахунку сукупні втрати підприємства доцільно визначати як З = П + В + Д – Е + С, де П означає пошкодження активів, В додаткові витрати, Д недоотриманий дохід, Е заощаджені витрати, С перевищення фактичних втрат над сумою втрат від окремих шоків. Стійкість промислових підприємств потребує узгодженого захисту потужностей, резервування критичних ресурсів і коштів, альтернативного постачання та підготовки працівників, а заходи слід зіставляти за відверненими втратами та вартістю здійснення.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Основні показники. 06.10.2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/osnovni-pokaznyky (дата звернення: 08.10.2026).

2. ІЕД. У серпні 69% підприємств скаржилися на кадровий голод, 48% – на небезпеку працювати. 21.09.2026. URL: https://ier.am.com.ua/news/u-serpni-69-biznesu-skarzhylysya-na-kadrovyj-golod-opytuvannya-ied/ (дата звернення: 08.10.2026).

3. ІЕД. Атаки на логістику впливають на 9 із 10 підприємств в Україні – результати дослідження ІЕД. 02.10.2026. URL: https://ier.am.com.ua/news/ataky-na-logistyku-vplyvayut-na-9-iz-10-pidpryyemstv-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-ied-2/ (дата звернення: 08.10.2026).

4. Київська школа економіки. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до $197,5 млрд – оцінка KSE Institute станом на лютий 2026 року. 17.08.2026. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukra%D1%97ni-cherez-vijnu-zrosli-do-1975-mlrd-oczinka-kse-institute-stanom-na-lyutij-2026-roku/ (дата звернення: 08.10.2026).

Ганна СИРОТЮК
к.е.н., доцент
Катерина ЯНКОВСЬКА
к.е.н., доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Важливою передумовою збереження національного виробничого потенціалу, підтримання фінансової стабільності та подальшого соціально-економічного розвитку держави в умовах війни є її економічна стійкість. Попри значні руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення трудових ресурсів і погіршення інвестиційного клімату, національна економіка продемонструвала здатність пристосовуватися до кризових умов завдяки трансформації підприємницької діяльності, переорієнтації зовнішньої торгівлі, цифровізації бізнес-процесів і міжнародній фінансовій підтримці.

Економічну стійкість доцільно розглядати як здатність національної економіки протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам, зберігати критично важливі функції, адаптуватися до структурних змін та забезпечувати відновлення виробничого потенціалу [1, 2]. З огляду на це, необхідно

активізувати внутрішній ресурсний потенціал країни та врахувати довгострокові ризики під час формування стратегії розвитку, що дпє підстави розглядати економічну стійкість не лише як здатність протистояти кризам, а і як спроможність адаптувати економічну систему до структурних змін.

Одним із головних механізмів забезпечення економічної стійкості є підтримання макроекономічної та фінансової стабільності. В умовах війни особливого значення набувають ефективне управління державними фінансами, контроль інфляційних процесів, стабільність банківської системи, мобілізація внутрішніх доходів і раціональне використання міжнародної допомоги.

Важливим напрямом адаптації національної економіки є трансформація енергетичної системи та підвищення її стійкості до воєнних загроз. Регулярні атаки на об’єкти генерації, передачі й розподілу електроенергії створюють ризики для промислового виробництва, сфери послуг, аграрного сектору та життєдіяльності населення. Повоєнне відновлення енергетики доцільно здійснювати на засадах енергоефективності, технологічної модернізації та поступової інтеграції до європейського енергетичного простору.

Не менш важливим механізмом економічної адаптації є підтримка підприємництва, зокрема малого й середнього бізнесу, який забезпечує зайнятість, формує податкові надходження та підтримує економічну активність громад. Державна політика має передбачати доступні кредитні інструменти, гарантії за позиками, страхування воєнних ризиків, грантову підтримку інновацій і спрощення адміністративних процедур.

Довгострокове відновлення України потребує поліпшення умов для підприємництва, інвестицій та інновацій, посилення конкуренції й розширення доступу бізнесу до фінансування. Особливого значення набуває розвиток виробництв із високою доданою вартістю, здатних забезпечувати диверсифікацію експорту та глибшу інтеграцію України до міжнародних виробничих ланцюгів [3].

Економічна стійкість безпосередньо залежить від збереження та відновлення людського капіталу. Міграція населення, мобілізація, демографічне старіння, переміщення громадян усередині країни та невідповідність між професійними навичками працівників і потребами роботодавців створюють структурні обмеження економічного зростання. Вирішення цієї проблеми потребує розвитку професійної освіти, програм перекваліфікації, стимулювання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і людей з інвалідністю, а також створення умов для повернення громадян з-за кордону.

Важливою умовою повоєнного відновлення є формування дієвої системи фінансування відбудови, що поєднуватиме державні ресурси, міжнародну фінансову допомогу, приватні інвестиції та механізми державно-приватного партнерства. Особливого значення набувають страхування воєнних ризиків, гарантування інвестицій, прозорість використання коштів і належний контроль реалізації відновлювальних проєктів. Залучення фінансових ресурсів має супроводжуватися інституційними реформами, спрямованими на захист прав власності, підвищення ефективності державного управління та формування передбачуваного бізнес-середовища, що створить передумови для переходу від переважно кризового реагування до довгострокового економічного розвитку.

Стратегія повоєнного відновлення України має ґрунтуватися на територіально диференційованому підході, який враховуватиме масштаби руйнувань, економічний потенціал регіонів і потреби місцевих громад. Поєднання інфраструктурної відбудови з розвитком підприємництва, людського капіталу та сучасних виробництв сприятиме не лише компенсації воєнних втрат, а й підвищенню продуктивності національної економіки.

Отже, економічна стійкість України в умовах воєнних викликів визначається здатністю держави та бізнесу підтримувати економічну діяльність, адаптуватися до кризових змін і зберігати виробничий та людський потенціал. Економічна стійкість має стати не лише інструментом подолання

наслідків війни, а й основою формування конкурентоспроможної, інноваційної та інтегрованої до європейського економічного простору України.

Список використаних джерел

1. Войтович Л.М., Федик М.В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112 (дата звернення: 2.10.2026).

2. Grytsenko, A. A., Bilorus, O. G., Burlay, T. V., Podliesna, V. G., Borzenko, O. O. Ukraine's Economy: Resilience Under War and Challenges for Post-War Recovery. *Science and Innovation*. 2024. №20 (5), C.16-34. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495195 (accessed October 5, 2026).

3. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en (accessed October 5, 2026).

Світлана ЛУШКО
ст. викладач кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА ТА ПЕРСОНАЛЬНИЙ ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДОМОГОСПОДАРСТВ

В умовах воєнного стану в Україні, політичної та економічної нестабільності, інфляційних процесів зростає актуальність ефективного управління фінансовими ресурсами домогосподарств, яке є необхідною передумовою забезпечення їх фінансової стійкості, задоволення поточних потреб і формування заощаджень. Важливим аспектом такого управління є прийняття ефективних фінансових рішень в сфері оподаткування, оскільки податкові платежі безпосередньо впливають на обсяг коштів, що залишаються у розпорядженні домогосподарства після сплати податків. За таких умов

особливого значення набуває персональний податковий менеджмент, який забезпечує цілеспрямоване управління податковим навантаженням домогосподарства та створює передумови для підвищення ефективності використання його фінансових ресурсів.

Одним із чинників, які впливають на характер податкових рішень домогосподарств, є податкова культура.

І. Назаренко та А. Кардашева визначають податкову культуру як інтегровану соціально-економічну категорію, що відображає рівень розвитку податкових відносин у суспільстві та охоплює сукупність знань, цінностей, норм, поведінкових моделей, властивих платникам податків і працівникам податкових органів, а також характеризує ступінь дотримання податкового законодавства, рівень відповідальності за виконання податкових зобов’язань, якість взаємодії між державою, суб’єктами господарювання та контролюючими органами у сфері оподаткування [1].

Якщо адаптувати дане визначення до рівня домогосподарства, то можна стверджувати, що податкову культуру можна розглядати як сукупність податкових знань, цінностей, установок і моделей поведінки членів домогосподарства, що визначають ставлення до оподаткування та впливають на прийняття рішень у сфері управління податковими зобов'язаннями.

Щодо визначення персонального податкового менеджменту, В. Руденко розглядає його як системний процес планування, організації, контролю та оптимізації податкових зобов’язань фізичної особи або домогосподарства, спрямований на забезпечення правомірного зменшення податкового навантаження, мінімізацію податкових ризиків, підвищення фінансової безпеки та сприяння сталому зростанню добробуту в умовах динамічних змін податкового середовища [2].

На основі аналізу визначень, наведених вище, можна побачити, що поняття податкова культура та персональний податковий менеджмент є взаємопов'язаними. Так, податкова культура характеризує знання, цінності,

мотивацію та поведінкові установки членів домогосподарства, тоді як персональний податковий менеджмент відображає організований процес управління податковими аспектами його фінансових ресурсів. Відповідно, податкова культура може формувати поведінкові та інформаційні передумови для реалізації персонального податкового менеджменту, але сама по собі не гарантує ефективності управлінських рішень. Наприклад, особа може сумлінно виконувати податкові зобов'язання, однак не знати про можливість отримання податкової знижки або не враховувати податкові наслідки окремих фінансових операцій.

З огляду на це, взаємозв'язок досліджуваних категорій можна представити послідовністю етапів (рис. 1).



Рис. 1. Механізм впливу податкової культури на результати управління фінансовими ресурсами домогосподарства

Джерело: розроблено автором

З рис. 1 можна побачити, що податкова культура формує ціннісні орієнтири, рівень податкових знань і ставлення домогосподарства до виконання податкових зобов’язань, що впливає на його податкову поведінку. Обрана модель податкової поведінки, своєю чергою, визначає характер і обґрунтованість податкових рішень, зокрема щодо виконання податкових

зобов'язань, використання передбачених законодавством податкових пільг і можливостей оптимізації податкових платежів. Прийняті рішення реалізуються в процесі персонального податкового менеджменту, який передбачає цілеспрямоване планування та управління податковими аспектами фінансової діяльності домогосподарства. Результативність цього процесу позначається на обсязі коштів, що залишаються в розпорядженні домогосподарства після сплати податків, і, відповідно, на можливостях задоволення поточних потреб, формування заощаджень та підвищення фінансової стійкості.

Слід зауважити, що взаємозв'язок між рівнем податкової культури та відповідальною податковою поведінкою не є автоматичним, оскільки кінцевий результат залежить і від інших чинників, зокрема від якості управлінських рішень, фінансових можливостей домогосподарства та особливостей чинного податкового регулювання.

Отже, податкова культура є важливою поведінково-інформаційною передумовою розвитку персонального податкового менеджменту домогосподарств. Її значення полягає у формуванні податкових знань, цінностей та моделей поведінки, які впливають на якість управлінських рішень у сфері оподаткування. Водночас перехід від податкової обізнаності до ефективного персонального податкового менеджменту потребує практичних навичок планування, оцінювання податкових наслідків і використання законних інструментів оптимізації.

Список використаних джерел

1. Назаренко І., Кардашева А. Податкова грамотність і податкова культура як інституційна основа соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, №5. С. 129-135. DOI: https://doi.org/10.60022/3(5)-15S.

2. Руденко В. Трансформація персонального податкового менеджменту в Україні в умовах війни. *Review of Transport Economics and Management.* 2025. Вип. 13(29). С. 40-48. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2025/338489

Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА
к.е.н., доцент
Іван КОЗАЧКОВ
здобувач на другому (магістерському) рівні
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
Центральноукраїнський національний технічний університет

ТЕХНОЛОГІЇ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

В умовах зростання безпекових загроз, економічної невизначеності та навантаження на місцеві системи публічного управління особливого значення набуває здатність територіальних громад своєчасно виявляти ризики, координувати реагування на кризові ситуації та забезпечувати безперервність життєво важливих послуг. За таких обставин традиційні адміністративні підходи потребують доповнення сучасними управлінськими технологіями, що забезпечують оперативність обміну інформацією, обґрунтованість управлінських рішень і гнучкість використання ресурсів. Нормативне підґрунтя відповідної діяльності формують Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про критичну інфраструктуру» [1; 2]. Водночас розвиток цифрових інструментів управління створює додаткові можливості для моніторингу стану громади, оцінювання її спроможності та координації заходів реагування. Платформа «Дія.Цифрова громада» дає змогу відстежувати цифрову трансформацію на місцевому рівні й оцінювати відповідний прогрес [3].

Отже, актуальним завданням є формування інтегрованого підходу до застосування технологій антикризового управління, орієнтованого передбачення кризи та зміцнення довгострокової стійкості територіальних громад.

Мета дослідження в рамках участі у конференції полягає в обґрунтуванні сучасних технологій кризового управління та визначенні напрямів їх

використання для забезпечення стійкості територіальних громад в умовах невизначеності й підвищених ризиків.

Сучасне розуміння кризового управління передбачає комплексне поєднання превентивних заходів, підготовки до кризових подій, оперативного реагування та відновлення. Важливим доповненням до такого підходу є концепція стійкості (resilience), яка характеризує спроможність соціально-економічної системи протистояти зовнішнім потрясінням, адаптуватися до змін і відновлювати основні функції. На рівні територіальної громади стійкість доцільно розглядати як інтегральну характеристику управлінської, фінансової, соціальної, інфраструктурної та інформаційної спроможності [4].

У контексті діяльності органів місцевого самоврядування доцільно виокремити взаємопов'язані групи технологій кризового управління (рис. 1).



Рисунок 1 – Класифікація технологій кризового управління

Джерело: авторська розробка з використанням засобів ШІ (генеративна візуалізація; Google, Gemini 4 Pro)

Особливість інтегрованого механізму технологічного забезпечення стійкості територіальної громади полягає у поєднанні технологічної складової з

організаційною відповідальністю, ресурсним забезпеченням і системою вимірювання результатів. Механізм передбачає послідовне виконання таких етапів: ідентифікацію та пріоритезацію загроз; формування інформаційної бази й оцінювання вразливостей; визначення сценаріїв реагування; координацію діяльності органів місцевого самоврядування, екстрених служб, комунальних установ, громадських організацій і партнерів; забезпечення безперервності життєво важливих послуг; оцінювання наслідків і коригування планів.

Результативність кризового управління значною мірою залежить від узгодженого використання організаційних, аналітичних і цифрових інструментів. До ключових технологій належать системи моніторингу ризиків, геоінформаційні системи, цифрові панелі управлінських показників, інструменти сценарного моделювання, електронний документообіг, системи оповіщення та платформи міжвідомчої взаємодії. Їх застосування дає змогу формувати цілісне інформаційне середовище для своєчасного виявлення загроз, визначення пріоритетів реагування та координації дій відповідальних суб'єктів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням і практичною апробацією системи індикаторів стійкості територіальної громади, оцінюванням її організаційної та ресурсної готовності до кризових ситуацій і визначенням економічно обґрунтованих пріоритетів упровадження інноваційних технологій кризового управління.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/z970280?an=1 (дата звернення: 02.10.2026)

2. Закон України «Про критичну інфраструктуру». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text (дата звернення: 02.10.2026)

3. Міністерство цифрової трансформації України. «Дія.Цифрова громада». URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/diyatsifrova-gromada-shche-bilshe-mozhlivostey-dlya-tsifrovoi-transformatsii-regioniv-ta-gromad (дата

звернення: 05.10.2026)

4. Інститут громадянського суспільства. «Стійкість та розвиток – методичні рекомендації для територіальної громади». URL: https://www.csi.org.ua/projects/stijkist-ta-rozvytok-metodychni-rekomendacziyi-dlya-terytorialnoyi-gromady/ (дата звернення: 07.10.2026)

Вероніка КОВАЛЬОВА

студентка 3-го курсу освітньої програми “Міжнародний бізнес”

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

«У XXI столітті конкурентоспроможність націй та компаній визначається не просто фінансовим чи матеріальним капіталом, а якістю людського потенціалу, здатністю до швидкої адаптації та інновацій», – зазначається у стратегічних доповідях Всесвітньо економічного форуму. На мою думку, станом на 2026 рік для української економіки цей висновок набув особливо значення. Війна не просто змінила структуру ринку праці – вона створила тотальний дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію, перетворивши збереження кожного працівника на питання національної безпеки та виживання для бізнесу. Саме тому сьогодні фокус управлінських рішень має зміщуватись із закриття вакансій на стратегії утримання та розвитку.

В умовах повномасштабної війни традиційні підходи до управління персоналом виявляються малоефективними, оскільки ринок праці зіткнувся з численним дисбалансом і структурним кадровим голодом. Як свідчать офіційні результати масштабного опитування роботодавців, опубліковані Державним центром зайнятості спільно з Федерацією роботодавців України, понад 38%

українських підприємств фіксують гострі проблеми з набором працівників через міграційні процеси та мобілізацію [1]. У цих реаліях, як зазначає М. Зайцев у своєму дослідженні на платформі Restart Future, бізнес дійсно вимушений кардинально переглядати свої стратегії утримання (retention) та адаптувати умови праці [2]. Зокрема, для мінімізації відтоку кадрів компанії впроваджують гнучкі та змінні графіки роботи, а також фокусуються на гарантуванні безпеки та підтримці ментального здоров'я колективу [1, 2, 6]. Як підкреслює О. Ковальчук у фаховому виданні «Здобутки економіки: перспективи та інновації», збереження наявного кадрового ядра та зниження рівня вигорання стають базовою передумовою безперервності бізнес-процесів [3].

Водночас стратегічним пріоритетом для повоєнної відбудови є розвиток людського потенціалу та ресурсу через навчання (lifelong learning), масова перекваліфікація (reskilling) та інтеграцію ветеранів [3, 5, 7]. Як зазначається у матеріалах платформи Reskilling Ukraine, підприємства активно розгортають програми перекваліфікації для подолання кваліфікаційного розриву та адаптації працівників до нових викликів [6, 7, 8]. Окремим ключовим аспектом є успішна реінтеграція демобілізованих військових, що за даними Українського ветеранського фонду, вимагає впровадження спеціальних ветеранських політик та інклюзивних практик на рівні підприємств [5]. Якщо спиратися на доведення І.Мельника та Т.Шевченка у журналі «Економіка і регіон», синергія дієвих механізмів утримання фахівців і регулярних інвестицій у нові компетенції здатна забезпечити сталий економічний ріст України як у воєнний так і в майбутньому післявоєнний періоди.

Отже, реалії сьогодення дійсно доводять що людський капітал є невід'ємною складовою та водночас найвразливішим ресурсом для України. Війна безпосередньо наскрізь посилила проблему кадрового голоду, змусивши бізнеси відійти від старих шаблонів та шукати нові підходи для утримання команд. Але зберегти людей – це тільки половина справи. Справжній фундамент для повоєнного відновлення економіки складатиметься у готовності

держави та самих підприємств інвестувати в безперервне навчання, перекваліфікацію та інклюзію, підтримку наших ветеранів. Тільки змінивши фокус на людиноцентричність, ми зможемо не тільки подолати кризу, а й побудувати сильну економіку майбутнього.

Список використаних джерел

1. Результати опитування роботодавців у 2025 році (прогноз на 2026 рік) / Державний центр зайнятості, Федерація роботодавців України. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey.

2. Зайцев М. Ринок праці в умовах воєнного стану: виклики та трансформації. *Restart Future*. 2025. URL: https://www.restartfuture.org/thoughts/employment-during-war.

3. Ковальчук О. Стратегії утримання та розвитку персоналу в сучасній економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 4. С. 45–52. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/658.

4. Мельник І., Шевченко Т. Цифровізація бізнес-процесів та управління людським капіталом. *Економіка і регіон*. 2025. № 3. С. 112–118. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3752.

5. Інноваційні підходи до працевлаштування та перенавчання ветеранів: Український ветеранський фонд. 2025. URL: https://veteranfund.com.ua/innovative-approaches-to-employment-and-retraining-of-veterans/.

6. Професійне навчання працівників під час війни: правила організації та гарантії у 2026 році. *Дебет-Кредит*. 2026. URL: https://news.dtkt.ua/labor/labor-relations/82204-profesiine-navcannia-pracivnikiv-pid-cas-viini-pravila-organizaciyi-ta-garantiyi-pracivnikam-u-2026-roci.

7. Рескілінг та програми перекваліфікації кадрів в Україні. *Reskilling Ukraine*. 2025. URL: https://www.reskillingukraine.com/.

8. Як український бізнес адаптує програми перенавчання під виклики ринку праці. *НВ Бізнес*. 2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/reskiling-pid-chas-viyni-yak-zhinok-navchayut-cholovichim-profesiyam-50455378.html.

Оксана ПРОКОПИШИН
к.е.н., доцент
Валентина ІЛЬНИЦЬКА
здобувачка вищої освіти
Оксана ШИЙКА
здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ЕКОНОМІЧНА ЦІНА ВІДКЛАДЕНОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ДОВГОСТРОКОВІ ВТРАТИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна завдала економіці України збитків, які не мають відповідників у новітній європейській історії. Відновлення часто розглядають як етап, що настане після завершення бойових дій. Проте відкладання відбудови має власну економічну ціну: втрати виробничого потенціалу накопичуються, частина з них стає незворотною, а вартість відновлення щороку зростає.

За даними звіту RDNA5, підготовленого Урядом України, Світовим банком, Європейським Союзом та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки становили 195,1 млрд дол. США, економічні та соціальні втрати – 666,7 млрд дол., а потреби у відновленні та відбудові на 2026–2035 рр. – 587,7 млрд дол. [1]. Обсяг ВВП України залишається на 21 % нижчим, ніж у 2021 р. [1]. Найбільших втрат зазнали торгівля і промисловість – 232,9 млрд дол., або 34,9 % усіх втрат, що відображає тривале скорочення виробництва, зайнятості та виробничих потужностей [1].

Послідовні звіти наочно показують ціну відкладення. Потреби у відбудові зросли з 410,6 млрд дол. у звіті RDNA2 (лютий 2023 р.) до 486,2 млрд дол. у RDNA3, 523,6 млрд дол. у RDNA4 та 587,7 млрд дол. у RDNA5 [1]. Отже, майже за три роки вартість відновлення збільшилася на 177,1 млрд дол., або на

43 %, а лише за 2025 р. – на 64,1 млрд дол. (12,3 %). Укладачі звіту пояснюють це зростання передусім продовженням руйнувань, а також уточненням методики, інфляцією та зміною обмінного курсу [1].

Довгострокові втрати виробничого потенціалу формуються за трьома основними напрямами. Перший – знищення основного капіталу. Дослідження Кільського інституту світової економіки, що охоплює дані за 150 років щодо понад 60 країн, засвідчує, що війна на території країни зазвичай призводить до скорочення обсягу виробництва на 30 % [2]. Пошкоджені, але вчасно не відновлені об’єкти швидко зношуються, і там, де спочатку вистачило б ремонту, згодом доводиться будувати заново. Найбільші потреби припадають саме на галузі, що визначають виробничі можливості країни: транспорт – 96,3 млрд дол., енергетика – 90,6 млрд дол., торгівля і промисловість – 63,3 млрд дол., сільське господарство – 55,3 млрд дол. [1].

Другий напрям – втрати людського капіталу. Б. Еґерт і К. де ла Мезоннев оцінюють довгострокове зниження сукупної продуктивності через погіршення освіти та втрату навичок працівників приблизно у 7 % за умови, що війна триватиме два роки; без належних заходів державної політики ці наслідки можуть зберігатися десятиліттями [3]. Оскільки війна триває значно довше, цю оцінку слід розглядати як нижню межу можливих втрат.

Третій напрям – обмеження виробництва через постійні атаки. Національний банк України зазначає, що суттєвішому зростанню економіки перешкоджають наслідки посилення атак на логістичну інфраструктуру, зокрема блокування портів, а також на енергетику та підприємства; прогноз зростання реального ВВП становить 1,8 % у 2026 р. та близько 3 % у 2027–2028 рр. [4]. Такі темпи недостатні для швидкого повернення до довоєнного рівня, тому частина виробничого потенціалу може бути втрачена назавжди.

Отже, ціна відкладеного відновлення складається з двох частин: прямого зростання вартості відбудови та незворотних втрат виробничого потенціалу, які не відшкодовуються навіть після завершення війни. Це обґрунтовує доцільність

розпочинати відновлення ще під час бойових дій, зокрема: першочергово відновлювати об'єкти, від яких залежить робота виробництва (енергетика, транспорт, переробна промисловість); розвивати розподілену генерацію для стійкості підприємств; розширювати страхування воєнних ризиків і державні гарантії для інвесторів; запроваджувати програми збереження, повернення та перекваліфікації працівників. Під час вибору напрямів відновлення доцільно оцінювати, скільки коштуватиме їх відкладення, що дасть змогу обґрунтовано визначати черговість фінансування.

Список використаних джерел

1. Ukraine. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). February 2022 – December 2025 : Main Report / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2026. 76 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 09.10.2026).

2. Federle J., Meier A., Müller G. J., Mutschler W., Schularick M. The Price of War : Kiel Working Paper No. 2262. Kiel : Kiel Institute for the World Economy, 2024. 76 p. URL: https://www.kielinstitut.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/fis-import/d0eb758e-36d1-41d3-b642-317c195334d1-KWP2262_The_Price_of_War.pdf (дата звернення: 09.10.2026).

3. Égert B., de la Maisonneuve C. The Impact of the War on Human Capital and Productivity in Ukraine : CESifo Working Paper No. 10513. Munich : CESifo, 2023. 15 p. URL: https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1_wp10513.pdf (дата звернення: 09.10.2026).

4. Інфляційний звіт. Липень 2026 року / Національний банк України. Київ, 2026. 56 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q3.pdf (дата звернення: 09.10.2026).

Тетяна ВОНБЕРГ
к.е.н., доцент
Вікторія САДЛІВСЬКА
магістрант
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Соціально-психологічний клімат (далі-СПК) сприймається різнобарвним явищем, що становить підґрунтя економічної стійкості компанії і може розглядатися на двох рівнях. Перший – статичний, що охоплює відносно стійкі взаємовідносини працівників, їхнє ставлення до роботи та колег. А другий – динамічний, який відображає щоденні зміни психологічного настрою працівників і характеризується поняттям «психологічна атмосфера». На відміну від клімату, остання є більш мінливою та безпосередньо впливає на самопочуття і працездатність працівників [1, с. 18].

Яскравим прикладом динамічного рівня СПК є воєнна ситуація в Україні. В умовах війни психологічна атмосфера може швидко змінюватися: повітряна тривога, обстріли чи численні негативні новини підвищують напруженість, тривожність, як наслідок - знижують концентрацію працівників. Водночас після стабілізації ситуації емоційний стан колективу зазвичай покращується, і працівники поступово відновлюють свою робочу активність.

Дослідниця О. Сімоненко, вивчаючи питання соціально-психологічного клімату органів державної влади та місцевого самоврядування, розробила авторську теоретичну модель клімату означених вище установ в умовах реформи децентралізації, яка, на нашу думку, цілком може бути застосована і в комерційних організаціях (табл. 1).

Табл. 1. – Теоретична модель соціально-психологічного клімату організації [2, с. 144]

Емоційно-оцінний компонент	Задоволеність працівників членством у колективі
	Ставлення до діяльності
	Самооцінка працівників
	Згуртованість колективу
Когнітивно-гностичний компонент	Обізнаність щодо процесів
	Професійна компетентність
	Усвідомлення цілей спільної діяльності
Мотиваційно-ціннісний компонент	Мотивація професійної діяльності
	Прагнення до вдосконалення
	Корпоративна культура
Поведінково-діяльнісний компонент	Професійне самоздійснення працівників
	Адаптивність
	Комунікативна компетентність
	Конфліктологічна компетентність

Представлена модель класифікує критерії оцінювання СПК за чотирма базовими компонентами, що дозволяє комплексно підійти до діагностики колективу. Так, емоційно-оцінний компонент відображає внутрішній психічний стан працівників, їхнє суб’єктивне сприйняття робочого середовища та колег. Когнітивно-гностичний компонент описує інформаційну та інтелектуальну складову взаємодії, розуміння працівниками своєї ролі та процесів компанії. Мотиваційно-ціннісний елемент своєю чергою характеризує внутрішні рушійні сили персоналу та ціннісну матрицю компанії, а поведінково-діяльнісний компонент показує, як перші три блоки проявляються у реальній щоденній роботі та взаємодії.

СПК має стратегічне значення для організації, оскільки прямо впливає на трудову активність, плинність кадрів, мотивацію персоналу та психологічний комфорт працівників [3, с. 65]. Таким чином, СПК розглядається як важливий внутрішній ресурс організації, який визначає загальну ефективність колективної діяльності та забезпечує стійкість компанії у довгостроковій перспективі. Він

прямо впливає на ефективність роботи персоналу та прибуток компанії, а поганий настрій, відчуття депресії чи тривоги окремих працівників, або навіть групи працівників знижує ефективність роботи всього колективу [4, с. 80].

Отож, для того, щоб умовний працівник почував себе щасливим на робочому місці та ефективно виконував свою роботу, менеджменту компанії потрібно сформувати таке робоче середовище та соціально-психологічну атмосферу, які враховують індивідуальні особливості працівників. Адже комфорт і ефективність працівника значною мірою залежать від того, наскільки умови роботи, характер взаємодії та корпоративна культура відповідають його бажанням, цінностям та особливостям. Тому важливо знаходити баланс між потребами компанії та індивідуальністю кожного працівника.

Список використаних джерел

1. Амурова, Я. В., Момот, М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія.* Вип. 2. 2023. С. 17-20. URL: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3.

2. Сімоненко О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №4 (68). С 140-151. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/553 (дата звернення 02.10.2026)

3. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія : Педагогіка та психологія.* 2025. № 2. С. 62-67. URL: https://journals.megu.rovno.ua/index.php/ped-psyh/article/view/56/54 (дата звернення 01.10.2026)

4. Вонберг Т. В., Головко А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2022. Вип.1(59). С.79-84. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84

Олександр КОЛЯДИЧ
канд. екон. наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІНДИКАТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У 2020–2025 РОКАХ: ДИНАМІКА, РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І ВИКЛИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Перехід від теоретичного обґрунтування сталого розвитку до практичної реалізації стратегій потребує оцінювання фактичної динаміки економічних, соціальних та екологічних показників. В Україні у 2020–2025 роках ця динаміка визначалася наслідками пандемії COVID-19, повномасштабною війною та адаптацією економіки до тривалих шоків. Тому оцінювання прогресу доцільно поєднувати з аналізом резильєнтності – здатності системи витримувати порушення, адаптуватися та відновлюватися.

Для зіставності використано дані міжнародних баз і профільних установ. Значення за 2025 рік внесено лише там, де вони доступні у відповідному джерелі; відсутність оприлюднених даних позначено «н.д.». Важливо, що рік публікації міжнародного звіту не завжди збігається з роком, до якого належать вихідні статистичні дані. Ключові макроекономічні та соціальні індикатори згруповано у розширеній табл. 1.

Дані таблиці засвідчують, що після падіння реального ВВП на 28,76% у 2022 році економіка відновлювалася, однак темпи зростання сповільнилися з 5,32% у 2023 році до 2,9% у 2024-му та 1,8% у 2025-му. Номінальний ВВП і ВВП на душу населення зросли, проте ці показники виражені в поточних доларах і самі по собі не свідчать про відповідне поліпшення добробуту: на них впливають ціни, валютний курс і демографічні зміни. Інфляція, навпаки, прискорилася до 12,7% у 2025 році, що підкреслює збереження макроекономічних ризиків [1].

Таблиця 1 – Абсолютні та відносні показники сталого розвитку України (2020–2025 рр.)

Напрям / Показник (ЦСР)	**Одиниця виміру**	**Офіційне джерело даних**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Економічна складова								
Валовий внутрішній продукт (номінальний)	млрд дол. США	Світовий банк	156,62	199,77	161,99	181,22	190,74	214,23
Реальне зростання ВВП	% за рік	Світовий банк	-3,75	3,45	-28,76	5,32	2,90	1,80
ВВП на душу населення	дол. США	Світовий банк	3709,8	4775,9	4199,7	5139,6	5391,6	5865,9
Інфляція (ІСЦ)	% за рік	Світовий банк	2,73	9,36	20,18	12,85	6,50	12,70
Безробіття за методологією МОП	% робочої сили	Світовий банк	9,50	9,80	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Соціальна складова								
Індекс людського розвитку (HDI)	Бали (0-1)	UNDP	0,779	0,773	0,734	0,734	н.д.	н.д.**
Жінки у Верховній раді	% від складу	IPU Parline	20,8*	20,3*	20,4*	21,1*	21,1*	21,1*
Екологічна та інституційна складові								
Індекс сталого розвитку (SDG Index)	73,99	74,62	74,58	74,84	75,74	73,99	74,62	75,7***

*Примітки: * Значення IPU Parline наведено за історичними зрізами на кінець відповідного року; для окремих років показник розраховано як частку жінок від фактичного складу парламенту. ** Звіт UNDP 2025 містить HDI за 2023 рік (0,779), тому його не можна трактувати як окреме значення за 2025 рік. *** Значення 75,7 – оцінка у Sustainable Development Report 2025; методологічно це показник випуску звіту, а не обов'язково дані, зібрані саме у 2025 році.*

Джерело: складено автором за даними Світового банку, UNDP, IPU Parline та Sustainable Development Report [1, 2, 3].

Оцінювання ринку праці залишається обмеженим: Світовий банк наводить для України останнє значення безробіття за методологією МОП за 2021 рік. Через це брак порівнянних даних не дає змоги надійно оцінити зміни зайнятості впродовж війни. Аналогічна обережність потрібна щодо індексу людського розвитку: Human Development Report 2025 подає для України значення 0,779 за 2023 рік. Отже, його не слід механічно прирівнювати до показника за календарний рік публікації звіту [2].

Гендерний індикатор парламентського представництва залишався відносно стабільним: за даними IPU, наприкінці 2025 року жінки становили близько 21,1% чинного складу Верховної Ради. Водночас цей показник характеризує лише один аспект інклюзивності та не може самостійно засвідчувати загальний поступ у досягненні ЦСР 5 [3].

Індекс сталого розвитку у випуску Sustainable Development Report 2025 становив 75,7 бала, а Україна посіла 42-ге місце серед 167 країн. Порівняння цього значення з попередніми роками слід здійснювати з урахуванням методики та року випуску звіту. Інтегральний індекс доповнює, але не замінює аналіз окремих цілей: агрегований результат може приховувати відставання в охороні довкілля, здоров'ї, освіті чи гідній праці [4].

Екологічний вимір залишається особливо складним для моніторингу через воєнні руйнування, обмеження доступу до частини територій і неповноту оперативних спостережень. Скорочення виробництва може знижувати окремі вимірювані викиди, однак не відображає повною мірою шкоди від пожеж, мінування, руйнування інфраструктури та забруднення ґрунтів і води. Тому відсутні значення не можна трактувати як відсутність екологічних проблем; потрібні відновлення статистичного спостереження та поєднання офіційних даних із перевіреними оцінками збитків.

Отже, кількісні індикатори показують адаптацію економіки, але водночас виявляють уповільнення зростання, інфляційний тиск і суттєві прогалини в соціальному та екологічному моніторингу. Ефективне стратегічне планування сталого розвитку України має спиратися на регулярне оновлення даних, чітке розмежування фактичних і розрахункових оцінок та систему показників, яка одночасно відображає прогрес, вразливість і спроможність до відновлення.

Список використаних джерел

1. World Bank. World Development Indicators: Ukraine. URL: https://data.worldbank.org/country/ukraine

2. UNDP. Human Development Report 2025: A matter of choice: People and possibilities in the age of AI. New York, 2025. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025

3. Inter-Parliamentary Union. Ukraine: Data on women in parliament. IPU Parline. URL: https://data.ipu.org/parliament/UA/UA-LC01/data-on-women/

4. Sachs J. D., Lafortune G., Fuller G., Iablonovski G. Sustainable Development Report 2025. Paris: SDSN; Dublin University Press, 2025. URL: https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/fact-sheet/

5. Державна служба статистики України. Індикатори Цілей сталого розвитку. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/

Оксана ФРОТЕР
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Перехід до моделі сталого розвитку змінює уявлення про роль бізнесу в суспільстві, адже ефективність підприємства дедалі частіше оцінюють не лише за фінансовими результатами, а й за його внеском у добробут працівників, розвиток територій та збереження довкілля. Для аграрного бізнесу це має особливе значення, оскільки його діяльність безпосередньо пов’язана з використанням землі як обмеженого й незамінного ресурсу та з життєдіяльністю сільських громад. Від того, наскільки збалансовано агропідприємства поєднують прибутковість із соціальними та екологічними зобов’язаннями, залежить стійкість як самого бізнесу, так і сільських територій.

Аграрний сектор залишається системоутворювальною галуззю економіки України. У 2025 р. експорт агропродукції становив 22,6 млрд дол. США, або

близько 56% сукупного експорту країни [1]. Водночас, прямі збитки галузі від війни сягнули 11,2 млрд дол. США, а потреби її відновлення перевищують 55 млрд дол. США [2]. Дефіцит кадрів в агропромисловому комплексі, за оцінками учасників ринку, наближається до 30%, причому найгостріше бракує механізаторів, сервісних інженерів та агрономів [3].

За таких умов соціальна відповідальність аграрного бізнесу перестає бути факультативною доброчинністю і стає економічною умовою збереження людського капіталу, земельного банку та довіри сільських громад, що узгоджується з восьмою національною ціллю сталого розвитку України: сталим економічним зростанням, повною і продуктивною зайнятістю та гідною працею [4].

Специфіка аграрного бізнесу визначає особливий склад його стейкхолдерів: наймані працівники із сезонно нестабільними доходами; власники земельних часток (паїв), від яких залежить збереження орендованого земельного банку; територіальні громади, для яких агропідприємство є одним із ключових роботодавців і платників податків. Окремим об’єктом відповідальності агробізнесу є довкілля, насамперед ґрунти як головний засіб виробництва. З огляду на це соціальні витрати агропідприємства доцільно розглядати як інвестиції, віддача яких проявляється у зростанні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів і витрат на їх пошук, пролонгації договорів оренди землі та зменшенні конфліктності у відносинах із громадою.

Вважаємо, що до основних економічних засад реалізації соціальної відповідальності аграрного бізнесу належать:

– фінансова збалансованість, що передбачає визначення обсягу соціальних витрат за встановленим нормативом (часткою від виручки або сумою на гектар ріллі), а не за залишковим принципом від чистого прибутку. Такий підхід забезпечує стабільність соціальних програм в умовах коливання цін на аграрну продукцію;

– адресність, тобто спрямування коштів насамперед на розв'язання найгостріших соціальних проблем працівників, які виявляють за допомогою регулярного опитування персоналу;

– договірна формалізація, що полягає в заміні разової благодійної допомоги колективними договорами та угодами про соціальне партнерство з територіальними громадами. Це робить соціальні витрати прогнозованими та підвищує їхню ефективність;

– вимірюваність і прозорість, які передбачають оцінювання результатів соціальних заходів за конкретними показниками (плинністю кадрів, продуктивністю праці, рівнем травматизму, кількістю пролонгованих договорів оренди) та їх оприлюднення.

Зазначені засади доцільно інтегрувати в модель управління КСВ, що складається з економічної, соціальної, екологічної та інформаційної підсистем, де економічна підсистема (рентабельність, фінансова стійкість, своєчасні орендні виплати, податкова дисципліна) є фундаментом решти. Ефективність заходів доцільно оцінювати, зіставляючи очікуваний ефект із чистим приростом соціальних витрат, адже реструктуризація несистемних видатків здатна значною мірою профінансувати нові програми.

Важливим чинником розвитку інформаційної підсистеми КСВ є запровадження в Україні звітності зі сталого розвитку відповідно до Стратегії, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р [5]. Водночас оновлений урядовий законопроєкт передбачає, що з 2028 р. обов'язок складати таку звітність поширюватиметься лише на великі компанії з чистим оборотом понад 450 млн євро та середньооблікoвою чисельністю працівників понад 1000 осіб [6], тож для більшості агропідприємств розкриття нефінансової інформації залишатиметься добровільним. За таких умов навіть спрощена соціальна звітність може стати конкурентною перевагою, підвищуючи прозорість діяльності підприємства для пайовиків, громад, партнерів та інвесторів.

Таким чином, в умовах війни, кадрового дефіциту та повоєнного відновлення соціальна відповідальність аграрного бізнесу є економічною необхідністю. Ключовою засадою є узгодження соціальних зобов'язань із фінансовою спроможністю підприємства через нормативне бюджетування від виручки чи площі ріллі. Результативність КСВ забезпечують адресність заходів, договірна формалізація відносин зі стейкхолдерами та вимірюваність результатів. Розвиток добровільної нефінансової звітності підвищить прозорість та інвестиційну привабливість агробізнесу.

Список використаних джерел

1. Висоцький Т. Аграрний експорт України – ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється. *Урядовий портал.* 2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/taras-vysotskyi-ahrarnyi-eksport-ukrainy-rynok-ies-zalyshaietsia-kliuchovym-ale-heohrafiia-postavok-rozshyriuietsia.

2. Reidy J. Report: Rebuilding Ukraine agriculture tops $55 billion. *World Grain.* 2025. URL: https://www.world-grain.com/articles/21085-report-rebuilding-ukraine-agriculture-tops-55-billion.

3. Брак кадрів у агросекторі України наближається до критичної точки. *UkrAgroConsult.* 2026. URL: https://ukragroconsult.com/news/brak-kadriv-u-agrocektori-ukrayiny-nablyzhayetysya-do-krytychnoyi-tochky.

4. 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.

5. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-р.

6. Нагайчук М. Нові критерії поділу підприємств та звітність зі сталого розвитку з 2028 р.: законопроєкт від КМУ. *Дебет-Кредит*. 2026. URL: https://news.dtkt.ua/accounting/reposts/113939-novi-kriteriyi-podilu-pidprijemstv-ta-zvitnist-zi-stalogo-rozvitku-z-2028-r-zakonoprojekt-vid-kmu.

Станіслав ЛІНЧЕВСЬКИЙ
аспірант
Любов ДРАНУС
к.е.н., доцент
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ІНТЕГРАЦІЯ КЛАСИЧНИХ ТА СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Глобалізація, військовий стан, наслідки пандемії COVID-19, цифровізація та кліматичні зміни формують середовище, в якому традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю виявляються недостатніми, адже майже не враховують гнучкість та швидкість реагування. Для підприємств, що орієнтуються на принципи сталого розвитку, це зумовлює потребу переосмислити теоретичні основи конкурентного управління.

В Україні глобалізаційні процеси посилюють конкуренцію на внутрішньому ринку, змушуючи підприємства адаптуватися до глобальних стандартів та впроваджувати інноваційні технології. Протекціоністські заходи порушують ланцюги постачання та підвищують виробничі витрати, змушуючи компанії переглядати логістику, шукати альтернативні ринки або локалізувати виробництво. Збройні конфлікти руйнують виробничі потужності й ринки та зумовлюють відтік інвестицій, а цифровізація вимагає швидкого оновлення бізнес-моделей і розвитку цифрових компетенцій персоналу. Водночас зростаючі екологічні вимоги спонукають переходити до енергоефективного та екологічно сталого виробництва. Попередні дослідження охоплюють трактування поняття конкурентоспроможності, її оцінювання та історичну еволюцію поглядів, однак системного порівняння класичних і сучасних теорій з

акцентом на їхню актуальність у цифровому середовищі та механізмів практичної інтеграції підходів бракує.

Класичні підходи сформувалися в політичній економії XVIII–XIX ст. Концепції абсолютних переваг А. Сміта та порівняльних переваг Д. Рікардо [1] пов'язують конкурентоспроможність із перевагами у витратах. На мікрорівні це означає, що підприємство конкурентоспроможне там, де його альтернативні витрати найменші, тобто де ресурси використовуються найефективніше. Й. Шумпетер [2] трактує конкуренцію як процес «творчого руйнування», а конкурентоспроможність – як здатність підприємства бути джерелом новизни. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера [3] дає змогу аналізувати структуру галузі, прогнозувати її зміни та обирати стратегічну позицію. Попри те що модель Портера хронологічно не є класичною, вона спирається на класичні принципи аналізу структури галузі та джерел економічної сили. Загалом класичні концепції виводять конкурентоспроможність із продуктивності та мінімізації витрат, проте приділяють замало уваги швидкій адаптації та турбулентності ринків.

Сучасні підходи зосереджені на внутрішньому потенціалі підприємства. Теорія ресурсної бази Дж. Барні [4] пов'язує стійку конкурентну перевагу з ресурсами, які є цінними, рідкісними, неповторними та організаційно підтриманими (критерії VRIO). Залежно від виконання цих критеріїв ресурс забезпечує невигідне становище, конкурентну рівність, тимчасову, нереалізовану або стійку конкурентну перевагу; до ресурсів належать не лише матеріальні активи, а й знання, організаційна культура, патенти та компетенції персоналу. Концепція ключових компетенцій К. Прахалада і Г. Хемела [5] акцентує на глибоко інтегрованих здібностях, які створюють цінність для споживача і не копіюються конкурентами, зміщуючи акцент з ціни на унікальність. Agile-менеджмент [6] передбачає децентралізацію, ітеративне планування, зворотний зв'язок зі споживачем і швидке прийняття рішень.

Сучасні підходи також інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти, що відповідає принципам сталого розвитку.

Порівняння показує, що класичні підходи доцільно застосовувати в стабільному середовищі зрілих галузей, де вирішальними є контроль витрат, масштаб і галузеве позиціонування. Сучасні підходи більш релевантні за високої нестабільності, цифрової трансформації та інноваційної конкуренції. Дослідження підтверджують і практичну доцільність поєднання елементів класичних та сучасних теорій в управлінні. Їх поєднання компенсує обмеження кожного з підходів: теорія порівняльних переваг може бути адаптована для стратегічного позиціонування в глобальній конкуренції, концепція ключових компетенцій – для формування внутрішніх джерел довготривалих переваг, а agile-менеджмент – для підвищення швидкості реалізації стратегій.

Класичні та сучасні підходи не суперечать одне одному: перші забезпечують структурованість і стратегічне бачення, другі – гнучкість та адаптивність. Їх синтез створює основу для моделі управління, що відповідає викликам як стабільного, так і турбулентного середовища, і сприяє сталому розвитку підприємства. Перспективним напрямом є побудова інтегрованих моделей управління конкурентоспроможністю з урахуванням цифрової трансформації, екологічної сталості та геоекономічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London : John Murray, 1817.

2. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942.

3. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 1979. Vol. 57, No. 2. P. 137–145.

4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.

5. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91.

6. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: https://agilemanifesto.org/ (дата звернення: 09.05.2026).

Наталія ГЛЕВАЦЬКА
к.е.н., доцент
Іванна СТОРОЖУК
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за ОПП «Менеджмент»
Центральноукраїнський національний технічний університет

ДИНАМІКА ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ У 2015–2023 РОКАХ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

В умовах посилення міжнародної взаємозалежності економічна глобалізація є важливим чинником розвитку національних економік, розширення зовнішньої торгівлі, залучення іноземних інвестицій та інтеграції до світових виробничих ланцюгів. Для України дослідження глобалізаційних процесів набуває особливого значення у зв’язку з повномасштабним російським вторгненням у 2022 році, яке спричинило масштабні руйнування інфраструктури, кризові явища у ланцюгах постачання товарів та сировини, скорочення виробництва та зміну географії зовнішньоекономічних зв’язків. Водночас європейська інтеграція України, розвиток міжнародного партнерства та адаптація законодавства до норм Європейського Союзу продовжувалися. Це зумовлює необхідність дослідження співвідношення фактичної економічної інтегрованості держави та формальних умов її участі у світовій економіці.

Індекс KOF дає змогу оцінювати економічну глобалізацію за двома взаємопов’язаними складовими: торговельною та фінансовою [3]. Фактичний

вимір охоплює міжнародну торгівлю товарами й послугами, прямі іноземні інвестиції, інші фінансові потоки. Натомість нормативно-інституційний вимір показує торговельні обмеження, тарифи, умови доступу до капіталу, міжнародні інвестиційні домовленості, що дає змогу оцінити інтенсивність міжнародних економічних зв'язків та інституційні передумови їх розвитку (рис. 1).

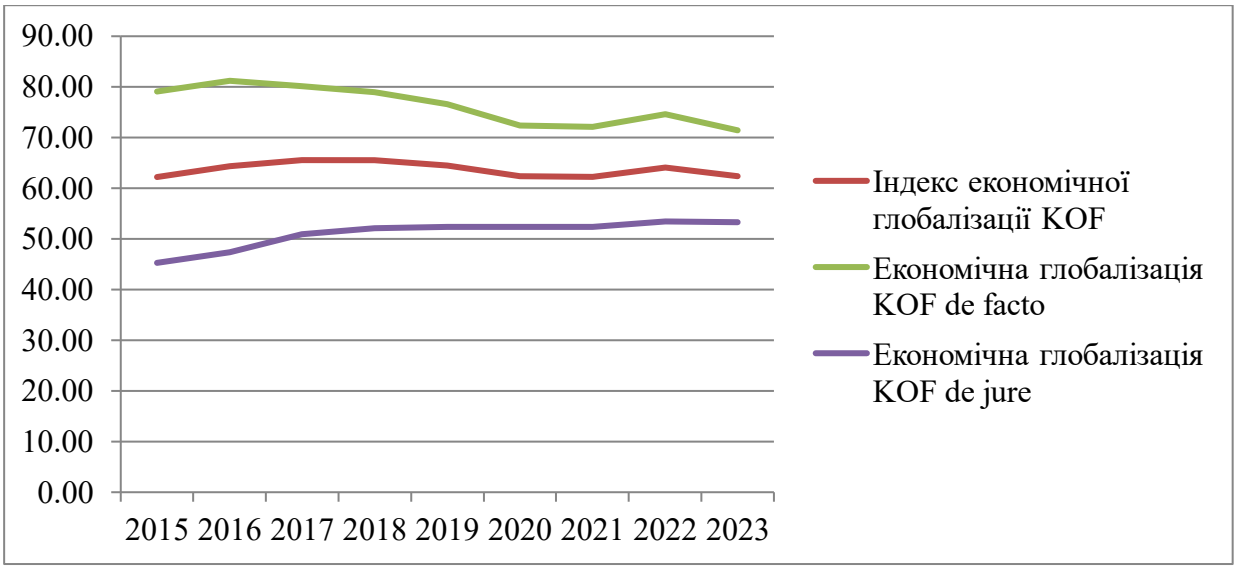


Рисунок 1 – Динаміка економічної глобалізації України у 2015-2023 роках
Джерело: складено авторами за [1; 2]

У 2015-2018 роках економічна глобалізація України характеризувалася позитивною динамікою. За даними KOF, значення відповідного індексу зросло з 63,06 пункту у 2015 році до 66,01 пункту у 2018 році. Абсолютний приріст становив 2,95 пункту, що свідчить про посилення міжнародної економічної інтеграції у досліджуваний період, хоча, безумовно, зростання індексу не означає рівномірного поліпшення всіх складових зовнішньоекономічної діяльності.

У 2019-2021 роках спостерігалося послаблення попередньої позитивної динаміки. У 2019 році індекс становив 64,39 пункту, а у 2020-2021 роках – по 62,00 пункту. Така тенденція розвивалася на тлі пандемії COVID-19, порушення міжнародних ланцюгів постачання та обмеження транскордонної мобільності. Отже, перед початком повномасштабної війни українська економіка вже зазнавала впливу зовнішніх шоків. У 2022 році індекс

підвищився до 64,48 пункту, однак у 2023 році знизився до 62,00 пункту, таким чином, за один рік скорочення становило 2,48 пункту. Порівняно з максимальним значенням 2018 року показник 2023 року був нижчим на 4,01 пункту. Ці результати свідчать про погіршення інтегрованості української економіки за сукупністю показників, які враховує індекс, проте вони не дають підстав стверджувати, що всі форми міжнародної співпраці скоротилися однаковою мірою.

Воєнний період загострив структурні проблеми зовнішньоекономічної діяльності України. Блокування морських портів на початковому етапі вторгнення, пошкодження транспортної та виробничої інфраструктури, підвищення страхових витрат і зміна маршрутів експорту ускладнили міжнародну торгівлю. У той же час відкриття альтернативних логістичних шляхів, функціонування механізмів міжнародної підтримки та переорієнтація частини торговельних потоків на європейський ринок сприяли збереженню зовнішньоекономічних зв’язків.

Окремої уваги потребує співвідношення фактичної та нормативно-інституційної глобалізації. Формальне поглиблення співробітництва з ЄС, адаптація законодавства й розвиток торговельних домовленостей створюють передумови для міжнародної інтеграції, але реалізація цих можливостей залежить від безпекової ситуації, виробничих спроможностей, доступу до фінансування та функціонування транспортної інфраструктури. Тому розвиток інституційних умов не обов’язково супроводжується негайним зростанням фактичних міжнародних потоків.

Отже, у 2015-2023 роках економічна глобалізація України пройшла шлях від зростання до нестабільної динаміки та зниження показника у воєнний період. Максимальне значення індексу за досліджуваний проміжок було зафіксовано у 2018 році – 66,01 пункту, тоді як у 2023 році він становив 62,00 пункту. Повномасштабна війна посилила перешкоди для міжнародної торгівлі й фінансової взаємодії, водночас не припинивши процесів

інституційного зближення України з європейськими партнерами.

Список використаних джерел

1. KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich. KOF Globalisation Index 2025. URL: https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html (дата звернення: 06.10.2026).

2. TheGlobalEconomy.com. Ukraine: Economic globalization. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/kof_econ_glob/ (дата звернення: 06.10.2026).

3. Gygli S., Haelg F., Potrafke N., Sturm J.-E. The KOF Globalisation Index – revisited. *The Review of International Organizations*. 2019. Vol. 14, № 3. P. 543–574. DOI: https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2

Тетяна РЯБОВОЛИК
канд. екон. наук, доцент
Михайло ДУКІН
здобувач вищої освіти, група ПА-26Мз
Катерина ОХОТНИК
здобувачка вищої освіти, група ПА-26Мз
Центральноукраїнський національний технічний університет

СИНЕРГІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасний етап розвитку України характеризується необхідністю одночасного вирішення складних завдань забезпечення економічної стійкості в умовах воєнного стану, відновлення зруйнованого виробничого та інфраструктурного потенціалу, здійснення інституційних перетворень і поглиблення європейської інтеграції. За таких обставин особливого значення

набуває формування ефективної системи публічного врядування, здатної забезпечити узгодженість стратегічних пріоритетів державної економічної політики із завданнями сталого розвитку та європейськими стандартами управління. Водночас результативність відповідних трансформацій залежить не лише від змісту державних програм і стратегій, а й від інституційної спроможності органів публічної влади, якості управлінських рішень, дієвості механізмів міжсекторальної взаємодії та здатності держави забезпечувати баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів.

Особливої актуальності набуває переосмислення ролі держави в економічних процесах, що передбачає поступовий перехід від переважно адміністративно-регуляторної моделі управління до стратегічного врядування, заснованого на принципах відкритості, підзвітності, інклюзивності, партнерства та орієнтації на суспільний результат. У даному контексті публічна політика виступає інструментом визначення суспільно значущих пріоритетів і механізмів їх реалізації, тоді як стратегічне врядування забезпечує інституційну координацію, послідовність управлінських дій, ефективний розподіл ресурсів та адаптацію державних рішень до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

За результатами дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) Public Governance Review of Ukraine (2026), українська система публічного управління продемонструвала значну інституційну стійкість в умовах повномасштабної війни, зберігши функціонування державних інституцій, надання публічних послуг і продовження реформ. Водночас серед проблем, що потребують подальшого вирішення, визначено недостатню узгодженість стратегічного планування, обмеженість управлінських ресурсів, необхідність посилення довіри до державних інституцій та вдосконалення механізмів координації публічної політики [1].

Зазначене підтверджує, що якість публічного врядування є не лише характеристикою ефективності функціонування державних інституцій, а й

визначальною передумовою результативності економічної політики та сталого розвитку держави. Прозорість ухвалення управлінських рішень, верховенство права, інституційна відповідальність і залучення заінтересованих сторін формують сприятливі умови для підприємницької діяльності, підвищують передбачуваність регуляторного середовища, зменшують інституційні ризики та сприяють формуванню довгострокової довіри між державою, бізнесом і суспільством. Натомість фрагментарність державної політики, недостатня узгодженість управлінських дій і слабкість механізмів контролю за реалізацією стратегічних рішень можуть обмежувати ефективність навіть економічно обґрунтованих реформ.

Важливим аспектом досліджуваного взаємозв'язку є інтеграція принципів належного врядування в систему реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених Порядком денним ООН до 2030 року. Особливе місце серед них посідає Ціль 16 «Мир, справедливість та сильні інститути», яка передбачає розвиток ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях, а також Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку», орієнтована на посилення міжнародної співпраці, мобілізацію ресурсів і розвиток багатосторонніх партнерств [2].

З огляду на це досягнення Цілей сталого розвитку доцільно розглядати не як відокремлений напрям державної політики, а як інтегровану систему стратегічних орієнтирів, що визначає зміст економічної, соціальної, екологічної та інституційної модернізації України. Зокрема, забезпечення гідної праці та економічного зростання (ЦСР 8), розвиток промисловості, інновацій та інфраструктури (ЦСР 9), скорочення нерівності (ЦСР 10), формування сталих міст і громад (ЦСР 11) та відповідальне споживання і виробництво (ЦСР 12) безпосередньо залежать від здатності органів публічної влади формувати узгоджені стратегічні пріоритети, забезпечувати належне фінансування відповідних заходів і здійснювати системний моніторинг їх результативності.

Відтак ефективність державної економічної політики має оцінюватися не лише за традиційними макроекономічними показниками, зокрема темпами економічного зростання, обсягами інвестицій чи бюджетними надходженнями, а й за її здатністю забезпечувати соціальну згуртованість, екологічну збалансованість, зменшення територіальних диспропорцій та підвищення якості життя населення. Саме така багатовимірність результатів визначає сучасне розуміння сталого економічного розвитку як процесу, в якому економічне зростання супроводжується інституційним удосконаленням і формуванням довгострокових суспільних переваг.

Водночас особливість українського контексту полягає в тому, що реалізація Цілей сталого розвитку відбувається паралельно з адаптацією національного законодавства, державної політики та управлінських практик до вимог Європейського Союзу. Європейська інтеграція поступово перетворюється з окремого напряму зовнішньої політики на системоутворювальний чинник внутрішніх інституційних і соціально-економічних трансформацій.

У Звіті Європейської комісії щодо України за 2025 рік (Ukraine Report 2025) питання реформування публічного управління, забезпечення верховенства права, функціонування ринкової економіки та спроможності витримувати конкурентний тиск на внутрішньому ринку ЄС розглядаються як взаємопов'язані складові процесу наближення України до європейських стандартів [3].

У цьому аспекті простежується двосторонній характер впливу європейської інтеграції на національний економічний розвиток. З одного боку, адаптація європейських принципів належного врядування стимулює підвищення прозорості державного управління, посилення антикорупційних механізмів, удосконалення регуляторної політики та зміцнення інституційної спроможності органів влади. З іншого боку, підвищення якості державних інституцій створює передумови для поглиблення економічної інтеграції, розширення доступу українських підприємств до європейських ринків,

активізації інвестиційної діяльності та впровадження сучасних стандартів конкурентоспроможності.

Практичним прикладом поєднання стратегічного врядування, інституційних реформ та економічної політики є реалізація інструменту Європейського Союзу Ukraine Facility, розрахованого на 2024–2027 роки, який передбачає підтримку України обсягом до 50 млрд євро. Його особливість полягає у взаємозв'язку фінансової допомоги, реалізації структурних реформ, залучення інвестицій і виконання зобов'язань у межах євроінтеграційного процесу. Надання значної частини фінансування пов'язане з виконанням визначених у Плані України заходів та показників, що фактично поєднує стратегічне планування, інституційну відповідальність і фінансові стимули [4].

Таким чином, реалізація Ukraine Facility демонструє перехід до моделі управління розвитком, у якій фінансові ресурси, інституційні реформи та стратегічні результати розглядаються як взаємозалежні елементи єдиного механізму. Водночас ефективність цієї моделі визначається спроможністю державних інституцій своєчасно виконувати взяті зобов'язання, забезпечувати прозорість використання ресурсів і спрямовувати інвестиції на формування довгострокового економічного потенціалу.

На нашу думку, синергія публічної політики та стратегічного врядування формується внаслідок взаємного посилення п'яти взаємопов'язаних складових: якості публічного врядування, ефективності державної економічної політики, реалізації Цілей сталого розвитку, інституційних реформ та європейської інтеграції. При цьому кожна з визначених складових одночасно виступає як передумовою, так і результатом розвитку інших елементів системи.

Якісне публічне врядування забезпечує організаційно-інституційні передумови для реалізації економічної політики, тоді як результативна економічна політика формує ресурсну основу для здійснення реформ і досягнення Цілей сталого розвитку. Інституційні реформи, своєю чергою, підвищують спроможність держави реалізовувати стратегічні пріоритети та

виконувати євроінтеграційні зобов'язання. Європейська інтеграція стимулює модернізацію управлінських практик і економічних механізмів, а Цілі сталого розвитку визначають соціально-економічні та екологічні орієнтири відповідних перетворень.

Запропонований взаємозв'язок доцільно представити у вигляді концептуальної моделі синергії публічної політики та стратегічного врядування (рис. 1).



Рисунок 1 – Концептуальна модель синергії публічної політики та стратегічного врядування

Джерело: авторська розробка

Принципове значення запропонованої моделі полягає в тому, що її функціонування передбачає не механічне поєднання окремих напрямів державної політики, а формування цілісної системи взаємоузгоджених управлінських дій. Синергійний ефект виникає за умови, коли реалізація інституційних реформ одночасно покращує інвестиційний клімат, сприяє досягненню Цілей сталого розвитку, підвищує ефективність використання публічних ресурсів та прискорює інтеграцію України до європейського економічного простору.

При цьому важливо враховувати, що формування зазначеної синергії потребує забезпечення горизонтальної координації між органами державної влади та вертикальної узгодженості стратегічних пріоритетів на національному, регіональному й місцевому рівнях. Особлива роль у цьому процесі належить територіальним громадам, які безпосередньо забезпечують реалізацію значної частини соціально-економічних ініціатив, розвиток місцевої інфраструктури, підтримку підприємництва та залучення інвестицій. Відповідно, стратегічне врядування має охоплювати не лише державні управлінські інституції, а й органи місцевого самоврядування, бізнес-середовище, науково-освітні установи, громадянське суспільство та міжнародних партнерів.

Такий підхід узгоджується з концептуальними орієнтирами Програми розвитку ООН, яка у звіті за 2025 рік акцентує увагу на необхідності поєднання відновлення України з розвитком інклюзивного врядування, зміцненням спроможності громад, екологічною модернізацією та європейською інтеграцією [5].

Для практичного забезпечення синергійного ефекту доцільним є запровадження інтегрованого механізму стратегічного врядування, який передбачатиме узгодження державних стратегій і програм із Цілями сталого розвитку та євроінтеграційними зобов'язаннями; використання індикаторів результативності публічної політики; посилення міжвідомчої координації; розширення участі заінтересованих сторін у формуванні управлінських рішень; розвиток цифрових інструментів моніторингу та забезпечення адаптивного коригування стратегічних пріоритетів відповідно до змін соціально-економічного середовища.

Важливим елементом такого механізму має стати перехід від оцінювання результативності державної політики переважно за показниками виконання запланованих заходів до комплексного визначення її суспільного ефекту. Це передбачає оцінювання не лише обсягів використаних ресурсів, ухвалених нормативно-правових актів чи реалізованих проєктів, а насамперед їхнього впливу на економічну стійкість, інвестиційну привабливість,

конкурентоспроможність національної економіки, якість публічних послуг, екологічну безпеку та добробут населення.

Синергія публічної політики та стратегічного врядування є важливою передумовою формування сучасної моделі сталого економічного розвитку України, орієнтованої на поєднання інституційної ефективності, економічної конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та європейських цінностей. Встановлено, що взаємозв'язок між якістю публічного врядування, результативністю державної економічної політики, реалізацією Цілей сталого розвитку, інституційними реформами та європейською інтеграцією має системний і взаємопідсилювальний характер.

Основним стратегічним пріоритетом держави має стати формування інтегрованої системи публічного врядування, у межах якої інституційні реформи забезпечуватимуть якість управлінських процесів, економічна політика – ресурсні можливості розвитку, Цілі сталого розвитку – суспільну спрямованість трансформацій, а європейська інтеграція – нормативні та інституційні орієнтири модернізації. Саме узгодженість зазначених складових здатна створити підґрунтя для довгострокової економічної стійкості України, підвищення її конкурентоспроможності та повноцінної інтеграції до європейського і світового економічного простору.

Список використаних джерел

1. OECD. Public Governance Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en (дата звернення: 16.10.2026).

2. United Nations. The Sustainable Development Goals. United Nations Sustainable Development. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/ (дата звернення: 16.10.2026).

3. European Commission. Ukraine Report 2025. Brussels : European Commission, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 16.10.2026).

4. European Commission. The Ukraine Facility. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 16.10.2026).

5. United Nations Development Programme. UNDP Ukraine Annual Report 2025: Resilient Recovery and Inclusive Development. UNDP, 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-ukraine-annual-report-2025-resilient-recovery-and-inclusive-development (дата звернення: 16.10.2026).

СЕКЦІЯ 2. РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ІНТЕГРАЦІЯ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

Петро БОРОВИК
к.е.н., доцент,
Ірина УДОВЕНКО
к.е.н., доцентка,
Володимир КИРИЛЮК
к.с.-г.н., доцент
Уманський національний університет

ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНИЙ БІЗНЕС У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Необхідність післявоєнного відновлення України формує нові завдання в царині управління геопросторовим розвитком. Відбудова та будівництво житла, реконструкція транспортних мереж, відновлення виробничих комплексів, упорядкування і подальше використання земель, розвиток територіальних громад та реалізація інвестиційних проєктів потребуватимуть актуальної та високоточної інформації про землі та територію. Тому геодезичні вимірювання, землеустрій, картографування та опрацювання геопросторових даних уже сьогодні мають розглядатися як один із базових елементів організаційного забезпечення процесу відбудови.

Особливість геодезично-землевпорядного бізнесу полягає в тому, що його матеріали використовуються уже на початкових етапах більшості проєктів, пов’язаних із будь-яким використанням земель. Адже, ще на стадії проєктування будівництва чи відбудови використовують достовірні відомості про просторове розміщення об’єктів, конфігурацію ділянок, їхні межі, правовий статус, наявні обмеження, обтяження в їх експлуатації та різні характеристики

геопростору. При цьому, помилки або неактуальні відомості про територіальний базис такого будівництва чи відбудови здатні спричинити додаткові витрати вже під час виконання значно дорожчих будівельних та інфраструктурних проєктів.

З огляду на це, безперечно, доцільним є формування спеціального комплексу фінансово-економічних стимулів, пов'язаних із тією роллю, яку геодезично-землевпорядне підприємництво виконуватиме у процесах післявоєнної відбудови та відновленні територій. Зокрема, держава мусить забезпечити полегшення доступу геодезично-землевпорядних бізнесових структур до інвестиційних ресурсів. Оновлення парку GNSS-приймачів, електронних тахеометрів, сканувальних систем, безпілотних платформ, спеціалізованого обладнання та програмного забезпечення потребує значних капіталовкладень. Тому цілком виправданим є застосування державних і муніципальних цільових кредитних і грантових програм, механізмів компенсації частини вартості технологічного переоснащення та інших фінансових стимулів для бізнес-суб'єктів, які модернізують свою спеціалізовану технічно-інформаційну базу.

Крім того, потрібно забезпечити доступ приватного сегмента геодезично-землевпорядного сектору економіки до виконання проєктів, які фінансуються державою, територіальними громадами та міжнародними партнерами. Значні обсяги інвентаризації земель, геодезичного супроводу процесу відновлення населених пунктів, оновлення топографічних матеріалів, встановлення меж та створення цифрових моделей територій мають виконуватись на конкурентних засадах. Такий підхід дасть можливість одночасно прискорити реалізацію проєктів і сформувати стабільне замовлення для профільних бізнес-структур.

Також держава має створити такий підприємницький клімат, за якого професійні геодезично-землевпорядні послуги надаватимуться швидше та з меншими трансакційними витратами [1].

Зауважимо, що суттєвою проблемою геодезично-землевпорядного

підприємництва залишається його кадрове забезпечення. Технологічне ускладнення геодезичних і землевпорядних робіт підвищує вимоги до навичок та компетентностей працівників. Саме тому їх професійна підготовка має охоплювати не тільки традиційні методи вимірювань, а й роботу з геоінформаційними системами, технологіями дистанційного зондування Землі, цифрової фотограмметрії, практичним використанням просторових баз даних та автоматизованих методів їх опрацювання, зокрема, і з застосуванням нейромережевих алгоритмів [2]. Відповідно, взаємодія держави, університетів і профільного бізнесу, базована на дуальній формі освіти, може стати важливим інструментом кадрової підтримки процесу відбудови України.

Доцільним, як переконливо продемонстрували результати дослідження, є диференціювання державних стимулів залежно від масштабу бізнесу. Зокрема, для невеликих суб'єктів підприємництва помітний вплив на їх розвиток мають доступне кредитування, гранти на придбання обладнання та певне спрощення адміністративних процедур. Для бізнес-структур, здатних реалізовувати великі проєкти, важливішими можуть бути інвестиційні стимули, участь у довгострокових програмах просторового відновлення та прозорі механізми державного замовлення [3].

Підтримка геодезично-землевпорядного підприємництва має й ширший економічний зміст. Результатом бізнесових потуг у цій царині є не тільки виготовлена документація або виконані вимірювання, а де й зменшення рівня невизначеності щодо просторових характеристик землі та нерухомості. Чим повнішою та достовірнішою є геопросторова інформація про конкретні об'єкти, тим меншим буде рівень ризиковості на етапах проєктування, проведення різноманітних операцій із нерухомістю, залучення інвестицій та управління майном територіальних громад.

Загалом, геодезично-землевпорядний бізнес є одним із пріоритетних інструментів відновлення України. Саме тому, державне стимулювання цієї сфери має поєднувати фінансово-економічні стимули, технологічну

модернізацію виконання робіт, цифровізацію інформаційної взаємодії, розвиток професійних компетентностей фахівців і конкурентне залучення приватних виконавців до реалізації проєктів відбудови.

Список використаних джерел

1. Боровик П.М., Удовенко І.О., Рудий Р.М., Іванчук О.М., Піщана, С.В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163.

2. Рудий Р.М. Застосування штучних нейронних мереж для класифікації ділянок поверхні з певним рельєфом. *Геодезія, картографія та аерофотознімання*. 2016. №83, С. 124-132.

3. Borovyk, P., Kyselov, Yu., Rudyi, R., Shemiakin, M. (2024). State Support for Geodetic Business – An Important Prerequisite for Post-War Reconstruction of Ukraine. *Oblik i finansi*, 3(105), 57-63. DOI: https://doi.org/10.33146/2307- 9878-2024-3(105)-57-63.

Михайло МАЛЬОВАНИЙ
доктор економічних наук, професор
Алла ОСІПОВА
кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет

ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОЛІ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сталий економічний розвиток залежить не лише від зростання виробництва, а й від соціальної згуртованості, доступності суспільних благ та захисту населення від ризиків. Тому актуальним є переосмислення соціальної ролі держави: від забезпечення правопорядку й мінімальної допомоги до

формування системи гарантій, що поєднує соціальну справедливість з економічною результативністю.

Метою дослідження є узагальнення еволюції наукових поглядів на соціальну роль держави та визначення її змісту в контексті сталого розвитку. Застосовано історико-економічний, порівняльний і структурно-функціональний підходи, що дозволяють простежити зміни державної участі у соціальному забезпеченні.

Історична еволюція поглядів не була лінійною. Античні мислителі пов’язували державу із загальним благом і справедливістю; середньовічні концепції наголошували на моральному обов’язку влади захищати вразливих осіб. Класичний лібералізм обґрунтовував обмежене державне втручання. Однак індустріалізація, нерівність доходів і проблеми зайнятості в XIX столітті актуалізували колективні механізми подолання соціальних ризиків.

У XX столітті відбулося інституційне закріплення соціальної відповідальності держави. Кейнсіанський підхід пов’язав економічну політику зі стабілізацією зайнятості. Концепція В. Беверіджа обґрунтувала соціальне страхування як складову комплексної політики добробуту [1]. Подальші дослідження, зокрема типологія Г. Еспінг-Андерсена [2], засвідчили різноманіття моделей соціальної держави та співвідношень державних, страхових і приватних механізмів захисту.

Узагальнення цих підходів дозволяє визначити соціальну роль держави через взаємодію структурної та функціональної складових. Структурний вимір охоплює: надання суспільних благ і послуг; правове регулювання та забезпечення виконання встановлених правил; перерозподіл ресурсів через оподаткування і соціальні програми; участь у міжнародних відносинах. Функціональний вимір відображає результати відповідних дій: сприяння соціальному добробуту; забезпечення правопорядку й захисту прав людини; створення умов для економічного зростання та розвитку; підтримання

національної безпеки. Взаємозв'язок цих елементів дає змогу оцінювати державну політику не лише за обсягом видатків, а й за суспільним ефектом.

Водночас масштаб державного втручання не тотожний його результативності. Значні бюджетні видатки самі собою не гарантують якісного захисту. Ефективність соціальної політики визначають охоплення населення, адекватність виплат, доступність послуг, фінансова стійкість і адаптивність програм. Важливість оцінювання зв'язку між фінансовими інструментами та соціальними результатами підтверджена дослідженням країн єврозони [3].

Невирішеними залишаються пошук сталих джерел фінансування, недостатнє охоплення самозайнятих, невідповідність виплат реальним потребам і недостатня гнучкість соціальних програм. До ризиків бідності, безробіття й старості додаються наслідки міграції, технологічних і кліматичних змін. Міжнародна організація праці наголошує на необхідності адаптивного соціального захисту для переходу до стійкішої економіки [4].

Для України в умовах війни та майбутнього відновлення важливе поєднання універсальних гарантій із адресною підтримкою постраждалих і переміщених осіб. Пріоритетами мають бути диверсифікація джерел соціального фінансування, розвиток страхових інструментів, зміцнення охорони здоров'я, професійна адаптація, цифровізація соціальних послуг і соціальний діалог. Цифрові рішення повинні підвищувати доступність допомоги, а не поглиблювати нерівність.

Отже, еволюція поглядів на соціальну роль держави відображає перехід від охоронних функцій до відповідальності за умови людського розвитку. Структурно-функціональний підхід дозволяє розглядати соціальну політику як інструмент економічної стійкості, а не лише перерозподілу ресурсів. Подальші перетворення мають збалансувати фінансові можливості держави, суспільні гарантії та участь недержавних інститутів заради інклюзивного й сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Beveridge W. Social Insurance and Allied Services : Report. London : His Majesty's Stationery Office, 1942. 299 p.

2. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton : Princeton University Press, 1990. 248 p.

3. Chugunov I., Nasibova O. Public funding of social protection: Impact on social indicators in Eurozone countries. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. Vol. 18, No. 2. P. 181–192. DOI: https://doi.org/10.21511/imfi.18(2).2021.15.

4. International Labour Organization. World Social Protection Report 2024–26: Universal social protection for climate action and a just transition. Geneva : ILO, 2024. DOI: https://doi.org/10.54394/ZMDK5543.

Олексій КІСЕЛЬОВ
генеральний директор ТОВ «КАНЗАС»

ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНО ГОТОВИХ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОБІЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ

Значні потреби у відновленні України зумовлюють необхідність масштабного залучення інвестиційних ресурсів. Однак сама наявність великої кількості проєктних ініціатив ще не забезпечує мобілізації зовнішнього приватного капіталу. Для потенційного інвестора мають значення не лише суспільна значущість проєкту, а й достатність інформації для оцінювання його технічної здійсненності, фінансової життєздатності, ризиків та умов повернення вкладеного капіталу. Тому залученню фінансування має передувати формування портфеля інвестиційно готових проєктів.

Інвестиційну готовність можна визначити як рівень опрацювання технічних, правових, фінансових та організаційних параметрів проєкту, достатній для переходу потенційного інвестора до його поглибленого аналізу та розгляду можливості фінансування. Пріоритетність проєкту та його інвестиційна готовність не є тотожними характеристиками: суспільно необхідний проєкт може залишатися недостатньо підготовленим для прийняття інвестиційного рішення через невизначеність прав на активи, відсутність обґрунтованої фінансової моделі, незавершені дозвільні процедури або невизначений розподіл ризиків. Інвестиційна готовність не гарантує привабливості проєкту, але формує необхідну інформаційну основу для прийняття інвестором обґрунтованого рішення та порівняння проєкту з альтернативними можливостями інвестування.

Для оцінювання інвестиційної готовності доцільно враховувати рівень технічного опрацювання проєкту, визначеність правового режиму активів і земельних ділянок, обґрунтованість оцінки капітальних та операційних витрат, визначеність джерел майбутнього грошового потоку і розподілу основних ризиків, а також спроможність ініціатора забезпечити подальшу підготовку та реалізацію проєкту. Для проєктів із публічною участю важливими є також визначеність форми такої участі та меж довгострокових зобов’язань публічного сектору. Йдеться не про усунення всієї невизначеності до початку переговорів, а про досягнення рівня підготовки, за якого потенційний інвестор може оцінити проєкт і зіставити його з іншими інвестиційними пропозиціями.

Портфель інвестиційно готових проєктів у такому розумінні не зводиться до переліку об’єктів із зазначенням необхідного обсягу фінансування. У портфелі ключові характеристики проєктів мають подаватися у зіставному вигляді. Для кожного проєкту слід визначати галузь і територію реалізації, стадію підготовки, потребу в капіталі, передбачувану форму фінансування, джерело доходу або повернення вкладених коштів, основні ризики та стан проходження необхідних процедур. Формування портфеля охоплює послідовні

етапи: ідентифікація потреби – відбір проєкту – оцінювання його інвестиційної готовності – уніфікація ключової інформації – включення до портфеля.

В Україні портфельний підхід уже застосовується в системі управління публічними інвестиціями. Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій держави, представлений у DREAM, містить схвалений Стратегічною інвестиційною радою перелік пріоритетних проєктів і програм із секторальних портфелів, що пройшли експертну оцінку [1]. Для мобілізації зовнішнього приватного капіталу цю логіку доцільно доповнювати параметрами, безпосередньо значущими для прийняття інвестиційного рішення. Подібний підхід застосовується в Ukraine Investment Framework: для позитивно оцінених приватних проєктів добираються відповідні партнери-виконавці UIF, після чого розглядається можливість їх фінансування [2].

Формування такого портфеля знижує пошукові та інформаційні витрати інвестора, дає змогу здійснювати первинний відбір за зіставними параметрами та визначати проєкти, що відповідають його інвестиційному мандату, допустимому рівню ризику й масштабу угоди. Підвищений рівень ризику сам по собі не має зумовлювати виключення проєкту: характер і рівень ризику слід враховувати під час визначення вимог до його підготовки, структури фінансування та розподілу ризиків. А. Ю. Габрелян і К. В. Лагунов пов’язують ризик-орієнтоване управління з переходом від загального оцінювання до секторальних профілів і мікрорівневих індикаторів ризиковості та добором пропорційних інструментів реагування [3].

Портфель інвестиційно готових проєктів має бути динамічним і відображати зміни ключових характеристик включених до нього проєктів. Зміна вартості, строків реалізації, правового статусу активів, джерел доходу чи ризикового профілю має супроводжуватися оновленням відповідної інформації та, за потреби, повторним оцінюванням інвестиційної готовності. Включення проєкту до такого портфеля не означає автоматичного отримання фінансування, а засвідчує досягнення рівня підготовки, достатнього для

подальшого аналізу потенційним інвестором і переговорів щодо умов його участі. За наявності публічної участі вимоги до підготовки й розкриття інформації мають бути прозорими, а відповідні відомості – своєчасно оновлюватися. Публічна сторона при цьому не повинна підміняти приватного інвестора у прийнятті рішення щодо участі в проєкті.

Отже, формування портфеля інвестиційно готових проєктів дає змогу перетворити розрізнені потреби відновлення на структуровану інвестиційну пропозицію. Такий портфель поєднує пріоритезацію проєктів із вимогами потенційних інвесторів, зменшує інформаційну асиметрію та створює організаційну основу для співвіднесення підготовлених проєктів із відповідними джерелами зовнішнього приватного капіталу.

Список використаних джерел

1. Єдиний проєктний портфель держави. *DREAM : система управління публічними інвестиціями*. URL: https://dream.gov.ua/ua/spp-pipeline (дата звернення: 28.09.2026).

2. Ukraine Investment Framework. *European Commission*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (дата звернення: 28.09.2026).

3. Габрелян А. Ю., Лагунов К. В. Методичні засади оцінювання тіньової економіки в системі ризик-орієнтованого управління економічною безпекою. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 48. С. 705–721. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.48.habrelian-a.

Оксана ВІННИЦЬКА
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Фінансова автономія територіальних громад є фундаментом децентралізації та важливою передумовою сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Здатність органів місцевого самоврядування самостійно формувати, планувати й розподіляти фінансові ресурси визначає їхню спроможність реагувати на кризові виклики, розвивати інфраструктуру та забезпечувати якісні суспільні послуги. В умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів фінансова автономія набуває значення механізму забезпечення територіальної стійкості, інституційної адаптивності та національної безпеки.

Сталий розвиток громад передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної безпеки. Фінансова спроможність створює ресурсну основу для довгострокового планування, реалізації інфраструктурних проєктів, залучення інвестицій і співфінансування міжнародних грантових програм.

Основними джерелами власних доходів місцевих бюджетів України є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), місцеві податки і збори, зокрема податок на майно та єдиний податок, а також неподаткові надходження [1]. Водночас фінансова автономія громад залежить від законодавчих змін та економічних і геополітичних факторів.

Показовим став перерозподіл ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців. До відповідних законодавчих змін 79% таких надходжень спрямовувалося до місцевих бюджетів, а 21% – до державного бюджету[1]. Це

забезпечувало значні доходи громадам, де розташовувалися військові частини, але водночас створювало фінансові диспропорції. Вилучення «військового ПДФО» та його спрямування до державного бюджету змінило структуру фінансових потоків і продемонструвало ризики залежності громад від одного джерела доходів [2].

Тому важливим завданням є диверсифікація доходної бази: розвиток місцевого підприємництва, розширення бази місцевого оподаткування, ефективне управління комунальним майном та адміністрування плати за землю.

Фінансова автономія неможлива без прозорості, ефективного фінансового менеджменту та контролю. Важливим інструментом їх забезпечення є цифровізація управління державними й місцевими фінансами. Стратегія цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами визначає курс на модернізацію інформаційних систем Міністерства фінансів, Казначейської та Податкової служб, а також автоматизацію фінансових процесів [3].

З 1 січня 2026 року Державна податкова служба України офіційно запровадила систему електронного аудиту (Е-аудит), що базується на міжнародних стандартах ОЕСР та використанні стандартизованого аудиторського файла SAF-T UA [4]. Її застосування сприяє зменшенню людського чинника, виявленню ризикових операцій та підвищенню добровільної сплати податків.

Важливу роль у контролі за використанням бюджетних коштів відіграє система ProZorro, де автоматизовані ризик-індикатори аналізують тендерну документацію та перебіг закупівель, виявляючи підозрілі операції. За наявності ризиків інформація передається Державній аудиторській службі для моніторингу [5].

Важливим чинником фінансової автономії є участь громадян у бюджетному процесі. Залучення жителів до бюджетного процесу безпосередньо формує реальну фінансову незалежність місцевого самоврядування. Інструменти

громадського бюджетування дозволяють людям особисто визначати пріоритетні напрями для витрачання частини публічних коштів. Коли платники податків чітко бачать, куди спрямовуються їхні відрахування, зростає взаємна довіра, зміцнюється податкова дисципліна та поступово виходить із тіні місцевий бізнес.

Попри результати децентралізації, значна частина сільських і селищних громад залишається залежною від міжбюджетних трансфертів. Проблемами також є нестабільність бюджетного законодавства, нерівномірний розподіл економічного потенціалу та кадровий дефіцит у малих громадах. Брак фахівців із фінансового аналізу, цифровізації та інвестиційного менеджменту ускладнює впровадження сучасних інструментів управління.

Самостійність територіальних громад стає базовою передумовою для їхнього стійкого розвитку. Аби позбутися залежності від міжбюджетних трансфертів, органам місцевого самоврядування необхідно нарощувати власний економічний ресурс. Для цього важливо диверсифікувати джерела доходів, стабілізувати законодавче поле, цифровізувати фінансовий контроль, активніше використовувати е-демократію та інвестувати в кадровий потенціал. Тільки поєднання фінансової самостійності із прозорістю даних та залученням мешканців дасть змогу побудувати життєздатну систему управління.

Список використаних джерел

1. Вінницька О. Місцеві бюджети як інструмент реалізації фінансової політики держави. *Економічні горизонти*. 2026. № 1(34). С. 168–179. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.353343

2. Зеленський схвалив переспрямування військового ПДФО громад до держбюджету. *Суспільне Новини*. 2023. URL: https://suspilne.media/619785-zelenskij-shvaliv-perenapravlenna-vijskovogo-pdfo-gromad-do-derzbudzetu/

3. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лют. 2026 р. № 217-р. *Інформаційно-правова система ЛІГА360*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/KR260217

4. ДПС запровадила Е-аудит : новини. *Державна податкова служба України*. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/968240.html

5. Робота системи ризик-індикаторів та моніторинг ДАСУ. *Prozorro Інфобокс*. URL: https://infobox.prozorro.org/updates/robota-sistemi-rizik-indikatoriv-ta-monitoring-dasu

Катерина ОРЄХОВА
д.е.н., доцент
Даниїла МАРЧАК
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ CBDC У СТРАТЕГІЮ МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Дослідження цифрових валют центральних банків за останні роки перейшло від теоретичних дискусій до етапу реалізації пілотних проєктів, регуляторного тестування та пошуку практичних моделей їх використання. Для України ця тема має не лише технологічне, а й інституційне значення, оскільки е-гривня розглядається в контексті оновлення платіжної інфраструктури, посилення ролі національної валюти та адаптації фінансової системи до умов цифрової економіки. Розвиток безготівкових платежів, фінансових технологій, цифрових платформ, відкритого банкінгу та нових платіжних інструментів змінює роль центральних банків у забезпеченні стабільності грошового обігу. У цьому контексті особливого значення набувають CBDC – цифрові валюти центральних банків, які розглядаються як нова форма державних грошей у цифровому середовищі. Національний банк України вже досліджує можливості запровадження е-гривні, яку визначає як електронну форму грошової одиниці України, емітентом якої є НБУ [1]. Її ключове призначення полягає в доповненні готівкової та безготівкової форм гривні, а не в їх заміні.

Метою дослідження є визначення перспектив впровадження CBDC у стратегію модернізації фінансової системи України з урахуванням світових наукових тенденцій, технологічних можливостей, регуляторних викликів та потенційного впливу е-гривні на платіжну інфраструктуру.

Результати бібліометричного огляду свідчать, що тематика CBDC у світовому науковому дискурсі розвивається навколо кількох ключових напрямів: модернізації платіжних систем, забезпечення фінансової стабільності, трансформації монетарної політики, кібербезпеки, регулювання цифрових грошей і фінансової інклюзії. Глобальний інтерес до цієї теми підтверджується не лише науковими публікаціями, а й практикою центральних банків: за результатами опитування Банку міжнародних розрахунків у 2024 році 91% із 93 центральних банків досліджували роздрібні або оптові CBDC [2].

Для України впровадження CBDC доцільно розглядати не як окремий технологічний експеримент, а як елемент ширшої стратегії модернізації фінансової системи. Найбільш практичний ефект від е-гривні для України може проявитися не в заміні банківських рахунків, а в оптимізації окремих платіжних сценаріїв: соціальних виплат, державних трансакцій, мікроплатежів, розрахунків у цифрових сервісах і потенційно – транскордонних переказів. Основні потенційні переваги та ризики е-гривні систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1. Наслідки та ризики впровадження е-гривні для фінансової системи України

Напрям впливу	Потенційні переваги	Виклики та ризики
Платіжна інфраструктура	Оптимізація мікроплатежів, цільових та державних трансакцій	Потреба у безперебійній інфраструктурі в умовах воєнних ризиків
Банківська система	Розвиток інноваційних сервісів та фінтех-рішень	Ризик перетоку ліквідності з комерційних банків до гаманців НБУ
Регулювання	Підвищення прозорості та ефективності фінансового моніторингу	Складність балансування між контролем і правом на приватність
Стратегічний рівень	Підвищення фінансової інклюзії та монетарного суверенітету	Необхідність оновлення правового поля та адаптації законодавства

Джерело: складено авторами на основі [1, 3]

Ефективне впровадження CBDC потребує чіткого визначення її правового статусу, порядку емісії, обігу, зберігання, ідентифікації користувачів, захисту персональних даних і механізмів фінансового моніторингу. НБУ у власній концепції е-гривні розглядає її як цифрові гроші центрального банку та аналізує потенційні варіанти використання, що свідчить про необхідність подальшого обговорення моделі її впровадження з учасниками ринку [3]. Концептуальну архітектуру можливих моделей обігу цифрової валюти центрального банку наведено на рис. 1.

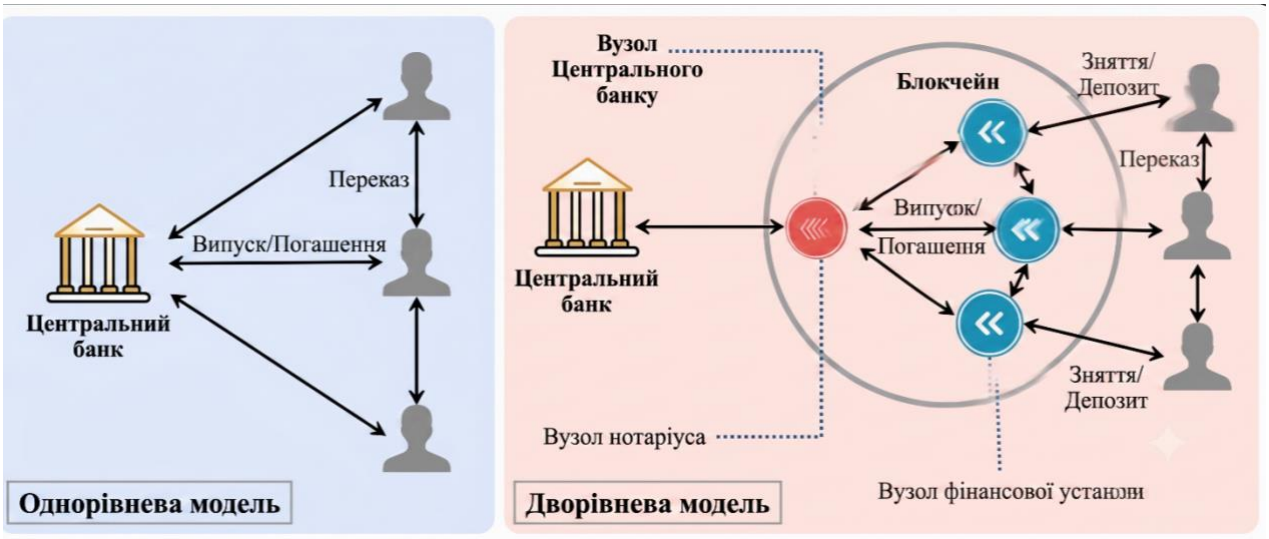


Рис. 1. Концептуальна архітектура моделей обігу цифрової валюти центрального банку

Джерело: складено авторами на основі концепції Національного банку України [3]

Таким чином, перспективи впровадження CBDC в Україні пов’язані не лише з технологічним оновленням грошового обігу, а й із ширшою трансформацією фінансової системи. Е-гривня може стати інструментом підвищення ефективності платежів, розвитку цифрової економіки, посилення фінансової інклюзії та зміцнення монетарного суверенітету. Водночас її успіх залежатиме від здатності держави забезпечити збалансоване регулювання, належний рівень кібербезпеки, довіру користувачів і узгодження CBDC з довгостроковими цілями модернізації фінансової системи України.

Список використаних джерел

1. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia (дата звернення: 01.10.2026)
2. Advancing in tandem - results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto. *BIS.* 2025. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.htm (дата звернення: 02.10.2026)
3. Е-гривня – цифрові гроші Національного банку України. Проєкт концепції впровадження. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf (дата звернення: 06.10.2026)

Любов ШЕВЧЕНКО
к.ю.н., доцент
Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сталий розвиток економіки України в сучасних умовах набуває особливого значення, оскільки повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування національної економіки, посилила ресурсні та соціальні ризики й водночас актуалізувала необхідність формування нових підходів до державного регулювання економічних процесів. У таких умовах забезпечення сталого розвитку не може розглядатися виключно як довгострокове економічне завдання. Воно безпосередньо пов’язане із забезпеченням економічної безпеки держави, збереженням людського капіталу, підтримкою підприємницької діяльності, відновленням виробничого потенціалу та створенням умов для майбутнього повоєнного відновлення.

Важливо наголосити, що наближення України до моделі сталого розвитку залежить не лише від темпів економічного зростання, а й від здатності держави забезпечити необхідні інституційні зміни, розвиток людського капіталу, інвестиційну активність, структурну модернізацію та соціальну стійкість. Особливого значення ці завдання набувають в умовах воєнного стану, коли забезпечення економічної стійкості потребує не лише оперативного реагування на безпекові та соціально-економічні виклики, а й формування правових та організаційних передумов для подальшого відновлення і довгострокового розвитку економіки [1].

Слід зазначити, що правовий механізм забезпечення сталого розвитку України охоплює сукупність взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційних та інституційних засобів, за допомогою яких держава визначає основні напрями економічного розвитку та створює умови для його стійкості й довгострокової збалансованості. Відповідно, важливе значення має нормативне закріплення стратегічних орієнтирів сталого розвитку, які визначають спрямованість державної політики та мають враховуватися під час прийняття управлінських і нормативно-правових рішень. Вихідним орієнтиром у цій сфері є Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [2], яким визначено Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року та встановлено необхідність їх урахування під час формування державної політики. Визначені цілі охоплюють основні напрями соціального, економічного та екологічного розвитку і тим самим формують загальну основу для узгодження поточних державних заходів із довгостроковими пріоритетами розвитку.

Також, важливе місце у цьому механізмі посідає Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [3], положення якого визначають особливості функціонування органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів у період дії воєнного стану. Передбачені законодавством спеціальні правові заходи дають можливість державі оперативно реагувати на

безпекові загрози та забезпечувати належне функціонування економіки в умовах війни. Водночас, їх застосування не повинно зводитися виключно до вирішення поточних кризових питань, оскільки прийняті в умовах воєнного стану рішення безпосередньо впливають на подальші можливості економічного розвитку держави.

Саме тому сучасний правовий механізм забезпечення сталого розвитку має поєднувати оперативне реагування на виклики воєнного часу із збереженням та формуванням основ для довгострокового розвитку економіки. З одного боку, держава повинна забезпечувати стійкість економічної системи, функціонування критично важливих галузей та задоволення першочергових суспільних потреб. З іншого - необхідно створювати правові умови для збереження інвестиційної активності, людського та виробничого потенціалу, розвитку підприємництва і подальшої модернізації економіки. Таким чином, правове регулювання в умовах воєнного стану має бути не лише оперативним і адаптивним, а й орієнтованим на перспективу. Тимчасові заходи, зумовлені воєнними обставинами, мають застосовуватися таким чином, щоб вони не створювали перешкод для економічного відновлення та не послаблювали потенціал сталого розвитку України.

Варто акцентувати увагу на тому, що стратегічне планування економічної політики є також важливим напрямом правового забезпечення сталого розвитку. В умовах воєнного стану воно набуває особливого значення, оскільки дає змогу поєднати заходи, спрямовані на забезпечення поточної стійкості економіки, із завданнями її подальшого відновлення. Стратегічні документи держави мають визначати не лише першочергові заходи реагування на наслідки війни, а й орієнтири структурної перебудови економіки, розвитку окремих галузей, відновлення інфраструктури, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності України [1]. Важливо, щоб стратегічні рішення держави були узгоджені між собою та враховували реальні можливості їх реалізації. Особливо це стосується використання бюджетних коштів, залучення

міжнародної допомоги та спрямування інвестиційних ресурсів. В умовах обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів держава повинна забезпечувати їх раціональний розподіл, визначаючи пріоритетними ті напрями, які одночасно сприяють економічній стійкості, соціальній стабільності та формуванню потенціалу для майбутнього розвитку.

Окремого значення набуває правове стимулювання інвестиційної діяльності та підтримки суб'єктів господарювання. Війна суттєво підвищила ризики ведення господарської діяльності, що безпосередньо впливає на інвестиційну активність та можливості розвитку підприємництва. За таких умов держава має створювати передбачуване правове середовище, забезпечувати належний захист прав суб'єктів господарювання та інвесторів, удосконалювати механізми державної підтримки та сприяти залученню приватного капіталу до відновлення економіки. При цьому державна підтримка економіки не повинна обмежуватися компенсацією втрат, спричинених війною. Її необхідно спрямовувати також на технологічне оновлення виробництва, впровадження інновацій, енергоефективність, розвиток нових видів діяльності та створення робочих місць.

Ще одним важливим напрямом є правове забезпечення регіонального розвитку та відновлення територій, постраждалих унаслідок збройної агресії. Війна суттєво посилила територіальні диспропорції, оскільки регіони мають різні рівні руйнувань, безпекові умови, ресурсний потенціал та можливості економічного відновлення. Відповідно, державна регіональна політика повинна бути спрямована не лише на відновлення зруйнованих об'єктів, а й на створення нових можливостей для економічного розвитку територій. У цьому контексті особливого значення набувають розвиток місцевої інфраструктури, підтримка малого та середнього підприємництва, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та посилення спроможності територіальних громад [4]. Зокрема, відновлення регіонів має здійснюватися з урахуванням загальних цілей сталого розвитку та перспектив подальшої інтеграції України до

європейського економічного простору. Доречно сказати, що положення Закону України «Про засади державної регіональної політики», який [5] визначає правові, економічні, соціальні, екологічні та організаційні засади державної регіональної політики, після початку повномасштабної війни були істотно доповнені механізмами відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії.

Також, істотне значення має регуляторний механізм. Зокрема, надмірне або непередбачуване адміністративне втручання може стримувати підприємницьку та інвестиційну активність. Тому, в умовах воєнного стану необхідно забезпечити баланс між публічними інтересами та свободою економічної діяльності. Держава повинна зберігати можливість оперативного регулювання стратегічно важливих секторів, однак таке регулювання має бути обґрунтованим, пропорційним, прозорим і передбачуваним.

Отже, в умовах воєнного стану сталий розвиток економіки України слід розглядати не як альтернативу завданням забезпечення оборони та економічної безпеки, а як їх довгострокове продовження. Ефективний правовий механізм має забезпечувати одночасно стійкість економіки в умовах війни та формувати нормативні й інституційні передумови її післявоєнної трансформації. Особливо важливим є перехід від політики простого відновлення до політики структурної модернізації, розвитку людського капіталу, стимулювання інвестицій та інновацій.

З огляду на зазначене, повоєнне відновлення України має стати не поверненням до довоєнної моделі економічного розвитку, а можливістю для її якісної трансформації. Саме правові механізми державного регулювання повинні створити необхідні умови для такого переходу, забезпечити передбачуваність економічної політики, захист інвестицій, ефективне використання публічних ресурсів, розвиток регіонів, підтримку підприємництва та збереження людського потенціалу. Лише за умови

поєднання цих складових сталий розвиток може перетворитися з декларативної цілі на реальний орієнтир державної економічної політики.

Список використаних джерел

1. Котенок М. Г. Стратегування сталого розвитку національної економіки : дис. ... д-ра філос. : 051. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2026. 289 с.

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019.

3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-VIII.

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20.

5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

Антон ВАЛУЄВ
доктор філософії в галузі права
ДННУ «Академія фінансового управління»

НЕРІВНОМІРНІСТЬ БЮДЖЕТНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК РИЗИК АСИМЕТРИЧНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Децентралізація розширила участь територіальних громад у місцевому економічному розвитку, проте не усунула відмінностей у податковому потенціалі, видатковому навантаженні та доступі до інвестиційних ресурсів. За

однакових вимог до участі в окремих програмах відбудови громади, що зазнали значних руйнувань, можуть виявитися менш спроможними підготувати необхідні проєкти та забезпечити їх співфінансування.

За підсумками 2025 року експертне оцінювання охопило 1331 територіальну громаду, з яких 247 мали низький рівень фінансової спроможності, а 121 – критичний. Оцінювання проводилося за 11 бюджетними показниками; 107 громад тимчасово окупованих територій до розрахунку не включалися [1]. Ці результати підтверджують нерівномірність фінансових можливостей громад, проте не характеризують безпосередньо їхні потреби у відбудові.

Можливість громади фінансувати відновлення залежить не лише від бюджетних надходжень, а й від обсягу коштів, які можна спрямувати на капітальні видатки з урахуванням першочергових потреб, бюджетних зобов'язань та цільового призначення ресурсів. Навіть значні бюджетні надходження не гарантують наявності достатніх ресурсів для інвестицій. Залежність від міжбюджетних трансфертів також не є самостійною ознакою неефективного управління: вона може відображати особливості податкової бази, наслідки війни та обсяг видаткових повноважень.

Найбільший ризик асиметричного відновлення виникає там, де масштабні руйнування поєднуються з обмеженими ресурсами місцевого бюджету. Якщо програма передбачає обов'язкове співфінансування, нестача коштів може відтермінувати відбудову доріг, комунальних мереж та об'єктів, необхідних для господарської діяльності. Це ускладнює відновлення роботи підприємств, повернення працівників і зростання місцевих податкових надходжень, посилюючи ризик економічного відставання постраждалих громад.

Додатковий ризик пов'язаний із тінізацією економічної діяльності. А. Ю. Габрелян і К. В. Лагунов встановлюють її зв'язок із втратами бюджетних надходжень, викривленням конкуренції та спотворенням макроекономічної інформації, що ускладнює прогнозування [2]. Проте ступінь впливу тіньових

практик на бюджет конкретної громади не можна визначити без окремого дослідження. Для оцінювання цього ризику пропонується зіставляти бюджетну спроможність громади з її потребами у відбудові. Перша охоплює власні доходи, поточне видаткове навантаження, капітальні видатки й можливості місцевого співфінансування. Друга характеризує масштаби руйнувань, втрати виробничого потенціалу, порушення надання основних послуг та чисельність населення, яке залежить від своєчасного проведення відновлювальних робіт. Отже, вартість пошкоджених об’єктів не може бути єдиним критерієм визначення черговості відбудови.

Перехресне зіставлення цих характеристик дає змогу сформувати матрицю з чотирьох груп територіальних громад. За значних руйнувань і низької бюджетної спроможності пріоритетною може бути грантова підтримка відбудови критичної інфраструктури. Громади зі значними руйнуваннями, але достатніми фінансовими ресурсами можуть поєднувати державну підтримку з місцевим співфінансуванням. Для громад із незначними пошкодженнями та низькою бюджетною спроможністю пріоритетними можуть бути заходи, спрямовані на розширення місцевої податкової бази, розвиток підприємництва та зайнятості. Якщо потреби у відбудові незначні, а бюджетна спроможність достатня, основними джерелами фінансування можуть виступати власні кошти громад і приватні інвестиції.

Запропонована матриця призначена для вибору інструментів підтримки, а не для закріплення за громадами постійного статусу. Можливий обсяг місцевого співфінансування слід визначати за фактично доступними коштами з дотриманням вимог конкретної програми. Під час відбору проєктів необхідно враховувати їхній очікуваний вплив на господарську діяльність, нагальність відновлення основних послуг і подальші витрати на утримання об’єктів. Громадам, яким бракує фахівців, варто надавати допомогу з підготовкою проєктної документації та кошторисів.

Застосування матриці потребує прозорих критеріїв відбору проєктів, перевірки обґрунтованості витрат та оцінювання отриманих результатів. Показники бюджетної спроможності й потреб у відбудові слід регулярно оновлювати відповідно до змін демографічної та безпекової ситуації. Межі виокремлених груп, як і припущення про вплив бюджетних обмежень на темпи відновлення, потребують подальшої емпіричної перевірки.

Асиметрія повоєнного відновлення може поглиблюватися, якщо найбільші потреби у відбудові припадають на громади з обмеженими фінансовими можливостями. Запропонований підхід дає змогу враховувати ці відмінності під час розподілу державної підтримки. Її результативність слід оцінювати не лише за обсягами використаних коштів, а передусім за відновленням господарської діяльності та скороченням територіальних диспропорцій. Саме ці результати мають визначальне значення для посилення ролі територіальних громад у забезпеченні економічної безпеки України.

Список використаних джерел

1. Казюк Я., Венцель В. Експертна оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2025 року (рейтинг). *Децентралізація*. 09.04.2026. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20584 (дата звернення: 07.10.2026).

2. Габрелян А. Ю., Лагунов К. В. Вплив тіньової економіки на індикатори економічної безпеки держави та суб’єктів господарювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 1047–1062. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2294 (дата звернення: 07.10.2026).

Лариса КУПІНЕЦЬ
д.е.н., професор
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Одеса

МОРСЬКЕ ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

Сучасні трансформації світового господарства посилюють вимоги до держави як суб'єкта стратегічного управління економічним розвитком. Сталий розвиток морської економіки України безпосередньо залежить від спроможності держави координувати використання морського простору, врахувати інтереси різних секторів економіки та вимоги щодо охорони морського середовища.

В Україні ця проблема загострилася внаслідок повномасштабної війни, яка змінила умови судноплавства, функціонування портів, використання морських ресурсів та доступ до окремих морських районів. Держава має забезпечити регулювання всіх видів морської діяльності та формування правил використання морського простору. Інструментом такого управління є морське просторове планування (МПП).

Директива 2014/89/ЄС Європейського парламенту та Ради від 23.07.2014 року встановлює рамки для МПП [1]. Безпосередньо планування здійснюють держави-члени. Конкретний зміст національних морських планів залишається компетенцією держав. Директива не застосовується до України безпосередньо як до держави, що не є членом ЄС. Але закладені в ній підходи мають значення для європейської інтеграції України

Фактичний стан МПП в Україні доцільно характеризувати як етап переходу від формування нормативно-інституційної основи до системної практичної реалізації. Елементом державної політики є Морська

природоохоронна стратегія України, схвалена розпорядженням КМ України від 11.10.2021 р. № 1240-р. Вона визначає завдання щодо збереження морського середовища, раціонального використання морських ресурсів та вдосконалення державного управління у відповідній сфері [2]. Для повноцінного просторового управління необхідно одночасно враховувати інтереси всіх користувачів морського простору. Проблема полягає у необхідності переходу від переважно галузевого регулювання до інтегрованого управління морським простором. Роль держави не зводиться до прямого адміністрування морської діяльності, вона має створювати механізми участі усіх користувачів морського простору у процесі підготовки та перегляду просторових рішень.

Одним із першочергових завдань держави є інституційне закріплення МПП у системі стратегічного та просторового планування. Необхідно забезпечити чіткий розподіл повноважень між центральними органами виконавчої влади, визначити механізми їх координації та встановити порядок підготовки, затвердження, реалізації й перегляду морських просторових планів. Важливо, щоб такі плани узгоджувалися з транспортною, енергетичною, екологічною, регіональною та інвестиційною політикою. Саме узгодження цих напрямів є безпосередньою функцією держави як суб’єкта стратегічного управління.

Другим завданням є формування єдиної цифрової інформаційної основи МПП. Геоінформаційні системи повинні використовуватися не лише для відображення наявної інформації, а як інструмент обґрунтування управлінських рішень. За такого підходу держава отримує можливість виявляти конфлікти між видами морської діяльності до початку реалізації відповідних проєктів та оцінювати їх сукупний вплив на морське середовище.

Третім завданням держави є пов’язання МПП із розвитком морської економіки. Світова практика розглядає просторове планування як один із механізмів розвитку блакитної економіки, оскільки воно дозволяє одночасно враховувати економічну діяльність та стан морських екосистем [3]. Для України це означає необхідність визначення перспективних напрямів

використання морського простору з урахуванням реальних можливостей країни. До них належать розвиток портів і морської логістики, рибальство, аквакультура, рекреація, відновлення морських екосистем та інші види діяльності. Просторові рішення повинні створювати умови для розвитку цих секторів, а не лише встановлювати обмеження.

Особливе значення МПП має для залучення інвестицій для післявоєнного відновлення. Інвестування у морську інфраструктуру потребує тривалого горизонту планування. Відсутність чітких правил використання морського простору збільшує регуляторні ризики та може ускладнювати реалізацію інфраструктурних проєктів. Натомість визначення перспективних зон розвитку та обмежень на рівні просторового планування дозволяє підвищити передбачуваність державної політики. Саме тому МПП доцільно розглядати як частину інвестиційної політики держави, а не лише як природоохоронний або адміністративний інструмент. Світовий банк також розглядає МПП як механізм, здатний сприяти стійкому та інклюзивному розвитку блакитної економіки [4].

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення безпекові фактори мають розглядатися як один із базових елементів державного управління морським простором У сучасних українських умовах планування морського простору не може ґрунтуватися виключно на економічних та екологічних критеріях. Необхідно враховувати райони з обмеженим доступом, безпеку судноплавства, ризики для морської інфраструктури, наслідки мінування та потенційні екологічні загрози. Водночас такі обмеження мають бути інтегровані у систему планування таким чином, щоб після покращення безпекової ситуації держава могла оперативно переходити до відновлення економічної активності.

Важливим результатом МПП має стати також підвищення сумісності України з європейськими підходами до управління морським простором. Конвенція ООН з морського права встановлює міжнародно-правові рамки

здійснення державами прав та юрисдикції у морських просторах, а також зобов'язання щодо захисту морського середовища [5]. Для України дотримання відповідних принципів та наближення механізмів управління до європейських практик має значення не лише з точки зору екологічної політики, а й для подальшої економічної інтеграції. Узгоджені правила управління морським простором полегшують транскордонну координацію, розвиток транспортних зв'язків та реалізацію міжнародних інвестиційних проєктів.

Отже, роль держави у розвитку МПП полягає передусім у створенні правил та інституцій, які забезпечують узгоджене використання морського простору. Україна вже має окремі стратегічні та нормативні передумови для цього, але потребує завершення інституційного оформлення системи, розвитку єдиної просторової інформаційної бази, інтеграції МПП з економічною та інвестиційною політикою і врахування безпекових умов.

Результатом має стати підвищення ефективності державного управління морською економікою. Практичний ефект полягає у передбаченні конфліктів між користувачами морського простору, зменшенні ризиків для інвесторів, кращому захисті морських екосистем та створенні просторової основи для відновлення морських секторів економіки. Ефективне МПП посилить спроможність України використовувати морський потенціал для економічного розвитку та одночасно наближати механізми державного управління до європейських і міжнародних стандартів.

Список використаних джерел

1. Directive 2014/89/EU of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 establishing a framework for maritime spatial planning.
URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/89/oj

2.Про схвалення Морської природоохоронної стратегії України : розпорядження Кабінету Міністрів України № 1240-р в редакції від 04.08.2023.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1240-2021-%D1%80#Text

3.UNESCO-IOC. Marine Spatial Planning. URL: https://www.ioc.unesco.org/en/marine-spatial-planning

4.World Bank. Marine Spatial Planning for a Resilient and Inclusive Blue Economy: Key Considerations to Formulate and Implement Marine Spatial Planning. 2022. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37435

5.United Nations. United Nations Convention on the Law of the Sea. URL: https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/convention_overview_convention.htm

Володимир КИРИЛЮК

к.е.н., доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток соціальної сфери в Україні має важливе значення для забезпечення добробуту населення, соціальної стабільності та сталого розвитку держави. В умовах тривалих воєнних дій особливої актуальності набуває спроможність держави забезпечувати громадянам належний рівень соціального захисту, доступ до медичних, освітніх і соціальних послуг, підтримувати зайнятість та доходи населення. Наслідки війни – вимушене переміщення населення, втрата або пошкодження житла, погіршення стану здоров’я, інвалідність, безробіття, втрата доходів і зростання кількості вразливих категорій – формують додаткове навантаження на систему соціального забезпечення. За таких умов ефективна соціальна політика виступає не лише механізмом підтримки населення у складних життєвих обставинах, а й важливим інструментом збереження людського потенціалу, суспільної згуртованості та довіри громадян до державних інституцій.

Водночас розвиток соціальної сфери є необхідною передумовою успішного повоєнного відновлення України. Його важливість полягає у

створенні умов для повернення та економічної активізації населення, інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і людей з інвалідністю, підтримки сімей та подолання соціальної вразливості. У цьому контексті необхідними є модернізація соціальної інфраструктури, підвищення адресності соціальної допомоги, розвиток якісних соціальних послуг на рівні територіальних громад, професійна підготовка та перепідготовка населення, підтримка зайнятості й підприємництва. Особливого значення набуває людиноцентричний підхід, за якого соціальна політика спрямовується не лише на компенсацію соціальних ризиків, а й на формування можливостей для самореалізації, економічної самостійності та повноцінної участі людини в суспільному житті.

Формування моделі сталого суспільного розвитку актуалізує питання подальшої трансформації соціальної сфери та її ролі у забезпеченні суспільного добробуту. У цьому контексті особливого значення набуває ефективне управління соціальним сектором, оскільки саме його результативність значною мірою визначає можливості забезпечення гідних умов життя населення, розвитку людського потенціалу та підтримки соціально-економічної стабільності [1, с. 19].

Досить багато українських науковців у своїх дослідженнях наголошують на управлінні соціальними проєктами, яке є потенційно перспективним для використання в розбудові і розвитку соціальної сфери України як в умовах воєнного стану, так і в період повоєнного відновлення. Управління соціальними проєктами ґрунтується на підходах та методології проєктного менеджменту, однак має і власну суттєву специфіку. По-перше, результат соціального проєкту безпосередньо впливає на соціум і його членів, що змінює рівень і якість життя людей, підвищуючи їх добробут. По-друге, до реалізації соціальних проєктів залучені люди, які мають свої власні потреби та інтереси від реалізації соціального проєкту, що підсилює їх власну мотивацію до досягнення результатів соціального проєкту та підкреслює важливість узгодження дій і комунікації між усіма учасниками проєкту. По-третє, соціальний проєкт завжди

веде до соціальних змін, що зумовлює необхідність управління такими ініціативами, виходячи з цінностей, які на перспективу підтримують ці зміни та створюють підґрунтя для стійкості результатів соціального проєкту [2, с. 213].

Таким чином, розвиток соціальної сфери в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є одним із визначальних чинників забезпечення соціальної стабільності, добробуту населення та збереження людського потенціалу держави. Воєнні дії зумовили суттєве зростання соціальних ризиків, посилення вразливості окремих категорій населення та додаткове навантаження на систему соціального захисту, що актуалізує необхідність її подальшого вдосконалення. У цьому контексті пріоритетного значення набувають підвищення ефективності управління соціальною сферою, забезпечення доступності та якості соціальних послуг, модернізація соціальної інфраструктури, посилення спроможності територіальних громад і формування адресної соціальної підтримки. Важливим напрямом має стати не лише реагування на вже наявні соціальні проблеми, а й попередження соціальних ризиків та створення умов для економічної самостійності й активної участі громадян у суспільному житті.

Перспективним інструментом розвитку соціальної сфери є управління соціальними проєктами, оскільки воно дає змогу комплексно поєднувати наявні ресурси, потреби населення та конкретні суспільні результати. Реалізація таких проєктів сприяє вирішенню актуальних соціальних проблем, підвищенню якості життя населення та забезпеченню стійких соціальних змін, водночас потребуючи належної координації, комунікації та врахування інтересів усіх учасників. Отже, подальша трансформація соціальної сфери України має ґрунтуватися на людиноцентричному підході, ефективному управлінні соціальними проєктами, партнерстві держави, територіальних громад, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Поєднання цих підходів створюватиме підґрунтя для відновлення людського потенціалу, зміцнення

соціальної згуртованості та формування стійкої моделі соціально-економічного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Верховод І. С. Концептуальні засади та тренди менеджменту соціальної сфери. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 19-24. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-3

2. Лопушняк Г.С., Василик А.В. Концептуальні основи управління соціальними проєктами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 210–220. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Galyna-S.-Lopushnyak-Alla-V.-Vasylyk-210-220.pdf

Nadiia NESTERCHUK
applicant for the third (educational-scientific) level of higher education
Uman National University

STATE SUPPORT FOR THE STRUCTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Ukraine's agricultural sector is a key component of the national economy; the country's food security, export potential, and the sustainable development of rural areas depend heavily on its condition and performance. The full-scale war has significantly altered the operating environment for agricultural production, driving transformations in production structures, logistics networks, resource supply, and foreign trade patterns. Under these circumstances, there is an urgent need not only to restore agricultural production but also to shape a new sectoral structure capable of ensuring long-term resilience and high competitiveness.

The structural transformation of the agricultural sector takes on particular significance in the context of Ukraine's European integration. This integration path entails the gradual alignment of Ukrainian legislation, institutional arrangements and regulatory mechanisms, and agricultural market institutions with European Union norms, practices, and rules. Scholars, researchers, economists, and agricultural stakeholders emphasize that, even amidst a full-scale war, Ukraine must respond swiftly to pressing challenges and lay a sustainable foundation for the long-term development of the agricultural sector; European integration stands as a key strategic direction for the future of Ukraine's agricultural sector. In October 2025, Ukraine presented a plan for implementing European Union law in the agricultural sector, covering negotiating chapters 11 ("Agriculture and Rural Development"), 12 ("Food Safety, Veterinary and Phytosanitary Policy"), and 13 ("Fisheries"). This document was developed following a screening of Ukrainian legislation conducted in September 2025 and aims to adapt national legislation to EU standards, harmonize agricultural market regulations, and enhance the competitiveness of Ukrainian producers [1].

The transfer of the State Agrarian Registry to the full ownership of the Government of Ukraine in February 2026, following the completion of its technical handover from international partners, marked a significant step in European integration. This established a fundamental basis for the future digital administration of state support and the simplification of interactions between producers and the state [2].

The practical implementation of state support for the structural transformation of Ukraine's agricultural sector is reflected in programs for financing and the technical re-equipment of agricultural producers. In particular, a program providing partial compensation for the cost of Ukrainian-made agricultural machinery and equipment is in place; this facilitates the modernization of agricultural enterprises' production capacity while supporting the domestic machinery manufacturing industry. Producers operating in frontline areas are eligible for a higher level of compensation. Additionally, the State Agrarian Registry processes applications for

interest-free loans for farms to support production development, equipment acquisition, livestock farming, irrigation, and cooperative activities [3].

The development of small and family farms is a key area of state support for the structural transformation of the agricultural sector. Grant programs implemented with the support of the European Union and international organizations aim to strengthen the production capacity of small agricultural producers, facilitate equipment acquisition, and foster the development of processing capabilities and the modernization of farm infrastructure. Such support helps expand the opportunities available to farms, enhances their competitiveness, and strengthens the role of small producers within the agricultural sector's structure.

State support for the recovery of agricultural production in affected areas holds particular significance amidst wartime challenges. In particular, mechanisms for compensating losses caused by crop damage resulting from hostilities aim to preserve the production capacity of agricultural enterprises and partially offset losses. At the same time, support for the humanitarian demining of agricultural land creates the prerequisites for returning it to productive use, restoring production processes, and ensuring the continued development of the agricultural sector [4].

State support is a key factor in the structural transformation of Ukraine’s agricultural sector amidst European integration. Its significance lies not only in providing financial resources to agricultural producers but also in creating conditions for modernizing the production base, developing processing capabilities, strengthening the capacity of small farms, and rehabilitating agricultural lands damaged by the war. The implementation of programs covering the cost of Ukrainian-made machinery, providing credit and grant support, and carrying out land demining and compensation for producers' losses helps preserve the industry's production potential and lays the groundwork for its future development. At the same time, European integration requires further institutional and regulatory changes, including the development of the State Agrarian Registry, improvements in food

safety control systems, and the alignment of Ukrainian legislation with EU requirements.

References

1. Євроінтеграція: Україна презентувала План імплементації права ЄС в аграрному секторі. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/yevrointehratsiia-ukraina-prezentuvala-plan-implementatsii-prava-ies-v-ahrarnomu-sektori (date of inquiry: 01.10.2026).

2. EU-supported State Agrarian Registry enters new phase under full Ukrainian Government ownership. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-supported-state-agrarian-registry-enters-new-phase-under-full-ukrainian-government-ownership_en (date of inquiry: 02.10.2026).

3. Фермери зможуть отримати до 1 млн грн безвідсоткового кредиту на розвиток господарства: стартує прийом заявок у ДАР. URL: https://www.dar.gov.ua/news-list/fermery-zmozhut-otrymaty-do-1-mln-grn-bezvidsotkovogo-kredytu-na-rozvytok-gospodarstva-startuye-pryjom-zayavok-u-dar-2/ (date of inquiry: 02.10.2026).

4.Уряд удосконалив механізм компенсації аграріям за пошкоджені посіви на прифронтових територіях. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/71f7074a-55f9-4f7d-bdbc-947ca7cf58e1?lang=uk-UA&title=MekhanizmKompensatsiiAgrariiam (date of inquiry: 03.10.2026).

Георгій ЧЕРЕВКО
д.е.н., професор
Ігор БЕКЕР
аспірант
Андрій ВАРУНОК
магістрант
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств є важливою передумовою зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору, забезпечення продовольчої безпеки та зрівноваженого і сталого розвитку сільських територій. Сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю ринкової кон’юнктури, кліматичними змінами, зростанням виробничих витрат, процесами цифрової трансформації економіки та посиленням вимог до екологічності виробництва у зв’язку із курсом країни на євроінтеграцію. Для України ці виклики доповнюються наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничої й логістичної інфраструктури, обмеженням інвестиційних можливостей і необхідністю відновлення аграрного виробництва. За таких обставин стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств не може розглядатися виключно як результат внутрішніх управлінських рішень підприємств. Його перспективи значною мірою залежать від якості публічного управління, послідовності державної аграрної політики, доступності фінансових інструментів, розвитку інфраструктури та інституційного забезпечення підприємницької діяльності. Тому актуальним є дослідження взаємозв’язку стратегічних пріоритетів підприємств із напрямами державного регулювання та підтримки аграрного сектору.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств передбачає довгострокове визначення цілей, оцінювання ресурсного потенціалу, вибір конкурентних переваг і формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. Одним із провідних напрямів такого розвитку є цифровізація управлінських і виробничих процесів [1]. Важливим стратегічним пріоритетом є також поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю. Водночас цифровізація та екологізація не забезпечують автоматичного поліпшення результатів: їхній ефект залежить від масштабу інвестицій, технологічної готовності та здатності підприємства інтегрувати нові рішення у виробничу систему [2]. Іншим напрямом стратегічного розвитку є диверсифікація господарської діяльності. Розширення переробки сільськогосподарської сировини, виробництво біоенергії, розвиток прямих каналів збуту та агротуризму можуть зменшувати залежність підприємств від сезонних коливань і цінової кон’юнктури. Особливого значення набуває управління ризиками, зокрема через диверсифікацію структури виробництва, страхування, розвиток зрошення, формування резервів ліквідності та використання сучасних інструментів фінансового планування.

Реалізація зазначених напрямів значною мірою залежить від взаємодії підприємств із системою публічного управління. Держава та органи місцевого самоврядування впливають на умови стратегічного розвитку через нормативно-правове регулювання, інвестиційні програми, фінансово-кредитну підтримку, розвиток інфраструктури, консультаційні послуги та забезпечення доступу до інформації. Важливим завданням публічного управління є узгодження економічних інтересів виробників із суспільними цілями – продовольчою безпекою, збереженням природних ресурсів, розвитком сільських територій і підвищенням зайнятості.

Європейський досвід засвідчує значення стратегічного підходу до аграрної політики. Спільна аграрна політика ЄС на 2023–2027 роки реалізується через національні стратегічні плани, які поєднують підтримку

доходів виробників, модернізацію господарств, екологічні цілі та розвиток сільських територій [3]. Для України цей досвід важливий у контексті європейської інтеграції, оскільки конкурентоспроможність вітчизняних підприємств дедалі більше залежатиме від спроможності працювати відповідно до європейських вимог. Водночас державна підтримка не повинна зводитися лише до фінансування окремих заходів. Її результативність визначається прозорістю розподілу ресурсів, передбачуваністю регуляторної політики, доступністю програм для підприємств різного масштабу та відповідністю інструментів підтримки реальним потребам виробників.

Таким чином, стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств і публічне управління перебувають у відносинах взаємозалежності. Підприємства формують власні конкурентні стратегії, спираючись на ресурси, ринкові можливості та управлінські компетентності, тоді як публічне управління створює інституційні й економічні умови для реалізації цих стратегій.

Список використаних джерел

1. Alieksieieva O., Mazur K., Kryvohubets V. Digitalization as an Important Factor in Forming the Competitiveness of Agricultural Enterprises. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2024. No. 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06.

2. Yuan Y., Guo X., Shen Y. Digitalization Drives the Green Transformation of Agriculture-Related Enterprises: A Case Study of A-Share Agriculture-Related Listed Companies. Agriculture. 2024. Vol. 14, No. 8. Article 1308. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture14081308.

3. Food and Agriculture Organization of the United Nations, International Telecommunication Union. Digital Excellence in Agriculture Report: FAO-ITU Regional Contest on Good Practices Advancing Digital Agriculture in Europe and Central Asia. Rome: FAO, 2023. URL:https://www.fao.org/3/cc4764en/cc4764en. pdf.

Ірина ЧЕРЕВКО
д.е.н., професор
Ігор БЕКЕР
аспірант
Андрій ВАРУНОК
магістрант
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств України пов’язаний із технологічним оновленням виробництва, підвищенням продуктивності ресурсів, зміцненням конкурентних позицій та розширенням доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків. За таких умов зростає значення інтелектуальної власності як економічного ресурсу, що забезпечує правову охорону результатів наукових досліджень, селекційних досягнень, технічних розробок і засобів індивідуалізації продукції. Водночас реалізація потенціалу інтелектуальної власності залежить не лише від управлінських рішень підприємств, а й від державної політики у сфері інновацій, правового захисту та поширення нових технологій. Тому дослідження ролі інтелектуальної власності в державному регулюванні стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств має важливе теоретичне та практичне значення.

Зв’язок між інтелектуальною власністю та розвитком аграрних інновацій розкрито у *World Intellectual Property Report 2024* Всесвітньої організації інтелектуальної власності. У дослідженні наголошено на значенні місцевих інноваційних спроможностей, науково-технологічного потенціалу та участі

державного сектору у формуванні умов для розвитку агротехнологій [1]. Це дає підстави розглядати державне регулювання інтелектуальної власності не лише як систему правової охорони, а й як складову ширшої політики технологічного розвитку сільського господарства.

В Україні правові засади використання інтелектуальної власності визначаються, зокрема, Законами України «Про охорону прав на сорти рослин» та «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [2; 3]. Важливе значення має також законодавство про охорону прав на торговельні марки [4]. Для сільськогосподарських підприємств особливе значення має охорона прав на сорти рослин, оскільки селекційні досягнення безпосередньо впливають на врожайність, якість продукції, стійкість виробництва до несприятливих погодних умов і раціональність використання ресурсів. Як зазначає ФАО у дослідженні *Intellectual Property Rights in Plant Varieties*, правова охорона нових сортів пов’язана зі стимулюванням селекційної діяльності, але водночас потребує врахування інших суспільних інтересів, зокрема доступу до генетичних ресурсів і потреб сільськогосподарських виробників [5]. Отже, державна політика в цій сфері має враховувати як інтереси розробників інновацій, так і економічні можливості підприємств, які впроваджують їх у виробництво.

Роль держави у регулюванні інтелектуальної власності проявляється в кількох взаємопов’язаних напрямах. Перший охоплює формування нормативно-правових умов набуття, використання та захисту відповідних прав. Другий пов’язаний із підтримкою наукових досліджень, селекції, цифровізації та технологічної модернізації сільського господарства. Третій передбачає розвиток механізмів співпраці наукових установ, закладів вищої освіти й сільськогосподарських підприємств, завдяки яким результати досліджень можуть перетворюватися на практичні виробничі рішення. Четвертий напрям стосується підвищення обізнаності виробників щодо правових способів охорони інтелектуальних результатів та економічних можливостей їх використання.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок інтелектуальної власності зі стратегічним управлінням підприємством. Придбання прав на технології саме по собі не гарантує економічного результату: він залежить від відповідності нововведень виробничим умовам, фінансовим можливостям підприємства, кваліфікації працівників. Для України важливим завданням залишається поєднання належної охорони інтелектуальної власності з доступністю інновацій для сільськогосподарських виробників різного масштабу. У цьому контексті державна підтримка науково-технологічного розвитку, консультативна допомога та сприяння кооперації виробників і наукових установ створюють передумови для ширшого використання інтелектуального потенціалу галузі.

Таким чином, державне регулювання інтелектуальної власності доцільно розглядати як складову стратегічної політики розвитку сільського господарства. Його економічний зміст полягає у створенні умов для розроблення та продуктивного використання інновацій, результативність чого визначається здатністю поєднувати стимули до інноваційної діяльності, захист законних інтересів правовласників і можливості застосовувати сучасні технології.

Список використаних джерел

1. World Intellectual Property Organization. *World Intellectual Property Report 2024: Making Innovation Policy Work for Development*. Geneva : WIPO, 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/en/index.html.

2. Про охорону прав на сорти рослин : Закон України від 21.04.1993 № 3116-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3116-12.

3. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3687-12.

4. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3689-12.

5. Helfer, L. R. Intellectual Property Rights in Plant Varieties: International Legal Regimes and Policy Options for National Governments. *FAO Legislative Study No. 85.* Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2004. URL: https://www.fao.org/4/y5714e/y5714e00.htm.

Наталія ГЛЕВАЦЬКА
к.е.н., доцент
Карина ЛЮЛЬКО
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за ОПП «Менеджмент»
Центральноукраїнський національний технічний університет

ЗМІНИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ВІДКРИТОСТІ УКРАЇНИ У 2019–2025 РОКАХ

Зовнішня торгівля є важливим чинником економічного розвитку країни та її інтеграції у світовий господарський простір. Протягом 2019–2025 років торговельна сфера України зазнала суттєвих трансформацій під впливом пандемії коронавірусу та повномасштабної війни [3]. Дослідження цих змін дозволяє оцінити рівень стійкості національної економіки та виявити ключові тенденції у структурі експортно-імпортних операцій. Аналіз показує, що воєнний стан спричинив глибоку деформацію торговельного балансу та посилив імпортну залежність держави.

Порівняння довоєнного періоду (2019–2021 роки) з періодом повномасштабної війни (2022–2025 роки) виявило протилежну динаміку експорту та імпорту [1]. У 2021 році їхні обсяги досягли локальних максимумів і найбільше зблизилися. Після початку повномасштабного вторгнення руйнування логістичних ланцюгів і блокування морських портів спричинили скорочення експорту: з 63,45 млрд дол. США у 2019 році до 54,27 млрд дол. США у 2025 році.

Імпорт, навпаки, зріс через потребу в критичній продукції, енергоносіях, гуманітарних і військових поставках – з 75,83 млрд дол. США у 2019 році до 111,07 млрд дол. [1]. США у 2025 році. Унаслідок цього від'ємне сальдо торгівлі товарами та послугами збільшилося з –12,38 до –56,80 млрд дол. США, що засвідчує поглиблення зовнішньоторговельного дисбалансу (рис. 1).

Коефіцієнт покриття імпорту експортом знизився з 83,67% у 2019 році до 48,86% у 2025 році, що підтверджує послаблення збалансованості зовнішньої торгівлі [1].

Експорт та імпорт України у 2019–2025 роках, млрд дол. США

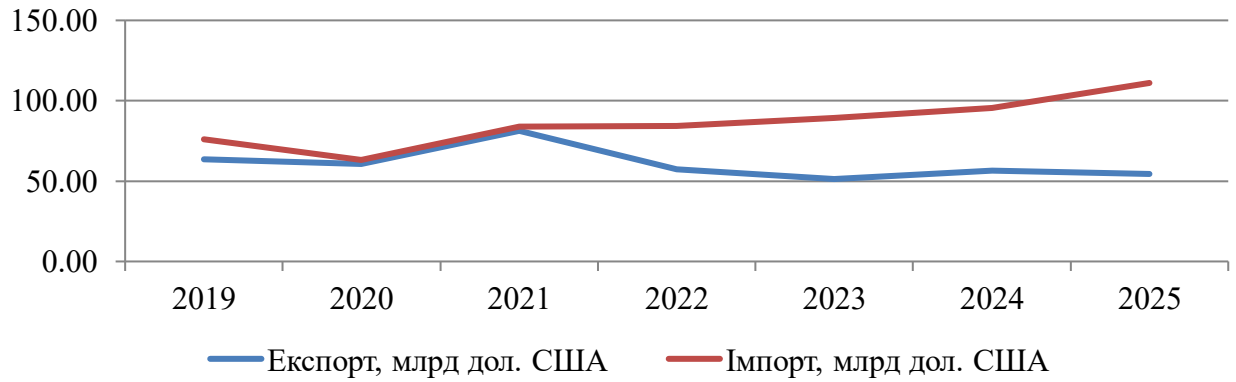


Рисунок 1. Експорт та імпорт України у 2019–2025 роках

Джерело: складено авторами за [1]

Це означає, що наприкінці досліджуваного періоду власні експортні надходження України покривали менше половини обсягу необхідних закордонних закупівель [1]. Така динаміка сигналізує про критичну фінансову залежність від зовнішньої фінансової допомоги та міжнародних грантів, які компенсують цей дефіцит (рис. 2).

Окремої уваги заслуговує показник зовнішньоторговельної відкритості, який розраховується як відношення загального зовнішньоторговельного обороту до валового внутрішнього продукту (ВВП) [1]. У 2019 році він становив 90,51%, а до 2025 року знизився до 77,18%. При цьому у 2022 році на графіку зафіксовано помітне локальне зростання цього коефіцієнта. Цю

тенденцію не варто трактувати як реальне розширення міжнародної торгівлі чи покращення позицій країни [2]. Такий стрибок відбувся внаслідок глибокого падіння реального ВВП України через руйнування промисловості, окупацію територій та скорочення внутрішнього виробництва (рис. 3).



Рисунок 2. Коефіцієнт покриття імпорту експортом в Україні у 2019–2025 роках, %

Джерело: складено авторами за [1]

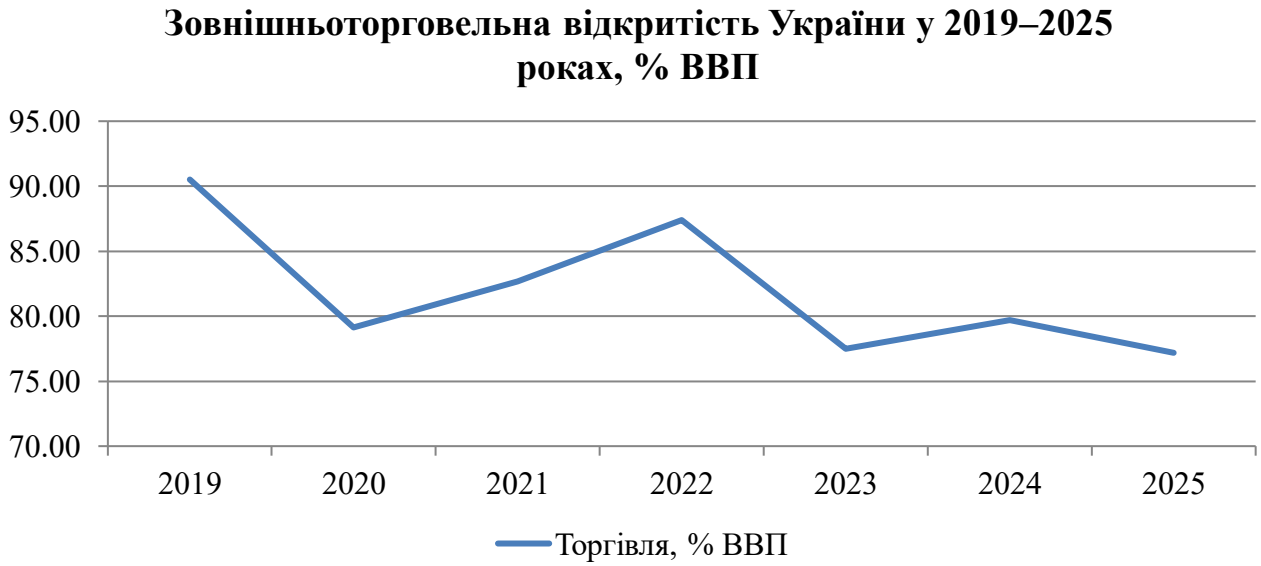


Рисунок 3. Зовнішньоторговельна відкритість України у 2019–2025 роках, % ВВП

Джерело: складено авторами за [2]

Таким чином, результати аналізу свідчать про зниження зовнішньоторговельної стійкості України у воєнний період. Головними

викликами залишаються хронічне зростання дефіциту торговельного балансу, втрата традиційних ринків збуту та сильна імпортна залежність. Стратегічним завданням для держави є диверсифікація експортних шляхів, розвиток внутрішнього виробництва з високою доданою вартістю та поступове імпортозаміщення для зниження тиску на валютний ринок країни.

Список використаних джерел

1. Ukraine Data. The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/country/ukraine

2. Державна служба статистики України. Статистична інформація: Зовнішня торгівля. URL: https://ukrstat.gov.ua/

3. Швиданенко О. А., Киреєв О. М. Глобалізаційні тренди міжнародної торгівлі в умовах геополітичних криз. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/54321

Віра КОСТЮК
к.е.н., доцент
Сергій ЛУКАШЕНКО
здобувач вищої освіти, гр.11м-е
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасному світі забезпечення всестороннього розвитку людини, її безпеки, задоволення потреб та реалізація інтересів набувають все більшої актуальності в умовах глобальних викликів, пов’язаних із геополітичною нестабільністю, нерівномірністю економічного розвитку, зростанням світової конкуренції за ресурси, зміною клімату та іншими негативними процесами і явищами. У цьому контексті в сучасній економічній науці соціальна політика розглядається не лише як інструмент гуманітарного розвитку чи благодійності, а

як стратегічний фактор економічного зростання та забезпечення макроекономічної стабільності. Ефективність реалізації соціальних функцій держави безпосередньо залежить від фінансово-економічного підґрунтя та системи методів і важелів, через які здійснюється державне регулювання суспільних процесів, від виваженої та обґрунтованої соціальної політики держави.

Її дієвість визначається насамперед комплексом інструментів, серед яких найбільше значення мають економічні. Економічні інструменти соціальної політики – це сукупність взаємопов'язаних фінансових, фіскальних, монетарних та нормативно-регуляторних механізмів, за допомогою яких держава здійснює перерозподіл валового внутрішнього продукту (ВВП) з метою мінімізації соціальних ризиків, згладжування нерівності, забезпечення відтворення людського капіталу та підтримки гідного рівня життя населення.

Економічна природа цих інструментів полягає в їхній спроможності впливати на ринкову поведінку суб'єктів господарювання та домогосподарств через зміну фінансових стимулів, формування доходів і витрат. Для систематизації наукових підходів та прикладного аналізу економічні інструменти соціальної політики класифікують за кількома ключовими ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація економічних інструментів соціальної політики

Ознака класифікації	Види інструментів	Функціональний зміст та приклади
За формою фінансового впливу	Бюджетні (фіскальні)	Фінансування державних програм, трансферти, субсидії, податки.
	Монетарні (грошово-кредитні)	Регулювання вартості споживчих кредитів, індексація доходів.
За характером спрямованості	Прямої дії	Соціальні виплати, пенсії, допомога по безробіттю.
	Непрямої дії	Податкові пільги для бізнесу, що створює робочі місця.
За об'єктом регулювання	Інструменти підтримки доходів	Встановлення мінімальної зарплати, прожиткового мінімуму.
	Інструменти розвитку ринку праці	Фінансування перекваліфікації, дотації на працевлаштування
За рівнем фінансування	Макроекономічні	Загальнодержавні соціальні фонди, державний бюджет
	Мікроекономічні	Корпоративні соціальні пакети, кошти громад (локальний рівень)

Детальний аналіз наведеної класифікації дозволяє виділити три фундаментальні групи економічних інструментів, які складають основу сучасної соціально-економічної моделі:

1. *Бюджетно-трансфертні інструменти*. До цієї групи належать прямі видатки загальнодержавного та місцевих бюджетів на соціальний захист, освіту, охорону здоров'я та культуру. Ключовим елементом є соціальні трансферти (пенсії, стипендії, допомога багатодітним сім’ям, внутрішньо переміщеним особам), які безпосередньо збільшують наявний дохід громадян. Важливе місце посідають також житлові субсидії та адресна допомога, що нівелюють вплив ринкових цін на базові потреби вразливих верств населення.

2. *Фіскальні (податкові) інструменти*. Податкова система виступає потужним регулятором соціальної рівності. Використання прогресивного оподаткування доходів фізичних осіб (ПДФО) дозволяє вилучати надлишкові доходи багатих верств для фінансування суспільних благ. Натомість застосування податкових пільг, соціальних податкових вирахувань та звільнення від оподаткування мінімальних доходів стимулює платоспроможність біднішого населення. Окремим фіскальним важелем є зниження ставок ПДВ на соціально значущі товари (ліки, базові продукти харчування), що є поширеною практикою в країнах Європейського Союзу.

3. *Нормативно-регуляторні економічні важелі*. Держава встановлює жорсткі економічні орієнтири, обов’язкові для ринкових суб'єктів. Сюди відносять законодавче закріплення мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, а також механізмів обов'язкового державного соціального страхування (пенсійного, медичного, на випадок безробіття чи втрати працездатності). Через ці інструменти держава перекладає частину соціального навантаження на роботодавців, формуючи солідарну відповідальність за стабільність у суспільстві.

В умовах глобалізації та європейської інтеграції класичне розуміння економічних інструментів зазнає трансформації. Національні інструменти

соціальної політики поступово інтегруються у наднаціональну систему координат. Це виявляється у необхідності синхронізації соціальних стандартів із критеріями ЄС, переході від пасивної моделі (простої виплати допомоги) до активної (стимулювання зайнятості, інвестування в людський капітал) та залученні міжнародних фінансових фондів як додаткового макроекономічного інструменту.

Європейська інтеграція базується не лише на створенні спільного ринку та фінансової системи, а й на формуванні унікального соціокультурного та правового простору, відомого як Європейська соціальна модель. Ця модель не є єдиною монолітною системою, а радше єдністю у різноманітності – сукупністю спільних цінностей, принципів та цілей, які реалізуються через різні національні інституційні архітектури суспільного добробуту.

Таким чином, економічні інструменти соціальної політики є багатофункціональним базисом, який забезпечує не лише соціальну справедливість, але й формує умови для сталого економічного розвитку шляхом підтримання внутрішнього споживчого попиту та підвищення якості робочої сили.

Ярослав КОСТЮК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ ЗАГАЛЬНОГО РЕГЛАМЕНТУ ПРО БЛОКОВІ ВИНЯТКИ (GBER) У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ

Питання державної допомоги є досить складними та вимагають високого рівня експертизи, глибоких знань та прагматизму. Дотримання правил державної допомоги є проблемою будь-якого державного втручання, яке передбачає державні ресурси.

Одним з ключових інструментів європейської політики державної допомоги для адміністративного її спрощення є Регламент Комісії (ЄС) № 651/2014 від 17 червня 2014 року, відомий як Загальний регламент про блокові винятки (GBER) [1]. Він виключає необхідність попереднього повідомлення Європейської Комісії про державну допомогу за умови виконання положень GBER що стосуються розширення сфер застосування блокових винятків, спрощення процедур надання державної допомоги та запровадження нових категорій підтримки, надання індивідуальної допомоги, яка визнана сумісною з внутрішнім ринком. Проте, згодом держави-члени ЄС повинні все ж надати Європейській Комісії інформацію, використовуючи спрощену форму.

GBER є основою реформи з модернізації державної допомоги, яка має на меті сприяти економічному зростанню та сконцентрувати процедури схвалення ЄС на випадках, що можуть призвести до спотворення економічної конкуренції. Водночас останні зміни до GBER відображають стратегічні пріоритети ЄС, зокрема підтримку зеленого та цифрового переходу, підвищення конкурентоспроможності й економічної стійкості. Впровадження оновленого механізму загальних блокових винятків сприяє більшій гнучкості державної допомоги, дозволяючи державам-членам ЄС швидше реагувати на сучасні виклики та стимулювати інноваційний розвиток.

GBER відображає розуміння актуальних змін у підходах Європейського Союзу до регулювання державної допомоги та охоплює широкий спектр категорій державної допомоги: регіональна допомога; допомога малому та середньому бізнесу; державна допомога на дослідження, розробки та інновації (RDI); допомога на захист довкілля; на навчання; на енергетику та різні види інфраструктури тощо.

GBER, яким оголошуються певні категорії допомоги сумісними з внутрішнім ринком відповідно до статей 107 та 108 для продовження дії потребує періодичних змін і доповнень, викликаних соціальними,

технологічними та внутрішньоринковими умовами. Продовження терміну дії GBER зі змінами відбувалися у 2017, 2020, 2021 та 2023 роках. У рамках реалізації Зеленої угоди ЄС останнє оновлення у 2023 році було направлене на посилення підтримки стратегічних секторів для переходу до кліматичної нейтральності та для розвитку промисловості з нульовим рівнем викидів. А вже 25 лютого 2026 року Європейська Комісія розпочала публічні консультації щодо свого проєкту Загального регламенту про блокові винятки, як спрощеної та модернізованої версії, який повинна ухвалити наприкінці 2026 року. Він набуде чинності 1 січня 2027 року. Держави-члени ЄС матимуть шість місяців, щоб адаптувати свої існуючі схеми державної допомоги до нових умов сумісності нового GBER, дозволяючи діяти швидше та гнучкіше. Він не буде юридично обов'язковим для урядів країн-членів ЄС, але допоможе державам-членам розробляти свої схеми допомоги або надавати індивідуальну допомогу відповідно до GBER.

Нова версія GBER відповідає керівним принципам Компаса конкурентоспроможності ЄС – п'ятирічній економічній стратегії Європейської комісії, представленої у січні 2025 року, яка визначає план дій для підвищення продуктивності та економічного зростання Євросоюзу в умовах конкуренції зі США та Китаєм.

Основні зміни можна згрупувати у трьох напрямках: спрощення правил сумісності допомоги, адаптація GBER до соціальних, технологічних та ринкових змін, а також оптимізація тексту в цілому (табл.1)

Таблиця 1

Основні зміни у Загальному регламенті про блокові винятки

	1. Спрощення умов сумісності
1.	Спрощені умови для надання невеликої допомоги, що застосовується до конкретних проектів, таких як дослідження та розробки або захист навколишнього середовища з метою полегшення доступу до допомоги, зокрема для малого і середнього бізнесу та соціальних підприємств
2.	Надання операційної допомоги на відновлювану енергетику буде спрощено та розширено.

Продовження таблиці 1

3.	Сектори сільськогосподарського виробництва, рибальства та аквакультури тепер матимуть право на більшість категорій допомоги
4.	Розширення можливості використання спрощених варіантів розрахунку витрат
5.	Модернізуються правила щодо досліджень, розробок та інновацій (RDI). Буде спрощено надання допомоги інноваційним кластерам, дослідницьким інфраструктурам
6.	Планується скасувати обов'язок оцінювати схеми допомоги з великими бюджетами
2. Адаптація GBER до соціальних, технологічних та ринкових змін	
1.	Передбачається вища інтенсивність допомоги для заходів з енергоефективності в рамках проектів соціального або доступного житла
2.	Сильніші стимули для підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників для підтримки конкурентоспроможності
3.	Уточнення сумісності допомоги, що надається через фінансові інструменти
4.	Обсяг операційної допомоги для аеропортів буде розширено до 500 000 пасажирів на рік
3. Оптимізація тексту в цілому.	
1.	Спрощення, раціоналізація та реструктуризація регулювання
2.	Категорії допомоги будуть згруповані за темами для більшої узгодженості
3.	Суто ілюстративні елементи будуть вилучені з GBER та включені до керівного документа, щоб зробити GBER більш зрозумілим для читання та зосередженим на основних правилах

Для України важливе значення має адаптація національного законодавства у сфері державної допомоги до норм права Європейського Союзу, а також практичне застосування положень GBER у контексті євроінтеграційних процесів.

Список використаних джерел

1. Commission Regulation (EU) № 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:02014R0651-20230701

СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, ДЕМОГРАФІЧНІ ТА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Drs. O.P. (Aljona) WERTHEIM-DAVYGORA
Windesheim University of Applied Sciences

LABOUR MARKET POSITION OF UKRAINIAN DISPLACED PERSONS IN THE NETHERLANDS: INFLUENCING FACTORS, KEY ISSUES AND CONTRIBUTION TO THE DUTCH ECONOMY AND FUTURE RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Since February 2022, millions of people from Ukraine were forced to flee their country due to the Russian invasion and occupation of parts of Ukraine as a major escalation of the Russian-Ukraine war which started in 2014. This is the largest number of European refugees since World War II. Some of these refugees (approximately 140.560) stay in the Netherlands under the European Temporary Protection Directive (TPD) (Government of the Netherlands, 2026). Ukrainian refugees represent one of the largest refugee groups for the Netherlands in the past 25 years; by comparison, between 2014 and 2017, some 61,000 Syrian refugees received residence permits (Government of the Netherlands, 2026). The protection under the TPD means that Ukrainian refugees do not have to apply for asylum in the Netherlands and are not required to integrate. Based on the European association treaty with Ukraine, they also have the right to work here (van Enk et al., 2024).

A range of research has been carried out around the position of the Ukrainian displaced persons in Europe (Desiderio, 2023; OECD, 2023; OECD, 2024) and in the Netherlands (Gruijter et al., 2024, Advisory Council of Migration, 2023; Mack et al., 2023; van Enk et al., 2024; Government of the Netherlands, 2026). In this paper we discuss research on the economic contribution of Ukrainian displaced persons to the Dutch economy (SEO, 2025) and an exploratory study by the Netherlands Enterprise

Agency (RVO) into ways of strengthening the link between Ukrainian displaced persons in the Netherlands and the Dutch business community (RVO, 2026).

The career development path of refugees is shaped by both their career experience in their home countries and by their relocation to the host country (Yakushko, 2006). Assisting refugees into the labour market is critical for their social and economic participation (Zacher, 2019), developing a sense of purpose, structure, and identity (Fedrigo et al., 2021). Refugees often struggle to re-establish their lives in a receiving country, while most refugees strive towards meaningful work in the receiving country, numerous structural, cultural, and social barriers impede their efforts (Codell et al., 2011; Fedrigo et al., 2023). The policy regarding Ukrainian displaced persons is an example of a 'work first' approach; they are given every opportunity to enter the labour market, but there is no policy in place to help them learn the language or familiarise themselves with the culture of the host country. In the case of refugees, the 'settle first' model is applied. This is aimed at first preparing refugees for life in a new society; in particular, by learning the language of the host country. In the Netherlands, this is achieved through the integration policy: asylum seekers who are permitted to remain in the Netherlands ('status holders') are obliged to fulfil the integration requirement within three years of being granted a residence permit (Dagevos & Rusinovic, 2024).

Compared to other refugee groups in the Netherlands Ukrainian refugees do not have access to the civic integration programme, and language provision for this group is limited in many municipalities. For the Ukrainians the 'work-first approach' can be seen as a stepping stone to better jobs. The risk of this approach is that the lack of integration will avenge itself in the longer term concerning further career development (van Enk et al., 2024).

Another important difference between Ukrainians and other refugee groups is the temporality of the residence perspective. When asylum seekers receive a status in the regular procedure, it is for five years, after which it can be converted into a permanent residence permit. For Ukrainians, temporary protection entitles them to

stay for a much shorter period. Since its inception, the TPD has already been extended several times – most recently in June 2026 the TPD is fixed until March 2028 (Government of the Netherlands, 2026). What the situation after that will be for the thousands of Ukrainians in the Netherlands is currently unclear. This lack of clarity leads to problems in many areas (Advisory Council on Migration, 2023; De Gruyter et al., 2024) and it is plausible that this will affect Ukrainian refugees. These limited residence prospects make it difficult to plan and invest, both for Ukrainians themselves and for employers and municipalities who do not know whether the people they hire or for whom they look for housing and set up language courses will still be here in a few years' time. At the same time, not investing now means that Ukrainian refugees will be at a greater disadvantage than necessary after a possible new extension of the TPD – or a more permanent solution (Government of the Netherlands, 2026).

The rapid entry of Ukrainian refugees into the labour market is making an increasing contribution to the economies of various European countries (UNHCR, 2026). Research into the economic contributions of refugees from Ukraine in the Netherlands (SEO, 2025) yields the following findings: approximately 64 per cent of Ukrainian refugees aged 15 to 65 are in paid employment, working a relatively high number of hours (an average of 32 hours per week) and earning a modest monthly wage (on average around the minimum wage) because they end up in low-productivity jobs (SEO, 2025). Their economic contribution in 2024 amounted to a total output of 7.3 billion euros and an added value of 3.5 billion euros, representing a 0.36 per cent share of national income (SEO, 2025). The relatively high level of labour force participation is primarily driven by the need for income and self-reliance, combined with easy access to the Dutch labour market (no work permit required) and the absence of a compulsory integration programme (SEO, 2025). Factors that hinder labour market participation include limited language skills (in Dutch and English), a mismatch between the requirements of the Dutch labour

market and previous work experience and education, and uncertainty regarding residence status and the duration of stay in the Netherlands (RVO, 2026).

Jobs without specific educational requirements are generally more accessible to (refugee) migrants because, by definition, the transferability of skills is less relevant, as is proficiency in the host country's language. Although these jobs are easily accessible to refugees, they are often found in sectors and at skill levels that do not match their own skills. Given the average skills profile of Ukrainian refugees, the risk of overqualification - that is, possessing higher qualifications than those required for the role - is high in the current situation (OECD, 2023). A key question for the integration of refugees into the labour market – which is particularly relevant in the case of Ukrainians due to their high average level of education (Van Enk et al., 2024), is how to strike a balance between early entry into the labour market and the need to ensure sustainable employment and meaningful career development (OECD, 2023).

The labour market integration of the Ukrainian displaced persons in the Netherlands represents a potential opportunity for both the Dutch economy and Ukraine's future reconstruction. Recently the Dutch ministry of Justice and Security commissioned a study by the Netherlands Enterprise Agency (RVO) to examine how Dutch companies could be supported in establishing links between displaced persons from Ukraine currently in the Netherlands and Dutch companies operating in Ukraine or planning to do so in the future, so that their knowledge and professional experience can also be utilised during Ukraine's recovery and reconstruction (RVO, 2026). An important added dimension of this study is the relationship between employment in the Netherlands and the future reconstruction of Ukraine. Employment in the Netherlands can consequently contribute to the development of professional competencies and networks that may be applied in Ukraine in the future.

The RVO-study (2026) concludes that substantial labour potential among Ukrainian displaced persons remains underutilised, despite persistent labour shortages in the Netherlands. Among the main barriers are insufficient Dutch language proficiency, a limited availability of suitable vacancies, uncertainty

regarding the future situation in Ukraine, cultural differences, limited familiarity with Ukrainian qualifications and competences, and concerns regarding workplace guidance and regulatory requirements. RVO (2026) also distinguishes between different groups of displaced persons: Ukrainians with vocational training are entering sectors such as logistics, construction, engineering, hospitality and retail relatively quickly, where language is less of a barrier and practical work-based learning structures (pre-employment programmes, work placements, modular programmes) are effective. Ukrainians with theoretical qualifications are more likely to face a mismatch with Dutch job requirements, regulations and occupational structures, and require specific technical terminology, professional communication skills and knowledge of work processes; as a result, their integration is slower, despite their existing knowledge and work experience.

The report (RVO, 2026) advocates an integrated, regional and differentiated approach rather than a single new policy instrument. Such an approach should combine language education, vocational training, workplace guidance, recognition of competencies and opportunities for professional development. Employers, particularly smaller businesses, should be adequately supported by existing accessible and transparent labour market structures. This study also identifies a strategic relationship between the Dutch labour market, Ukrainian displaces persons and the reconstruction of Ukraine. Professional experience, skills and networks acquired in the Netherlands may contribute to Ukraine’s future reconstruction. The report also highlights the potential contribution of Ukrainian communities and so-called ‘social hubs’. Individuals who possess knowledge of both Ukrainian language and cultural context can function as intermediaries between displaced persons, employers and support organisations. Such bridge-building roles may improve access to information, strengthen trust and help overcome practical and cultural barriers.

Summarizing the findings from different studies on Ukrainian displaced persons in the Netherlands we can conclude that the labour force participation rate amongst displaced persons from Ukraine in the Netherlands is high. Displaced

persons from Ukraine are often highly educated and possess relevant work experience: skills in sectors where the Netherlands faces staff shortages (such as construction, energy and logistics). In addition, they are highly motivated and flexible when it comes to working and learning. Thanks to their knowledge of the Ukrainian market, language and culture, they can fulfil an important bridging role for Dutch companies operating in Ukraine; in doing so, they can already contribute to the reconstruction of their country and will be even more employable when they eventually return to Ukraine. At the same time, different studies indicate that there is a mismatch between qualifications and the type of work into which displaced persons from Ukraine are entering. This mainly concerns the underutilisation of displaced persons' qualifications and limited career progression opportunities. Furthermore, in line with the findings regarding career pathways, support is needed in the area of language skills. Companies, too, specifically cite proficiency in Dutch as a barrier. Many companies are still unable to find their way to existing government support schemes (regional job centres, local authorities, the UWV, etc.). In addition, uncertainty regarding the duration of their stay is also a barrier to companies' investment in, for example, training and/or permanent contracts for displaced persons from Ukraine. Combined or dual pathways may offer promising opportunities, combining rapid access to the labour market with parallel training, language development and support. This supports both short-term labour market participation and long-term sustainable employability.

Reference list

Advisory Council on Migration (2023). De prijs van tijdelijkheid. Perspectief voor Oekraïense ontheemden in Nederland. Adviesraad Migratie. Signalering: De prijs van tijdelijkheid. Perspectief voor Oekraïense ontheemden in Nederland | Adviesraad Migratie

Codell, J. D., Hill, R. D., Woltz, D. J., & Gore, P. A. (2011). Predicting Meaningful Employment for Refugees: The Influence of Personal Characteristics and Developmental Factors on Employment Status and Hourly Wages.

International Journal for the Advancement of Counselling, 33(3), 216. https://doi.org/10.1007/s10447-011-9125-5

Dagevos, J., & Rusinovic, K. (2024). Hoge arbeidsparticipatie Oekraïense vluchtelingen maar vaak onder niveau [High labour participation Ukrainian refugees but often below skill levels]. ESB, 109(4830), 58–60. Hoge arbeidsparticipatie Oekraïense vluchtelingen maar vaak onder niveau - ESB

Desiderio, M. V. (2023). Displaced Ukrainians in European Labour Markets: Leveraging innovations for more inclusive integration.

Enk, B. van, Negash, S.M., Otten, K.D., Barsegyan, V.M., Noyon, S.M., Maliepaard, M., & Schans, D. (2024). Oekraïense vluchtelingen in Nederland Representatieve cijfers over hun welzijn en positieverwerving. WODC.

Fedrigo, L., Cerantola, M., Frésard, C. E., & Masdonati, J. (2023). Refugees' Meaning of Work: A Qualitative Investigation of Work Purposes and Expectations. Journal of Career Development, 50(1), 52-68. https://doi.org/10.1177/08948453211066343

Government of the Netherlands (2026). Verzamelbrief opvang Oekraïne. Juni 2026. Kamerstuk Vreemdelingenbeleid | Tweede Kamer der Staten-Generaal

Gruijter, M. de, Acherrat, F., Shaidrova, M., Kozak, T., & Kool, T. (2024). Hoe gaat het met Oekraïense vluchtelingen op de arbeidsmarkt? Ervaringen en lessen. Verwey Jonker Instituut.

Mack, A., Velseboer, J., & Witvliet, M. (2023). Oekraïense vluchtelingen op de arbeidsmarkt. Regioplan. 22131-Eindrapport-Oekraiense-vluchtelingen-op-de-arbeidsmarkt-Regioplan-21dec23.pdf

OECD (2023). What we know about the skills and early labour market outcomes of refugees from Ukraine (OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine). https://doi.org/10.1787/c7e694aa-en

OECD (2024). Strengthening the human capital of forcibly displaced persons in and from Ukraine: Background note for the Ukraine Recovery Conference 2024

[Rapport]. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. https://doi.org/10.1787/9afedf7c-en.

RVO (2026). Rapport duurzame koppeling van Oekraïense ontheemden in Nederland aan het Nederlandse bedrijfsleven. Verkennend onderzoek in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid RTK rapport verkennend onderzoek Duurzame koppeling van Oekraiense ontheemden in Nederland aan het (1).pdf

SEO (2025). Economische bijdrage van ontheemden uit Oekraïne in Nederland. Impact, invloedsfactoren en toekomstscenario's. Economische bijdrage van ontheemden uit Oekraïne in Nederland+

Yakushko, O. (2006). Career development of immigrant women. In W. B. Walsh & M. J.

Heppner (Eds.), Handbook of career counseling of women (2nd ed., pp. 387-426). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Zacher, H. (2019). Career development of refugees. In J. Athanasou & H. Perera (Eds.), International handbook of career guidance (pp. 359–384). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_17

Зоя НЕПОЧАТЕНКО
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти (доктор філософії),
викладач-стажист кафедри економіки
Уманський національний університет

«СРІБНА ЕКОНОМІКА» ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Демографічне старіння належить до структурних чинників, які визначатимуть траєкторію економічного розвитку України у найближчі десятиліття, і традиційно розглядається як джерело фіскального тиску на

пенсійну систему та систему охорони здоров'я. Концепція «срібної економіки» пропонує інший ракурс: попит людей похилого віку формує окремий сегмент ринку, який створює робочі місця, стимулює інновації та може стати складовою сталого економічного зростання [1].

За дослідженням, виконаним на замовлення Європейської комісії, «срібна економіка» ЄС формує істотну частку ВВП, а її внесок має зростати випереджальними темпами [1]. Міжнародний валютний фонд пов'язує економічний ефект старіння зі станом здоров'я: покращення функціонального стану осіб похилого віку підвищує їхню економічну активність [2].

Для України питання залишається слабко дослідженим емпірично. За даними Інституту демографії та досліджень якості життя імені М. В. Птухи НАН України, економічно активними є лише 13,2% осіб віком 60–70 років, тоді як у країнах ОЕСР цей показник наближається до 37%, а потенціал залучення до ринку праці оцінюється на рівні до 3,5 млн осіб віком 55+ [3].

У структурі «срібної економіки» України доцільно виокремити п'ять сегментів за типом потреби: AgeTech (технологічні продукти для людей похилого віку); асистивні технології підтримки самостійного проживання; фінансові продукти (зворотна іпотека, фонди цільової дати); туризм активного довголіття; культурно-освітні продукти. Перші два сегменти формують технологічне ядро з найвищим потенціалом масштабування.

Для орієнтовного вимірювання потенційного обсягу ринку використано дані Пенсійного фонду України про виконання бюджету за 2025 рік [4]. Із загального обсягу пенсійних видатків вилучено суми, які не формують поточних доходів людей похилого віку в Україні (оплата доставки пенсій, судовий збір, погашення заборгованості за минулі періоди, пенсії особам за кордоном). Скоригована база становить 797,05 млрд грн, що дорівнює близько 8,9% ВВП України за попередньою оцінкою 2025 року [5].

Сценарну оцінку виконано методом складних відсотків із реальними середньорічними темпами зростання у цінах 2025 року: 1,5% (інерційний

сценарій), 3% (помірний) і 5% (оптимістичний, на рівні прогнозованої динаміки «срібної економіки» ЄС [1]). За такими припущеннями потенційний обсяг ринку у 2037 році становитиме відповідно 953, 1136 та 1431 млрд грн. Оцінки мають орієнтовний характер і окреслюють нижню межу ринку, оскільки база охоплює лише пенсійні виплати та не враховує заробітної плати працюючих пенсіонерів, доходів від майна і мультиплікативних ефектів видатків.

Реалізація цього потенціалу потребує державної політики, пріоритетними інструментами якої є грантова підтримка AgeTech-стартапів, регуляторні пісочниці для технологій догляду, податкові стимули для досліджень і розробок, політика активного довголіття та регулювання фінансових продуктів для людей похилого віку.

Отже, потенціал людей похилого віку доцільно розглядати як ресурс сталого економічного розвитку, а не лише як джерело видаткових зобов'язань. «Срібна економіка» формує ринковий канал підвищення добробуту, який може доповнювати державні механізми соціального захисту за трьома потенційними напрямами: розширення бази фінансування, зменшення трансфертної залежності та підвищення якості життя. Емпірична оцінка цих напрямів є перспективою подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. The Silver Economy: Final report / European Commission, Technopolis Group, Oxford Economics. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a9efa929-3ec7-11e8-b5fe-01aa75ed71a1 (дата звернення: 16.09.2026)

2. The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging: World Economic Outlook, April 2025. Chapter 2 / International Monetary Fund. Washington, DC: IMF, 2025.
URL: https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400289583/CH002.xml (дата звернення: 16.09.2026)

3. Срібна економіка України: дослідницький проєкт / Інститут демографії та досліджень якості життя імені М. В. Птухи НАН України. Київ, 2025. URL: https://www.demography.org.ua/срібна-економіка-україни/ (дата звернення: 16.09.2026)

4. Звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду України за 2025 рік: затв. постановою правління Пенсійного фонду України від 01.05.2026 р. № 17-1. URL: https://www.pfu.gov.ua/content/uploads/2026/05/Zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-za-2025-rik.pdf (дата звернення: 16.09.2026)

5. Здійснено попередню оцінку ВВП за 2025 рік / Державна служба статистики України. 12.03.2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-poperednyu-otsinku-vvp-za-2025-rik (дата звернення: 16.09.2026)

Микола ЯКОВИН
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні соціально-економічні трансформації супроводжуються зміною характеру, масштабів і форм прояву соціальних ризиків, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до державної підтримки населення. Нестабільність доходів, структурні зміни у сфері зайнятості, демографічні дисбаланси, міграційні процеси та нерівномірність соціально-економічного розвитку територій формують нові вимоги до системи соціального захисту. За таких умов особливого значення набуває здатність держави своєчасно ідентифікувати соціальні ризики, визначати потреби

окремих категорій населення та забезпечувати ефективне використання фінансових і організаційних ресурсів.

Соціально-економічні ризики доцільно розглядати як сукупність імовірних несприятливих змін у соціальному та економічному становищі населення, що можуть призводити до втрати або скорочення доходів, обмеження доступу до соціальних благ, погіршення умов життєдіяльності та посилення соціальної вразливості. Їх специфіка полягає у взаємопов'язаності та здатності до взаємного посилення [1-2]. Зокрема, втрата зайнятості може спричиняти зниження доходів домогосподарств, обмеження доступу до якісних соціальних послуг і формування довгострокової залежності від державної допомоги.

В умовах сучасних трансформацій основними групами соціально-економічних ризиків є ризики зниження доходів і бідності, втрати зайнятості, погіршення демографічної ситуації, посилення територіальної нерівності та обмеження доступу до соціальних послуг. Окремого значення набувають ризики цифрового виключення, пов'язані з нерівномірним доступом населення до інформаційних технологій, недостатнім рівнем цифрових компетентностей та складністю використання електронних сервісів.

Система державної підтримки населення охоплює фінансові, соціальні, організаційні та адміністративні інструменти, які забезпечують компенсацію втрат, запобігання поглибленню соціальної вразливості та підтримання належних умов життєдіяльності. До них належать соціальні виплати, субсидії, пільги, компенсації, соціальні послуги, програми сприяння зайнятості та інші форми допомоги. Водночас результативність зазначених інструментів залежить не лише від обсягів фінансування, а й від точності визначення цільових груп, своєчасності надання підтримки та відповідності її форм фактичним потребам населення.

Необхідність адаптації державної підтримки зумовлюється обмеженою здатністю окремих традиційних інструментів оперативно реагувати на зміни соціально-економічного становища домогосподарств. Недосконалість критеріїв

призначення допомоги, складність адміністративних процедур, недостатня узгодженість діяльності відповідальних установ і фрагментарність інформаційного забезпечення можуть знижувати адресність та доступність підтримки. Важливим напрямом удосконалення чинного інструментарію є перехід від переважно компенсаційного підходу до моделі, яка поєднує соціальну допомогу із запобіганням ризикам та створенням умов для відновлення економічної самостійності населення. Такий підхід передбачає використання диференційованих механізмів підтримки залежно від характеру ризиків, рівня доходів, складу домогосподарств, зайнятості та інших чинників соціальної вразливості.

Адаптація інструментів державної підтримки населення має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямами. Насамперед необхідним є вдосконалення критеріїв ідентифікації отримувачів допомоги та запровадження механізмів регулярного перегляду їхніх потреб. Це дасть змогу підвищити адресність соціальних програм, зменшити ризики нераціонального розподілу бюджетних ресурсів і забезпечити своєчасне реагування на зміни соціально-економічного становища населення.

Окремим напрямом адаптації є посилення інституційної взаємодії між центральними та місцевими органами влади, установами соціального захисту й надавачами соціальних послуг.

Не менш важливим є вдосконалення підходів до оцінювання результативності державної підтримки населення. Доцільно доповнити традиційні показники обсягів фінансування та кількості отримувачів допомоги індикаторами фактичних соціально-економічних результатів. Зокрема, оцінювання має враховувати зміни рівня матеріальної забезпеченості домогосподарств, доступності соціальних послуг, тривалості перебування у стані соціальної вразливості та можливостей відновлення економічної активності.

Таким чином, адаптація інструментів державної підтримки населення в умовах сучасних трансформацій потребує комплексного поєднання адресності, доступності, гнучкості та результативності. Пріоритетного значення набувають удосконалення механізмів ідентифікації соціальних ризиків, розвиток інтегрованих інформаційних систем, спрощення адміністративних процедур, посилення інституційної координації та впровадження системного моніторингу соціальних програм. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для формування адаптивної моделі державної підтримки, орієнтованої на своєчасне реагування на соціально-економічні ризики, раціональне використання бюджетних ресурсів і забезпечення соціально-економічної стійкості населення.

Список використаних джерел

1. Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : Закон України від 18.09.2025 № 4607-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4607-20 (дата звернення: 21.09.2026).

2. Міністерство соціальної політики України. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). URL: https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss (дата звернення: 23.09.2026).

Людмила ЯКОВЛЄВА
студентка VI курсу юридичного факультету
Оксана ВАЛЕЦЬКА
к. ю. н., завідувач кафедри
історії та теорії держави і права
ЧНУ імені Петра Могили

СПІВПРАЦЯ НСПП ТА МОП У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГІДНОЇ ПРАЦІ, РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ, ЗАХИСТІ ТРУДОВИХ ПРАВ ТА ПІДТРИМЦІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Як відомо, розвиток правової держави потребує вдосконалення різних сфер життя, у тому числі й права. Особливо важливим у сьогоденні є популяризація саме інституту трудового права, адже воно невпинно змінюється на протязі останніх десятиліть. Ця галузь охоплює великий спектр суспільних відносин, торкаючись економіки, адміністрування, соціології, політології, психології та бізнесу загалом. У свою чергу, це потребує доцільного правового регулювання з боку держави, а саме створення належних умов для функціонування соціального діалогу. Відповідно до змісту ЗУ «Про соціальний діалог», це є процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин [1].

Одним із проявів роботи соціального діалогу прийнято вважати діяльність Міжнародної організації праці (МОП), яка є спеціалізованою установою ООН, діяльність якої спрямована на утвердження соціальної справедливості, захист трудових прав та забезпечення можливостей для гідної

праці. Для України ці питання набули особливого значення в умовах повномасштабної війни, адже український ринок праці зазнав значної кризи через переміщення населення, дефіцит робочої сили, невідповідність професійних навичок потребам ринку та зростання соціальної вразливості окремих категорій населення. Крім того, відновлення України та євроінтеграція потребують посилення інституцій ринку праці, а також системи соціального захисту громадян [2].

Важливим напрямом співпраці МОП з Україною є Програма гідної праці для України на 2026–2029 роки, яка передбачає підтримку відновлення України, реформування ринку праці та створення якісних робочих місць. Серед її пріоритетів – розвиток соціального діалогу та колективних переговорів, реформування трудового законодавства, забезпечення безпечних і здорових умов праці, а також розвиток людського потенціалу [3]. Реалізація цих напрямів має значення і для ВПО, оскільки сприяє створенню умов для їх економічної самостійності та інтеграції у приймаючі громади.

Провідну роль у забезпеченні соціального діалогу в Україні відіграє Національна служба посередництва і примирення (НСПП), яка є державним спеціалізованим органом, діяльність якого спрямована на сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їх виникненню та розвитку соціального партнерства. Служба сприяє своєчасному виявленню проблем у сфері соціально-трудових відносин, узгодженню позицій працівників і роботодавців та формуванню стабільного соціально-трудового клімату.

Крім того, співпраця НСПП та МОП має вагоме значення для впровадження міжнародних підходів до розвитку соціального діалогу, вдосконалення механізмів захисту трудових прав та підвищення інституційної спроможності соціальних партнерів. Практична діяльність НСПП підтверджує актуальність цих завдань. Так, у першому півріччі 2025 року НСПП сприяла вирішенню 69 колективних трудових спорів (конфліктів), учасниками яких

були понад 1,2 млн працівників близько 7000 суб'єктів господарювання. Значну частину вимог становили питання виконання колективних договорів та дотримання законодавства про працю [4].

Окремого значення співпраця НСПП та МОП набуває у контексті підтримки ВПО. Переміщення населення створює додаткові виклики для ринку праці: необхідність пошуку нової роботи, професійної адаптації, перекваліфікації, забезпечення належних умов праці та недопущення дискримінації. Тому соціальний діалог має сприяти формуванню таких механізмів зайнятості, які враховують потреби ВПО та забезпечують їм рівний доступ до трудових прав і можливостей.

Яскравим прикладом такої роботи є діяльність на Миколаївщині. У рамках міжнародних та регіональних ініціатив, спрямованих на підтримку зайнятості та розвиток соціального діалогу, реалізовувалися заходи щодо розширення можливостей самозайнятості та підприємництва, професійного навчання і консультування, а також підтримки у пошуку роботи для вразливих категорій населення, зокрема ВПО. Такі заходи сприяють не лише працевлаштуванню переміщених осіб, а й їхній економічній інтеграції у приймаючі громади.

Для Миколаївської області, яка зазнала значного впливу війни, питання зайнятості ВПО та захисту їхніх трудових прав є особливо актуальними. У цьому контексті діяльність Відділення НСПП в Миколаївській області спрямована на моніторинг стану соціально-трудових відносин, взаємодію з профспілками, роботодавцями, органами державної влади та місцевого самоврядування, а також сприяння попередженню трудових конфліктів. Така робота відповідає загальним принципам соціального діалогу та сприяє створенню умов для стабільності трудових відносин у регіоні [5].

Таким чином, взаємодія НСПП та МОП спрямована не лише на реагування на вже наявні трудові конфлікти, а й на формування умов для їх

попередження, зміцнення соціального партнерства та забезпечення принципів гідної праці в процесі відновлення України.

Отже, підтримка ВПО у сфері праці є важливою складовою політики гідної праці та соціального діалогу, що сприяє їхній економічній самостійності, інтеграції у приймаючі громади та ефективному захисту трудових прав у процесі відновлення України.

Список використаних джерел

1. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI: станом на 26 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text (дата звернення: 18.09.2026).

2. International Labour Organization (ILO). URL: https://www.ilo.org/ (date of access: 22.09.2026).

3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: Програма гідної праці на 2026-2029 роки. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-mop-pidpysaly-prohramu-hidnoi-pratsi-na-2026-2029-roky (дата звернення: 22.09.2026).

4. Напрями діяльності. НСПП. URL: https://nmcs.gov.ua/ (дата звернення: 22.09.2026).

5. Відділення НСПП в Миколаївській області. Facebook. URL: https://www.facebook.com/?locale=uk_UA (дата звернення: 22.09.2026).

Олександра СМІРНОВА
студентка VI курсу юридичного факультету
Оксана ВАЛЕЦЬКА
к. ю. н., завідувач кафедри
історії та теорії держави і права
ЧНУ імені Петра Могили

ТРАНСКОРДОННА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВА НА ПРАЦЮ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія змінила зовнішню зайнятість громадян України: добровільну трудову міграцію замінило вимушене переміщення, тимчасовий захист і питання збереження трудових відносин в Україні. Проблема не у відсутності права працювати за кордоном, а в розриві між законодавством України, правом держави перебування і механізмом тимчасового захисту Європейського Союзу, через який особа отримує доступ до ринку праці, але втрачає професійний статус, стаж і стабільність договору.

Нормативну основу права працювати за межами держави становить стаття 43 Конституції України, яка закріплює право заробляти собі на життя вільно обраною працею [1]. Цю гарантію щодо транскордонної зайнятості конкретизує частина перша статті 11 Закону України «Про зайнятість населення»: громадяни можуть працювати за кордоном, якщо це не заборонено законодавством України та держави перебування [2]. Порядок реалізації цього права визначає Закон України «Про зовнішню трудову міграцію», який передбачає працевлаштування за міжнародними договорами, через офіційних посередників або самостійно; після 24 лютого 2022 року домінуючим каналом стало саме самостійне працевлаштування під статусом тимчасового захисту [3].

Збереження зв’язку з українським роботодавцем становить другий шар тієї самої проблеми. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах

воєнного стану» не забороняє дистанційну роботу з території іншої держави [4], а Державна служба України з питань праці виходить із оплати фактично відпрацьованого часу [5]. Якщо виконання роботи стає неможливим, стаття 13 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» допускає призупинення дії трудового договору без припинення трудових відносин; за ініціативою однієї сторони таке призупинення не може тривати сукупно понад дев'яносто днів [6]. Верховний Суд звузив цю конструкцію: у справі № 203/5640/23 визнав, що сам факт війни не є підставою для призупинення, якщо не доведено неможливість надати роботу [7]. Відсутність чіткої межі між дистанційною роботою, призупиненням і звільненням залишається джерелом спорів.

У соціальному забезпеченні Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання питання обчислення страхового стажу та пенсійного забезпечення» розширив зарахування іноземного стажу, проте періоди роботи доводить сама особа [8]. За даними Центру економічної стратегії, зайнятість біженців сягає 60 %, але близько 54 % працюють не за фахом [9], що означає втрату людського капіталу на внутрішньому ринку праці та послаблює ресурс повоєнного відновлення економіки України. Польща законом від 12 березня 2022 року забезпечила PESEL і доступ до праці на умовах, близьких до прав громадян, тоді як Німеччина за § 24 AufenthG також відкриває ринок праці, однак мова, визнання кваліфікацій і обмежений доступ до дошкільної освіти знижують зайнятість [10, с. 69]. Отже, юридичний допуск на ринок праці не тотожний трудовій інтеграції.

Отже, право громадян України працювати за межами держави збережено, проте цілісного механізму його здійснення немає. Для усунення цього розриву доцільно прямо закріпити в Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» дистанційне виконання роботи з території іноземної держави за згодою сторін, спростити електронне підтвердження іноземного страхового стажу через Пенсійний фонд України та спрямувати

політику зайнятості на визнання українських професійних кваліфікацій, а не лише на соціальну підтримку.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 29.09.2026).

2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 29.09.2026).

3. Про зовнішню трудову міграцію : Закон України від 05.11.2015 № 761-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19#Text (дата звернення: 29.09.2026).

4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звернення: 29.09.2026).

5. Чи може працівник, який працює дистанційно, виконувати свої трудові обов’язки за кордоном? Державна служба України з питань праці. URL: https://dsp.gov.ua/faq/chy-mozhe-pratsivnyk-iakii-pratsiuie-dystantsiino-vykonuvaty-svoi-trudovi-obov-iazky-za-kordonom/ (дата звернення: 29.09.2026).

6. Про внесення змін до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» щодо обміну інформацією та призупинення дії трудового договору: Закон України від 01.05.2025 № 4412-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4412-20#Text (дата звернення: 29.09.2026).

7. Постанова Верховного Суду від 17.04.2026 у справі № 203/5640/23. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/135844863 (дата звернення: 29.09.2026).

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання питання обчислення страхового стажу та пенсійного забезпечення : Закон України від 25.04.2024 № 3674-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3674-20#Text (дата звернення: 29.09.2026).

9. Українські біженці. П’ята хвиля дослідження. Центр економічної стратегії, 2026. URL: https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/ (дата звернення: 29.09.2026).

10. Камардіна Ю. В., Дзигар Д. С. Механізми правового захисту переміщених осіб з України в Європейському Союзі. Вісник Маріупольського державного університету. 2025. С. 64–73.

Олексій ЗАЯРНЮК
к.е.н., доцент
Олександр СКІБІЦЬКИЙ
асистент
Центральноукраїнський національний технічний університет

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ І МІГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Інклюзивний ринок праці в сучасних умовах набуває для України стратегічного економічного значення. Повномасштабна війна, вимушена міграція населення, внутрішнє переміщення, скорочення чисельності працездатного населення, старіння населення та зростання потреби в реінтеграції ветеранів і людей з інвалідністю істотно змінюють структуру трудового потенціалу країни, тому забезпечення рівного доступу до зайнятості стає одним із механізмів збереження й відновлення людського капіталу.

Демографічні та міграційні трансформації одночасно створюють нові ризики і формують передумови для переосмислення державної політики зайнятості. Скорочення трудових ресурсів означає, що економічне відновлення України дедалі більше буде залежати від більш ефективного використання наявного людського потенціалу. У цьому зв’язку залучення до економічної

активності груп, які традиційно мали нижчі показники зайнятості або стикаються з бар'єрами при працевлаштуванні, набуває особливого значення.

Одним із серйозних викликів є скорочення та структурна зміна пропозиції робочої сили. Вимушена міграція значної частини населення за межі України зменшує потенційну чисельність працівників усередині країни. Водночас повернення громадян буде залежати, в першу чергу від безпекової ситуації, а також і від наявності робочих місць, рівня оплати праці, житлових умов, доступності соціальної інфраструктури та можливостей професійної реалізації, тому формування інклюзивного ринку праці має розглядатися також як один із компонентів політики утримання та повернення людського капіталу.

Другим системним викликом є зростання потреби в залученні до зайнятості груп населення, які раніше мали обмежені можливості участі в ринку праці. Передусім мова йде про ветеранів та учасників бойових дій, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, людей старшого віку. Для кожної з цих груп характерні різні бар'єри, а отже, універсальна модель підтримки зайнятості не може бути достатньо ефективною. Ветерани можуть потребувати професійної адаптації та перекваліфікації, люди з інвалідністю – фізичної та цифрової доступності робочого середовища, ВПО – швидкого відновлення професійних і соціальних зв'язків.

Окремим викликом є реінтеграція ветеранів у цивільний ринок праці. У міру демобілізації та завершення військової служби держава і роботодавці матимуть потребу у створенні умов для професійного повернення значної кількості людей. Важливим є не лише створення формальних робочих місць, а й забезпечення відповідності професійних компетентностей ветеранів потребам роботодавців, можливості перенесення військового досвіду на цивільні професії, адаптації робочих місць та розвитку корпоративних практик підтримки.

Водночас одним із найбільш значущих ресурсів подолання дефіциту кадрів може стати стимулювання економічної активності людей з інвалідністю. Війна

спричинила збільшення кількості людей, які набули інвалідності, що посилює актуальність створення доступного фізичного, інформаційного та цифрового середовища. Аналіз підтверджує, що державна політика зайнятості в Україні у 2025 році була зорієнтована на зменшення бар'єрів доступу осіб з інвалідністю до ринку праці, проте рівень їх працевлаштування залишається відносно низьким, що вказує на потребу у подальшій роботі з розширення інструментів інтеграції. Так, протягом 2025 року послугами Державної служби зайнятості скористалися 38,3 тис. осіб з інвалідністю, що свідчить про значний рівень потреби у державних інструментах підтримки, проте роботу отримали 9,7 тис. осіб, тобто лише чверть від числа зареєстрованих безробітних, що означає вкрай обмежену ефективність традиційних механізмів працевлаштування [1].

Важливим викликом залишається інтеграція внутрішньо переміщених осіб. Втрата попереднього місця проживання часто супроводжується розривом професійних, соціальних і житлових зв'язків, тому ефективна політика зайнятості ВПО має поєднувати сприяння працевлаштуванню з професійним навчанням, перекваліфікацією, допомогою у вирішенні житлових питань та інтеграцією у громади, що приймають ВПО.

Окремим гострим питанням є старіння трудового потенціалу. Зменшення чисельності молодих вікових груп підвищує значення працівників старшого віку для економіки, але поширення вікових стереотипів може обмежувати можливості їх працевлаштування та професійного розвитку, тому перспективним напрямом є розвиток програм перекваліфікації, цифрової грамотності, гнучких форм зайнятості та підтримки професійної мобільності працівників віком старше 50 років.

Отже, демографічні та міграційні трансформації суттєво змінюють структуру трудового потенціалу України, посилюючи дефіцит робочої сили та актуалізуючи необхідність максимально ефективного використання наявних людських ресурсів. За цих умов інклюзивний ринок праці є важливим інструментом збереження людського капіталу, економічної інтеграції ветеранів,

людей з інвалідністю, ВПО та працівників старшого віку. Перспективи його розвитку пов'язані з розширенням адаптації робочих місць, професійного навчання і перекваліфікації, застосуванням гнучких форм зайнятості, цифровізацією послуг та посиленням стимулів для роботодавців. Комплексне поєднання зазначених інструментів сприятиме розширенню трудової участі населення, зменшенню структурного дефіциту кадрів і формуванню передумов для стійкого соціально-економічного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Робота без бар'єрів: підсумки 2025 року та інструменти підтримки працевлаштування. https://www.me.gov.ua/News/Detail/a064b7fa-dc4e-46da-b433-d939986947d9?lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=RobotaBezBarriv&utm_source

Ольга ДЕНІСОВА
к. е. н., доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВИЙ КАПІТАЛ МІГРАНТІВ В ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМАХ КРАЇН ЄС

Прискорення процесів цифрової трансформації посилює актуальність цифрових компетентностей як передумови професійного зростання, підприємництва та участі в інноваційних процесах. У 2025р. базові або вищі цифрові навички мали 60,4 % населення ЄС віком 16-74 років проти 55,56 % у 2023 р. з найвищими значеннями 83,61% у Нідерландах і найнижчими 31,84% у Румунії [1]. Частка підприємств ЄС із 10 і більше зайнятими, які застосовували ШІ, зросла з 13,5 % у 2024 р. до 20,0 % у 2025 р. [2]. Для мігрантів цифрові компетентності мають особливе значення, оскільки полегшують подолання

інформаційних, мовних і комунікаційних бар'єрів на шляху соціально-економічної інтеграції, однак результати їх використання залежать від численних інституційних, економічних та соціальних чинників. Це зумовлює актуальність дослідження механізмів конвертації цифрового капіталу в економічну та інноваційну участь мігрантів у країнах ЄС.

Теоретичну основу дослідження становить концепція цифрового капіталу як сукупності цифрових компетентностей і ресурсів [3]. Інноваційна екосистема розглядається як інституційне та економічне середовище, що визначає можливості професійної, підприємницької й інноваційної реалізації цього капіталу.

Концептуальна модель дослідження відображає послідовність потенційної конвертації цифрового капіталу мігрантів в інноваційні результати: цифровий капітал → професійна та підприємницька реалізація → інноваційна участь → інноваційний внесок. У межах дослідження запропоновано підхід до оцінювання спроможності інноваційної екосистеми на основі інтегрального індексу IECI (Innovation Ecosystem Capacity Index), сформованого за п'ятьма складовими European Innovation Scoreboard: дослідницькі системи, фінансування та підтримка, інвестиції підприємств, інноваційні зв'язки та інтелектуальні активи [4]. На відміну від загального Summary Innovation Index, запропонований індекс дає змогу відокремити характеристики інноваційного середовища від цифрових компетентностей населення та результативних показників економічної активності.

За результатами аналізу даних по 16 країнах ЄС [1, 5] виявлено статистично значущий позитивний зв'язок між відносним рівнем цифрових навичок мігрантів та їхньою відносною самозайнятістю ($r = 0{,}675$; $p = 0{,}0041$). У 2025 р. рівень зайнятості громадян країн поза ЄС становив 65,2 % проти 77,0 % серед громадян країн перебування, а частка самозайнятих – 10,1 % проти 13,5 % відповідно [6, 7]. Серед зайнятих осіб із вищою освітою, народжених поза ЄС, надмірна кваліфікація спостерігалася у 35,7 % проти

19,6 % серед місцевого населення [8]. Ці результати свідчать про істотні відмінності не лише в економічній активності, а й у можливостях професійної реалізації мігрантів.

Аналіз інноваційно орієнтованої підприємницької діяльності виявив неоднорідність її структури. У країнах ЄС та ЄАВТ, що входять до OECP, частка професійної, наукової та технічної діяльності серед самозайнятих мігрантів у 2022 р. становила 10,4 % проти 15,9 % серед місцевого населення [5]. Водночас у вибірці 14 країн OECD частка самозайнятих у секторах із високою та середньо-високою R&D-інтенсивністю була дещо вищою серед мігрантів – 5,6 % проти 5,2 %. У Німеччині 57 % стартапів мігрантів виникли в університетському або дослідницькому середовищі, 21 % мали патенти на власні технології, а 14 % належали до deep-tech [9]. Зіставлення показників підприємницької реалізації мігрантів з IECI 2026 виявило суттєві відмінності між країнами навіть за близьких рівнів інноваційної спроможності. Зокрема, в Австрії та Нідерландах за майже однакових значень IECI (1,026 і 1,012) різниця у частці самозайнятих серед народжених поза ЄС становила близько 7 %. Це свідчить про необхідність окремого дослідження доступності ресурсів інноваційних екосистем для мігрантів.

Список використаних джерел

1. Eurostat. Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards). Dataset: isoc_sk_dskl_i21. DOI: https://doi.org/10.2908/isoc_sk_dskl_i21.

2. Eurostat. 20% of EU enterprises use AI technologies. Eurostat News. 11 December 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2.

3. Ragnedda M. Conceptualizing digital capital. Telematics and Informatics. 2018. Vol. 35, No. 8. P. 2366–2375. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.10.006.

4. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. European Innovation Scoreboard 2026. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2026. DOI: https://doi.org/10.2777/4615399.

5. OECD. Migrant entrepreneurship in OECD countries. In: International Migration Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2024_50b0353e-en/full-report/migrant-entrepreneurship-in-oecd-countries_72f44494.html.

6. Eurostat. Migrant integration statistics – labour market indicators. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/35409.pdf.

7. Eurostat. Migrant integration statistics – employment conditions. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/53712.pdf.

8. Eurostat. Migrant integration statistics – over-qualification. Statistics Explained. 14 July 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/93571.pdf.

9. German Startup Association; Friedrich Naumann Foundation for Freedom. Migrant Founders Monitor 2025: Germany’s Competitiveness as a Global Startup Hub. 2025. URL: https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/migrant_founders/Migrant_Founders_Monitor_2025_EN.pdf

Тетяна НЕМЧЕНКО
к.е.н., доцент
Борис ДИВИЗИНЮК
аспірант ОНП «Економіка»
Центральноукраїнський національний технічний університет

РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Воєнні втрати населення, низька народжуваність і вимушена міграція ускладнюють відтворення трудового потенціалу українських підприємств [1]. Одночасно цифровізація змінює зміст роботи й вимоги до компетентностей працівників. У цих умовах розвиток трудового потенціалу потребує узгодження кадрових рішень із технологічними змінами, тож вважаємо за необхідне обґрунтувати напрями такого розвитку за обмежених можливостей кількісного поповнення персоналу.

Відповідно до даних Державної служби зайнятості за 2026 рік, наразі за кордоном перебуває майже 5,7 млн громадян України, які виїхали після початку повномасштабної війни. Водночас станом на 1 вересня 2026 року Єдиний портал вакансій містив 236 тис. пропозицій роботи, а за допомогою служби зайнятості роботу шукали 170 тис. осіб [2]. Міграційний показник охоплює різні вікові групи, а чисельність шукачів роботи стосується клієнтів ДСЗ. За таких умов кадрові потреби підприємств доцільно аналізувати з урахуванням професійних і територіальних диспропорцій.

Кичко І. пов’язує збереження трудового потенціалу з поліпшенням умов праці, розвитком цифрових компетентностей і професійною перепідготовкою, враховуючи ризики для працівників та роботодавців [1, с. 26–32]. На нашу думку, на рівні підприємства доцільно виокремити ризик втрати критичних компетентностей. Звільнення одного фахівця може порушити виконання

функції, навіть якщо загальна чисельність персоналу суттєво не змінюється. Відтак, кадрове планування варто, на нашу думку, доповнювати оцінюванням того, які операції залежать від окремих працівників і наскільки підготовлені їхні наступники.

Цифровізація створює можливості для поширення професійних знань усередині організації. Так, Грішнова О. та Марковець Д. розглядають цифрові платформи, дистанційне й персоналізоване навчання як інструменти розвитку корпоративного людського капіталу [3]. Для досліджуваної проблеми важливим є доступ працівників до навчання відповідно до конкретних виробничих завдань. Вибір технології доцільно пов’язувати з компетентностями, які підприємству необхідно зберегти або розвинути.

Пропонуємо організовувати розвиток трудового потенціалу через послідовне зіставлення кадрових ризиків, потреб робочих процесів і можливостей навчання. Спочатку необхідно визначити критичні функції та наявність працівників, здатних їх виконувати. Далі варто встановити розрив між потрібними й наявними компетентностями та сформувати індивідуальні завдання розвитку. Цифрові навчальні модулі доцільно поєднувати з наставництвом і виконанням практичних завдань. Завершальним етапом має бути перевірка здатності працівника застосовувати опановані навички у роботі. Такий підхід пропонується як спосіб зменшення залежності підприємства від втрати окремих фахівців.

Урахування демографічних обмежень передбачає розширення можливостей професійного розвитку для різних груп працівників. За даними ДСЗ, у січні–серпні 2026 року ваучери на навчання отримали 7,5 тис. осіб, зокрема 4,6 тис. осіб віком 45 років і старше та 1,8 тис. внутрішньо переміщених осіб [2]. На нашу думку, підприємствам доцільно поєднувати власні навчальні програми з доступними інструментами підтримки. Для нових працівників варто передбачати оцінювання попереднього досвіду та адаптацію до конкретного робочого місця, а для досвідчених – допомогу в опануванні

цифрових інструментів.

Результативність запропонованих заходів доцільно оцінювати через зміни у виконанні робочих завдань. Автори дослідження корпоративного людського капіталу наголошують на оцінюванні знань до і після навчання та продуктивності на робочому місці [3]. Для підприємств із кадровими обмеженнями пропонуємо додатково відстежувати забезпеченість критичних функцій підготовленими працівниками, тривалість освоєння нових операцій і збереження якості роботи під час кадрових змін.

Тож, приходимо до висновку, що розвиток трудового потенціалу підприємств України в умовах демографічних втрат потребує збереження й передавання професійного досвіду працівників поряд з оновленням компетентностей, необхідних для роботи з новими технологіями. Підтримати цей процес може цифрове навчання, поєднане з наставництвом і практичним застосуванням набутих навичок. При цьому важливо пов’язувати можливості професійного розвитку з потребами працівників і завданнями підприємства, щоб накопичені знання знаходили продовження в роботі колективу та допомагали зберігати його спроможність виконувати важливі функції за зміни складу персоналу.

Список використаних джерел

1. Кичко І. І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 2 (42). С. 23–37. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37.

2. Державна служба зайнятості. Основні тренди ринку праці у 2026 році. URL: https://dcz.gov.ua/stat/stattrend

3. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 28–39. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39.

Oksana VALETSKA
Candidate of Legal Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of History and Theory of State and Law
Yana PLIUTENKO
6th-year Master's Student of the Faculty of Law
Petro Mohyla Black Sea National University

PROTECTION OF LABOUR RIGHTS OF IDPS AND REFUGEES IN UKRAINE: LEGAL DIMENSION AND PRACTICE

Full-scale armed aggression has significantly transformed the labour market, placing millions of internally displaced persons (IDPs) and refugees in a vulnerable state due to the loss of housing and employment. Under such conditions, they become extremely dependent on employers, which sharply increases the risks of violation of their labour rights. As the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights (Ombudsman) quite rightly emphasizes, these categories of citizens and foreigners belong to a high-risk group regarding falling under the influence of various forms of labour exploitation [1]. The alarming nature of this problem is also confirmed by official statistics: in 2025, 485 persons obtained the status of victims of human trafficking, demonstrating a striking increase compared to 182 persons in 2024 [1]. Therefore, the effectiveness of protecting the labour rights of these individuals depends not on formal norms, but on the real mechanisms of their application.

The fundamental basis of legal protection in the sphere of employment is the provision of Article 2-1 of the Labour Code of Ukraine, which imperatively prohibits any manifestation of discrimination in the sphere of labour, particularly on the grounds of place of residence or specific social status [2]. At the same time, an unjustified refusal to hire not only contradicts the spirit of the law, but also entails direct legal liability in the form of financial sanctions (fines) for the employer under

Art. 265 of the Labour Code of Ukraine [2]. Thus, refusal of employment due to the status of a displaced person or refugee is illegal and violates labour legislation.

The regulatory framework governing the status of internally displaced persons is also undergoing radical changes. In particular, the Law of Ukraine "On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons" of July 1, 2026 is intended to completely replace the outdated Law No. 1706-VII and enters into force on October 22, 2026 [4]. Unlike the previous procedure, where the main document was a paper certificate of registration, according to legislative novelties, an extract from the Unified Information Database on IDPs will serve as proper official confirmation of the relevant status, although previously issued paper certificates will remain valid [4]. Under the new legislation, the ground for removing an IDP from the register is absence from Ukraine for more than 90 consecutive days or 180 aggregate days per year, and any change of residence must be notified within 30 days [4]. This creates risks of losing status and support for those working remotely from abroad.

The institute of suspension of the employment contract at the initiative of one of the parties is limited to a total duration of up to 90 days, and its extension is possible only by mutual consent. The employer must give 14 days' notice regarding the resumption of work; suspension cannot be used as a penalty and is subject to appeal to the State Labour Service. Although reimbursement of payments for this period is imposed on the aggressor state, an effective compensation mechanism has not yet been established [5].

In this context, the legal position of the highest judicial instances is of decisive importance. In particular, the Joint Chamber of the Cassation Civil Court within the Supreme Court, in its ruling of May 5, 2025 in case No. 758/4178/22, clearly emphasized that the fact of introducing martial law in itself is not a sufficient and unconditional ground for suspending an employment contract, as simultaneous impossibility to both provide work and perform it is required [6]. If the suspension of the contract is found unlawful, the employer is obliged to pay the employee average earnings for the entire period of forced leave [6].

To minimize shadow employment, the state applies strict preventive measures. Admitting an employee to work without proper employment contract documentation entails a fine tenfold the minimum wage (UAH 86,470 in 2026) for each unregistered worker [2].

Among the signs of labour exploitation, the Ombudsman identifies unofficial employment, delayed payments, confiscation of documents, and restriction of movement, which is qualified under Art. 149 of the Criminal Code of Ukraine (human trafficking). Victims have the right to legal, medical, and psychological assistance, as well as shelter for up to three months (hotline 1678) [1].

To improve protection, it is advisable to: explain to IDPs the algorithms for appealing violations, introduce a compensation mechanism for the period of contract suspension, and protect in secondary legislation the interests of persons temporarily working outside Ukraine.

References

1. Labour exploitation as a form of human rights violation: mechanisms of recognition and protection. *Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights*. URL: https://ombudsman.gov.ua/news_details/trudova-ekspluataciya-yak-forma-porushennya-prav-lyudini-mehanizmi-rozpiznavannya-ta-zahistu (accessed: 09.10.2026).

2. Labour Code of Ukraine: Law of Ukraine of December 10, 1971 No. 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (accessed: 09.10.2026).

3. On Refugees and Persons in Need of Additional or Temporary Protection: Law of Ukraine of July 8, 2011 No. 3671-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17 (accessed: 09.10.2026).

4. New Law on IDPs comes into force on October 22: what will change for displaced persons (Law of Ukraine of July 1, 2026 No. 4924-IX). URL: https://7eminar.ua/news/24623-novii-zakon-pro-vpo-nabiraje-cinnosti-22-zovtnya-shho-zminitsya (accessed: 14.10.2026).

5. On the Organization of Labour Relations Under Martial Law: Law of Ukraine of March 15, 2022 No. 2136-IX (as amended by Law of May 1, 2025 No. 4412-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (accessed: 14.10.2026).

6. Martial law is not a ground: new Supreme Court conclusions on suspension of employment contracts. URL: https://7eminar.ua/news/22977-vojennii-stan-ne-je-pidstavoyu-novi-visnovki-vs-pro-prizupinennya (accessed: 14.10.2026).

Максим СЛАТВІНСЬКИЙ
канд. екон. наук, доцент
Уманський національний університет

РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: ВІД ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ ДО ДЕФІЦИТУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Український ринок праці у 2025–2026 рр. перебуває під одночасним впливом двох груп чинників: воєнних (обумовили зовнішню міграцію, внутрішнє переміщення, мобілізацію, руйнування виробничих потужностей підприємств, що призводить до скорочення пропозиції робочої сили і зміни її географії), і цифрових, що змінюють зміст праці та вимоги до працівників. Їх накладання породжує парадокс: безробіття (за оцінкою НБУ – 11,3 % у 2025 р.) залишається вищим за довоєнний рівень [1], тоді як 74 % компаній відчувають суттєвий дефіцит кваліфікованого персоналу [2].

Міграція є головним каналом втрат пропозиції робочої сили. Станом на 31.01.2026 р. тимчасовий захист у країнах ЄС мали 4,38 млн осіб (+23,1 тис. за січень) [3]. Загалом за кордоном, за оцінкою ЦЕС, перебуває 5,6 млн українців: 66 % з них – особи працездатного віку, 71 % мають вищу освіту, 71 % до виїзду були зайняті [4]. Отже, Україна втратила значну частину найбільш освіченої та

мобільної робочої сили. Чистий відтік населення сповільнюється (0,5 млн осіб у 2024 р., 0,3 млн у 2025 р.) [1], проте НБУ очікує ще близько 0,2 млн осіб у 2026 р. і лише поступове повернення – близько 0,1 млн осіб у 2027 р. та 0,5 млн осіб у 2028 р. за умови зменшення безпекових ризиків (рис. 1а) [1]. Намір повернутися мають 43 % українців за кордоном, але майже 80 % з них пов'язують його з остаточним завершенням війни [4].

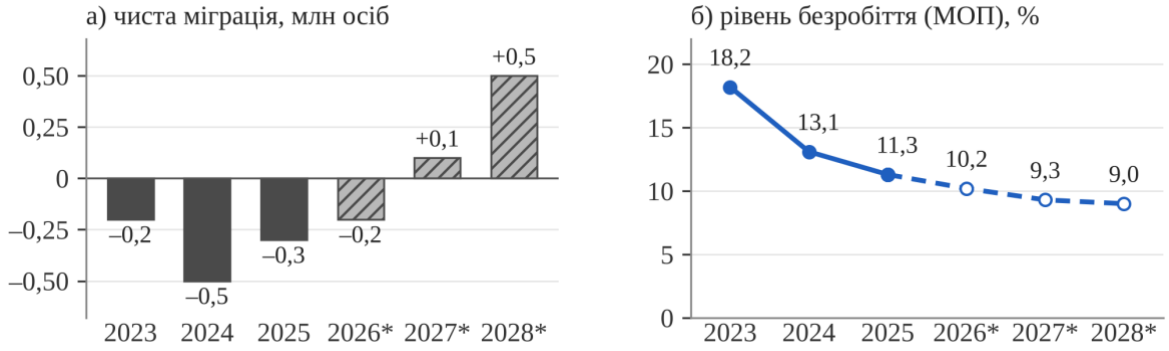


Рис. 1. Чиста міграція населення (а) та рівень безробіття (б) в Україні

* прогноз НБУ (липень 2026 р.).

Джерело: побудовано за даними [1].

Міграційний чинник має й відкладений демографічний вимір. Майже третину отримувачів тимчасового захисту становлять діти (30,3 %), ще 43,5 % – дорослі жінки [3]; їх інтеграція в освітні системи та ринки праці країн перебування знижує ймовірність повернення і формує ризик втрати майбутньої робочої сили. Новим чинником став виїзд молоді: 46 % компаній відчули вплив виїзду за кордон чоловіків віком 18–22 роки [2]. Внутрішня міграція (понад 3,5 млн ВПО) змінила регіональну структуру пропозиції праці: у Донецькій і Херсонській областях шукачів роботи у 5–6 разів більше, ніж вакансій, а в Києві вакансій у 24 рази більше, ніж зареєстрованих безробітних. Трудова імміграція втрат поки не компенсує: у 2025 р. фактично діяли близько 7,5 тис. дозволів на працевлаштування іноземців проти приблизно 20 тис. щорічно до повномасштабного вторгнення [5].

Скорочення пропозиції праці посилило конкуренцію роботодавців за працівників, що виявляється у прискореному зростанні заробітної плати:

реальна заробітна плата у 2025 р. зросла на 7,0 %, а у 2026 р. НБУ прогнозує її зростання понад 12 % [1]; 96 % компаній підвищили оплату праці у 2025 р. [2]. Водночас ця конкуренція посилює сегментацію (рис. 2): у січні–серпні 2026 р. середньомісячна зарплата у сфері інформації та телекомунікацій у 3,9 раза перевищувала рівень в освіті, а в м. Києві (47,6 тис. грн) – більш ніж удвічі рівень Кіровоградської та Чернівецької областей (21,9–22,1 тис. грн) [6].

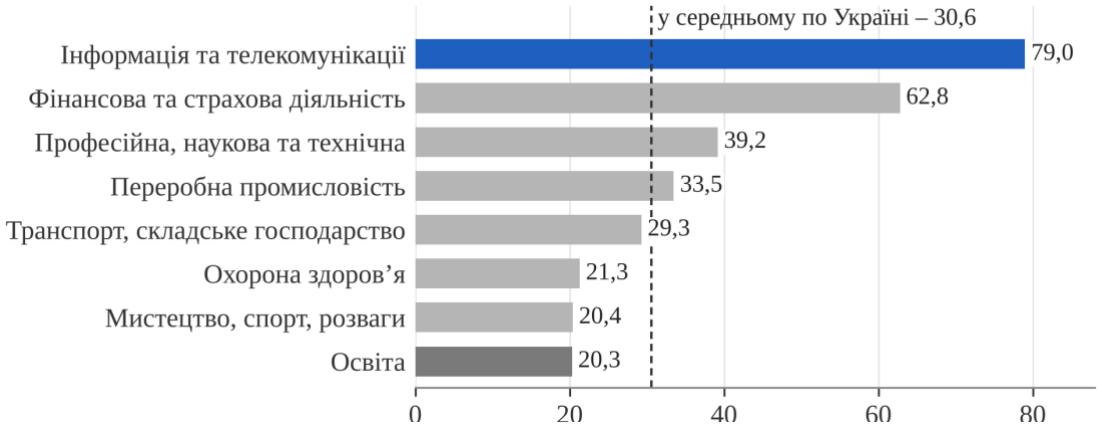


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата за видами діяльності, січень–серпень 2026 р., тис. грн

Джерело: побудовано за даними Держстату [6].

Зростає «винагорода за навички»: до 2030 р. 59 зі 100 працівників у світі потребуватимуть перенавчання [7], а український бізнес, за даними НБУ, і надалі відчуває нестачу працівників із необхідними навичками [1]. Посилюється професійно-кваліфікаційна асиметрія ринку праці: у робітничих професіях, торгівлі й логістиці бракує кандидатів, а в офісних і цифрових професіях – надлишок претендентів без потрібних навичок кандидатів, в офісних і цифрових – надлишок претендентів без потрібних навичок.

Отже, міграційні процеси впливають на ринок праці не лише кількісно, а й якісно: міграційні процеси призводять до непропорційного відтоку освічених і мобільних працівників, що поглиблює невідповідність наявних компетентностей претендентів на робочі місця вимогам роботодавців. Оскільки швидкого повернення мігрантів не очікується, ключовим ресурсом відновлення

економіки стає розвиток компетентностей тих, хто залишився в країні, а повернення мігрантів – джерелом компетентностей, набутих за кордоном.

Пропонуємо дії на трьох рівнях. Для організацій – перехід від адміністративної до аналітично-адаптивної моделі управління кадровим потенціалом: матриці компетентностей, індивідуальні плани розвитку, HR-аналітика, програми утримання персоналу. Для держави – відновлення обстеження робочої сили; політика повернення, що поєднує економічні стимули з визнанням кваліфікацій і досвіду, здобутих за кордоном; селективна трудова імміграція у дефіцитні професії; ваучери на перекваліфікацію, реінтеграція ветеранів і регіональне вирівнювання. Для закладів освіти – мікрокваліфікації для дорослих (зокрема ВПО і тих, хто повертається) та цифрові компетентності в усіх спеціальностях. У час дефіциту робочої сили відповідної кваліфікації вигравatиме не той роботодавець, який найме більше працівників, а той, який швидше розвиватиме компетентності існуючих працівників.

Список використаних джерел

1. Інфляційний звіт. Липень 2026 року. Київ : Національний банк України, 2026. 56 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q3.pdf (дата звернення: 17.09.2026).

2. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2025. URL: https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/ (дата звернення: 17.09.2026).

3. Temporary protection for 4.38 million in January 2026. *Eurostat*. 2026. 10 March. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260310-1 (дата звернення: 17.09.2026).

4. Повернення українців з-за кордону: масштаби, наміри та умови. *Центр економічної стратегії*. 2026. URL: https://ces.org.ua/wp-

content/uploads/2026/07/povernennya-ukrayincziv-z-za-kordonu-masshtaby-namiry-ta-umovy_03.07.2026-1-1.pdf (дата звернення: 17.09.2026).

5. Що (не) робить Державна служба зайнятості у сфері залучення іноземців до ринку праці. *Державна служба зайнятості.* 2026. 6 трав. URL: https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1597 (дата звернення: 17.09.2026).

6. Обстеження підприємств із питань статистики праці : набір даних. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/obstezhennya-pidpryyemstv-iz-pytan-statystyky-pratsi (дата звернення: 17.09.2026).

7. The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (дата звернення: 17.09.2026).

Оксана СТОРОЖУК
к.е.н., доцент
Олександр СКІБІЦЬКИЙ
асистент
Центральноукраїнський національний технічний університет

СОЦІАЛЬНИЙ НАЙМ ЯК ВИХІД ІЗ ЖИТЛОВОЇ КРИЗИ

Війна змінила карту розселення України: мільйони людей залишили свої домівки й шукають житло там, де його доводиться винаймати за ринковою ціною. Євростат вважає перевантаженими витратами на житло домогосподарства, що віддають на нього понад 40% доходу [1]. В Україні оренда однокімнатної квартири перевищує цей поріг у 14-ти з 21-го обласного центру, за якими є статистичні дані (крім Донецька, Луганська і Херсону).

Таблиця 1

Оренда однокімнатної квартири (медіана) і її частка в середній заробітній платі відповідної області України (2026 рік)

Місто	Ужгород	Львів	Тернопіль	Одеса	Кропивницький	Київ	Суми
Оренда, тис. грн	22,5	22,5	15,8	14,0	9,0	19,0	7,0
Частка зарплати	87%	80%	70%	58%	42%	40%	28%

Джерело: [2; 3]

Серед ВПО житло орендують 54%, серед тих, хто не переїжджав, – 6%. Медіанний дохід переселенців, які шукають житло, – 16 тис. грн проти ≈30 тис. в інших орендарів, дві третини переселенців-орендарів покривають оренду із заощаджень [4]. Дефіцит житла при цьому має розподільчий характер. Війна пошкодила або зруйнувала 14% житлового фонду, частину якого можна відремонтувати [5], а лише за кордоном перебувають близько 5,9 млн біженців – тобто, ті самі 14% довоєнного населення [6]. Житла на одного мешканця не поменшало – змінилися умови доступу до нього. Орендна плата понад знос житла є рентою: вона нічого не додає до вже збудованого і лише розподіляє дохід від орендарів до власників.

Пропозиція – державний фонд житла соціального найму. Житло лишається в публічній власності без права приватизації й надається безстроково за плату, що покриває лише знос і утримання (1).

$$П = S \times (C / T / 12 + U), \quad (1)$$

де S – площа, м²; C – вартість спорудження 1 м², грн; T – строк служби будинку, років; U – тариф на утримання, грн за 1 м² на місяць. Для квартири 40 м² в Кіровоградській області (C = 22 627 грн [7], T = 50 років, U = 4,6 грн [8]) П близько 1,7 тис. грн, у Києві – до 3 тис. грн, тоді як ринкова оренда становить 7–22,5 тис. Плата щороку коригується на індекс інфляції.

Джерела фонду можуть бути такі: 1) збудоване, але не продане житло забудовників і банків, яке держава викуповує за нормативною вартістю; 2) надлишкове житло власників багатьох квартир (частина громадян володіє

десятками квартир, призначених не для власного проживання; в умовах війни це житло можна відчужити на користь тих, хто його потребує: без компенсації – у засуджених осіб, у інших громадян – за нормативною вартістю); 3) державне та муніципальне будівництво.

Такі інструменти вже застосовують у деяких країнах світу. Так, муніципалітет Відня володіє близько 220 тис. квартир [9]. У Сингапурі близько 80% населення живе в збудованому державою житлі, яке надається на умовах 99-річної оренди, а земля лишається державною [10]. У 2021 році 59% учасників берлінського референдуму підтримали усуспільнення близько 243 тис. квартир великих компаній, а 2023 року експертна комісія визнала його законним [11].

Таким чином, в Україні наявний житловий фонд потенційно може забезпечувати потреби вимушено переміщених осіб, однак його розподіл переважно через ринкові механізми може сприяти капіталізації дефіциту та формуванню додаткового рентного доходу в умовах підвищеного попиту на житло. Одним із можливих інструментів зменшення такого соціально-економічного навантаження є розвиток системи соціального найму житла за цінами, наближеними до собівартості, зокрема шляхом ефективнішого використання вже наявного житлового фонду. Реалізація такого підходу потребує відповідних інституційних умов і механізмів регулювання, спрямованих на узгодження інтересів власників житла, орендарів та суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Glossary: Housing cost overburden rate. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Housing_cost_overburden_rate

2. Ужгород обігнав Київ: де в Україні найдорожче та найдешевше орендувати квартиру. Главком. 31.07.2026. URL: https://glavcom.ua/economics/personal-money/uzhhorod-obihnav-kijiv-de-v-ukrajini-

najdorozhche-ta-najdeshevshe-orenduvati-kvartiru-1134234.html

3. Середня заробітна плата за регіонами, квітень 2026 р. (дані Держстату). URL: https://ecofin.in.ua/statistics/salary

4. Over a Million of Displaced Ukrainians Forced to Exhaust Their Savings to Cover Rent. IOM Ukraine. 12.11.2025. URL: https://ukraine.iom.int/news/over-million-displaced-ukrainians-forced-exhaust-their-savings-cover-rent

5. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). February 2022 – December 2025. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations, 2026.

6. Ukraine Situation: UNHCR's 2026 plans and financial requirements. UNHCR, 2026. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/download/120716

7. Про затвердження показників опосередкованої вартості спорудження житла за регіонами України (розрахованих станом на 01 квітня 2026 року) : наказ Мінрозвитку від 16.04.2026 № 786.

8. Про встановлення цін на послуги з управління багатоквартирними будинками : рішення виконавчого комітету Кропивницької міської ради від 13.02.2024 № 107.

9. Social housing in Vienna. City of Vienna. URL: https://socialhousing.wien/

10. Public housing in Singapore. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Public_housing_in_Singapore

11. Deutsche Wohnen & Co. enteignen. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Wohnen_%26_Co._enteignen

Тетяна БОНДАРЕНКО
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Продуктивність зайнятості на селі залежить передусім від якості робочих місць: стабільності заробітку, ефективності праці та можливостей професійного зростання. У Черкаській області провідною галуззю є сільське господарство, тому для оцінювання ринку праці важливо зіставити зайнятість в аграрному секторі з іншими видами діяльності, які створюють додану вартість і формують місцевий попит на працю.

Важливим є оцінювання окремих структурних і територіальних характеристик регіонального ринку праці та обґрунтування економічних передумов формування продуктивної зайнятості населення сільських територій Черкаської області. Порівняння даних за грудень 2024 і грудень 2025 років засвідчує різну спрямованість змін у видах діяльності, важливих для економіки області (табл. 1). На підприємствах сільського, лісового та рибного господарства середньооблікова кількість штатних працівників скоротилася на 2881 особу, або на 11,6 %. Натомість у переробній промисловості цей показник збільшився на 2800 осіб, або на 9,6 %. Загалом у сукупності підприємств, охоплених статистичним спостереженням, чисельність штатних працівників зменшилася на 4,2 % [1].

Виявлені зміни не означають автоматичного переміщення працівників із сільського господарства до переробної промисловості, оскільки статистика не відстежує індивідуальних переходів між роботодавцями. Водночас вони свідчать про відмінності у динаміці штатної зайнятості, які необхідно

враховувати під час розроблення стратегії розвитку ринку праці. Частка працівників сільського, лісового та рибного господарства у загальній чисельності штатних працівників досліджуваних підприємств зменшилася з 14,2 до 13,1 %, тоді як частка переробної промисловості збільшилася з 16,7 до 19,1 %. Отже, нові штатні робочі місця в області у 2025 р. формувалися передусім у переробній промисловості, тоді як у первинному аграрному виробництві їх кількість скорочувалась.

Суттєвою економічною характеристикою якості зайнятості є оплата праці. У IV кварталі 2025 року середньомісячна заробітна плата штатних працівників в області становила 22 998 грн. При цьому у Звенигородському районі вона дорівнювала 19 957 грн, Уманському – 20 754 грн, Золотоніському – 22 557 грн, Черкаському – 24 330 грн. Різниця між максимальним і мінімальним значеннями становила 4373 грн, або 21,9 % від нижчого рівня. Це підтверджує територіальну неоднорідність оплати праці, хоча сам по собі рівень заробітної плати не є прямим вимірником продуктивності праці.

Порівняння з IV кварталом 2024 року дає змогу доповнити територіальний аналіз оцінкою динаміки оплати праці. В області середня номінальна заробітна плата зросла з 19 624 до 22 998 грн, або на 17,2 %. У Звенигородському районі приріст становив 13,6 %, Уманському – 18,5 %, Золотоніському – 19,7 %, Черкаському – 17,3 % [1]. Отже, навіть за загального підвищення номінальної оплати зберігаються відмінності між територіями.

Певні обмеження для розширення продуктивної зайнятості відображає й структура попиту на робочу силу. За даними Черкаського обласного центру зайнятості, у січні–серпні 2026 року роботодавці регіону заявили 13 552 вакансії. На найпростіші професії припадало 23,0 % пропозицій, на працівників торгівлі та послуг – 16,8 %, на працівників із експлуатації та обслуговування устаткування – 13,3 %, тоді як на кваліфікованих працівників сільського та лісового господарства, рибальства – 3,9 %. За рівнем

запропонованої оплати 76,5 % вакансій передбачали заробітну плату не вище 20 тис. грн [1]. Водночас вакансії в окремій професійній групі не тотожні загальному попиту підприємств відповідного виду економічної діяльності.

Наведені результати окреслюють декілька економічних передумов формування продуктивної зайнятості населення сільських територій. Перша – розвиток переробки аграрної продукції та суміжних послуг у громадах, що може розширювати місцевий попит на працю й створювати робочі місця на різних етапах виробничого ланцюга. Друга – підтримка малого підприємництва та самозайнятості у видах діяльності, не обмежених сезонністю польових робіт. Третя – узгодження професійної підготовки з реальними потребами роботодавців, зокрема у виробничих, технічних і підприємницьких компетентностях. Для сільських жителів важливими залишаються також доступність транспортного сполучення та можливість працевлаштування поблизу місця проживання [2].

Отже, для практичної реалізації цих напрямів громадам доцільно поєднувати економічні стимули для роботодавців із системою моніторингу створюваних робочих місць. Зокрема, під час відбору місцевих інвестиційних проєктів варто оцінювати очікувану кількість постійних робочих місць, рівень заробітної плати відносно середнього в регіоні, потребу в підготовці працівників та можливості залучення місцевих постачальників. Для переробних і сервісних підприємств важливим показником має бути очікувана додана вартість на одного зайнятого. Такий підхід дає змогу відрізнити просте збільшення чисельності працівників від створення робочих місць, здатних забезпечувати стійкі доходи й продуктивне використання трудових ресурсів. Пропоновані критерії є орієнтирами для подальшого оцінювання, а не результатами вже здійснених розрахунків.

Список використаних джерел

1. Головне управління статистики у Черкаській області : офіційний вебсайт. URL: https://www.ck.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.10.2026).

2. Осіпова А.А., Стрілець Р.О. Міграційні виклики та політика повернення трудових ресурсів в умовах післявоєнного відновлення України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. Вип. 107. Ч.2. 2025. С. 285–295. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-285-295

Олександр КІРДАН
к.е.н., д.пед.н., професор
Уманський національний університет

СИНТЕЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО АНАЛІЗУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

Сучасна економічна теорія перебуває на етапі подолання методологічної фрагментарності. Жодна з традиційних парадигм (неокласицизм, кейнсіанство чи інституціоналізм), функціонуючи ізольовано, не здатна сформувати цілісну картину сучасних соціально-економічних реалій. В українській економічній думці засвоєння новітніх зарубіжних підходів нерідко супроводжується втратою системного історико-логічного мислення, що зумовлює нагальну потребу в розробці комплексного наукового підходу.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності методологічного синтезу провідних економічних теорій та визначенні інтегруючої ролі інституціоналізму в осмисленні трансформаційних процесів економіки України.

Комплексне пізнання сутності й спрямованості соціально-економічних перетворень вимагає залучення широкого спектра методологічних засобів, а саме: загальнонаукових та діалектичних методів (структурно-функціонального аналізу, законів і категорій діалектики – сутності та явища, змісту та форми); економічних законів, що виконують гносеологічну функцію при вивченні нових економічних систем; дисциплінарних та міждисциплінарних підходів, заснованих на взаємопереході теорії та методу.

Динамізм сучасного економічного розвитку порушує усталені зв'язки та висуває на перший план проблему вдосконалення інституційного устрою. Методологія інституціоналізму визначає умови реалізації теоретичних концепцій і виступає основою для їх наукового синтезу.

На початку XXI століття розпочався новий етап розвитку економічної думки, який передбачає інтеграцію трьох ключових течій: трудової теорії вартості, неокласичної теорії та інституціоналізму.

Попри зовнішні відмінності у предметі аналізу та часі актуалізації, ці напрями є взаємодоповнюючими сторонами єдиного процесу пізнання закономірностей людської діяльності (С. Архієреєв) [1].

У кінці XX – на початку XXI століття у контексті аналізу перехідного періоду в Україні – від індустріальної до постіндустріальної стадії та від адміністративно-командної до ринкової системи – сформувалися три основні концепції трансформації: монетаристська («шокова терапія») – неокласичний напрям (М. Фрідмен, Дж. Стіглер); градуалістська (еволюційна) – орієнтована на поступову стабілізацію виробництва та збереження провідної ролі держави; інституціональна – передбачає комплексні зміни не лише відносин власності, а й законодавства, державних інститутів та суспільних норм.

Нині українські вчені (О. Павлова, К. Павлов, С. Бортнік, Т. Федашко, О. Крамар та ін.) акцентують на значенні економічної синергетики, як напряму діяльності в сучасних економічних концепціях, який «зорієнтовано на розвиток соціально-економічних систем за умови її нестабільності та нестійкого соціально-економічного середовища» [3].

На переконання І. Бабух, А. Галіна «сучасна економічна методологія зазнає глибоких змін через науково-технічний прогрес і складність соціально-економічних систем» [2]. Аналізуючи кризу економічної науки кінця XX століття, вони акцентують на змінах, що «призвели до виокремлення економічної методології як окремої субдисципліни, яка поєднує погляди економістів, філософів та інших науковців», а й охоплює «не лише традиційні

інструменти аналізу, але й епістемологічні питання, зокрема дослідження структури економічного знання та процесу пізнання» [2]. Сучасні дослідники одностайні у висновку, що економічна методологія повинна враховувати не тільки економічні, а й соціальні, культурні й етичні фактори, підкреслюючи важливість інтеграції різних дисциплін для глибшого розуміння процесів. Це дозволяє розглядати економічні явища в контексті ширших соціокультурних і моральних аспектів [2].

Отже, сучасні соціально-економічні трансформації в Україні вимагають відмови від ізольованого використання класичних економічних парадигм (неокласицизму, кейнсіанства, трудової теорії вартості). Монопарадигмальний підхід не здатний відобразити складність трансформаційних процесів, що зумовлює нагальну потребу у розробці комплексного наукового підходу та відновленні системного історико-логічного мислення у вітчизняній економічній думці.

Розвиток сучасної економічної методології відбувається на перетині міждисциплінарних підходів та економічної синергетики. Залучення інструментарію синергетики дозволяє ефективно моделювати розвиток соціально-економічних систем у умовах високої нестабільності, нелінійності та динамізму зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Архієреєв С. І. Трансформаційна архітектоніка. *Економічна теорія.* 2004. № 1. С. 69–83.

2. Бабух І.Б., Галін А.О. розвиток економічної методології в контексті соціально-економічних трансформацій xxi століття. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 10-14. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.10-14

3. Павлова О. М., Павлов К. В., Бортнік С. М., Федашко Т. П., Крамар О. Ю. Синергія методологічних підходів до аналізу соціально-економічних систем. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 26.02.2023. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-18 (дата звернення: 06/10/2026)

Ольга БЕЗПАЛЕНКО
к.е.н., доцент, зав кафедри фінансів
Київський університет ринкових відносин
Віра КОСТЮК
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

СОЦІАЛЬНИЙ ВЕКТОР НОВОГО ТРУДОВОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ

Українська економіка, яка за Конституцією є соціальною, вимагає проведення масштабної реформи трудових відносин, що має замінити не лише чинний Кодекс законів про працю (КЗпП), а й дати поштовх розвитку нових цивілізованих умов праці та відпочинку. Кодекс законів про працю 1971 року успадкував радянську модель трудових відносин і не відповідає сучасним особливостям, таким, насамперед, як цифровізація та євроінтеграція. Застарілість цих законів в реаліях економічного життя часто призводить до тінізації зайнятості, судових спорів, невідповідності міжнародним стандартам та іншим негативним наслідкам.

Трудове законодавство повинне імплементувати понад 30 директив Європейського Союзу та осучаснити механізм ринку праці.

До Верховної Ради внесено новий проєкт Трудового кодексу України [1]. Він має замінити не лише КЗпП, а й закони про оплату праці, відпустки, колективні договори та порядок вирішення колективних трудових спорів. та має набрати чинності через шість місяців після скасування воєнного стану.

Новий проєкт Трудового кодексу може докорінно змінити правила трудових відносин в Україні. Розбираючи ключові нововведення щодо трудових договорів, звільнення, відпусток, робочого часу, перевірок Держпраці та штрафів. Зосередимося на змінах, які матимуть практичне значення для роботодавців та працівників.

Насамперед, обов'язковим для всіх стане письмовий трудовий договір. Зараз письмова форма обов'язкова лише у випадках, передбачених ст. 24 КЗпП. У більшості випадків працевлаштування оформляють заявою працівника і наказом роботодавця. За новим кодексом у договорі необхідно буде зазначати трудову функцію, місце і робоче місце, зарплату, режим роботи, відпустку, професійні ризики, підстави припинення договору тощо. З працівниками, трудові відносини з якими до набрання Кодексом чинності не оформлені письмовим трудовим договором, потрібно буде укласти такий договір протягом року.

Проєкт містить вісім ознак трудових відносин. Відносини визнаватимуться трудовими, якщо вони відповідають п'яти і більше ознакам, серед яких: особисте виконання роботи; робота за завданням і під контролем іншої особи; визначене робоче місце; дотримання ПВТР; надання роботодавцем обладнання; систематична грошова винагорода; визначення робочого часу і часу відпочинку; відшкодування витрат, пов'язаних із роботою.

Новий Трудовий кодекс стоїть на стороні найманої робочої сили у питанні змін істотних умов праці. Зараз за загальним правилом роботодавець може змінити умови праці у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, попередивши працівника не пізніше ніж за два місяці, а під час воєнного стану цей строк не застосовується. За проєктом умови праці, зафіксовані в трудовому договорі, можуть змінюватися лише за взаємною згодою сторін.

Досить цікаві зміни чекають на правила дисципліни: догана як загальне дисциплінарне стягнення фактично зникає, прогул переосмислюється. Зараз прогулом є відсутність без поважних причин, у тому числі понад три години протягом робочого дня. Відсутність навіть більшу частину робочого дня вже не буде самостійною підставою для звільнення за прогул. Її можна буде розглядати лише як порушення трудових обов'язків. За проєктом: прогул – відсутність без поважної причини протягом усього робочого дня.

Що стосується скорочення працюючих, то 60-денне попередження залишається, проте цей термін можна буде замінити грошовою компенсацією:

за домовленістю сторін – не менше подвійного середньоденного заробітку, а без згоди працівника – не менше потрійного середньоденного заробітку за кожний скорочений робочий день.

Понаднормової роботи може стати значно більше. Якщо зараз її може бути не більше чотирьох годин протягом двох днів поспіль і 120 годин на рік, то за проєктом уже до 180 годин на рік, а за колективною угодою або договором – до 250 годин на рік.

Надання відпусток також чекають зміни. Якщо зараз загальна мінімальна тривалість відпустки 24 календарні дні, то за проєктом передбачається не менше 28 календарних днів за робочий рік. Дитяча соціальна відпустка змінюється принципово. Право на відпустку матимуть і мати, і батько, кожному – по сім днів, але тривалість для кожного скорочується, а накопичення днів фактично припиняється.

Одна з найбільших новацій – з’явиться чотиримісячна оплачувана відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею восьми років за рахунок соціального страхування – по два місяці кожному, передати свою частину іншому з батьків не можна.

Зміниться механізм визначення мінімальної зарплати**.** Її пропонується встановлювати у відсотках від середньомісячної зарплати за видами економічної діяльності в середньому по економіці. Сам відсоток визначатиме Кабінет Міністрів.

Суттєво зросте штраф за неоформленого працівника. Зараз встановлено штраф у розмірі 10 мінімальних зарплат за працівника, а для платників єдиного податку I–III груп за перше порушення передбачене попередження. За проєктом пропонуються штрафи в розмірі 15 мінімальних зарплат – за кожного працівника, 30 мінімальних зарплат – за повторне порушення, спеціального попередження для єдинників немає.

Таким чином, можна стверджувати, що проєкт одночасно рухається у двох протилежних напрямах – на користь працівника і на користь роботодавця.

І хоч в цілому він має соціальний характер, проте несе серйозні загрози для найманих працівників: послаблення захисту від звільнень, скасування обмежень щодо випробувального терміну, ризик збільшення понаднормової праці та скорочення відпусток.

Список використаних джерел

1.Проєкт Трудового кодексу України.
URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/70660

Віра КОСТЮК
к.е.н., доцент
Євгеній ЛАРІОНОВ
здобувач вищої освіти, гр.11м-е
Уманський національний університет

СУЧАСНА ЖИТЛОВА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ

Соціальна політика вирішення житлової проблеми – це комплекс державних та муніципальних заходів, спрямованих на гарантування права громадян на житло. Основні інструменти включають надання соціального житла (пільгова оренда), пільгове кредитування (єОселя), адресні субсидії та створення фондів для тимчасового проживання ВПО.

Сучасна житлова політика в Україні спирається на стандарти ЄС і реалізується через низку ключових механізмів.

Соціальне житло (соціальна оренда): Надається громадянам, які потребують соціального захисту (малозабезпечені, інваліди, багатодітні), на умовах доступної плати. Таке житло не підлягає приватизації та обліковується органами місцевого самоврядування. Різні країни мали різні підходи до того, як організовувати систему соціального житла. Однак принцип був і залишається єдиним - гідне житло за доступну ціну для кожного та кожної. Так поступово

почали формуватися політики щодо соціального житла. Важливо зазначити, що сьогодні під терміном «соціальне житло» можуть мати на увазі різні інструменти. Коли ж ми вживаємо його зараз, то використовуємо його як парасольковий термін, що означає орендне житло за цінами нижче ринкових.

У деяких країнах, наприклад, у Нідерландах, соціальним житлом переважно володіють житлові асоціації, які не є пов'язані ні з національними органами влади, ні з місцевими. Житлові асоціації є незалежними інституціями, які діють за певними правилами, а також можуть отримувати підтримку від органів влади. В інших країнах, наприклад, у Чехії, соціальним житлом переважно володіють муніципалітети.

Важливе розрізнення між соціальним, доступним і комерційним житлом, полягає в тому, що комерційне житло розподіляється відповідно до платоспроможного попиту. Соціальне житло розподіляється відповідно до потреби.

В Україні майже немає того, що в Європі називають соціальним житлом. Є фонди житла соціального призначення, тимчасового призначення, квартирами в яких володіють місцеві органи влади і які надаються в безоплатне користування. До початку повномасштабної війни у таких фондах було лише декілька тисяч квартир на всій території України. І зараз ці фонди не можуть відповісти на всю потребу в житлі, яка є в країні. Зараз в Україні є стільки викликів у сфері житла, яких немає в жодній іншій європейській країні: безліч інфраструктури зруйновано, мільйони людей залишилися без даху над головою, велика кількість внутрішньо переміщених осіб. Тому на рівні держави потрібні чіткі політики та стратегії, щоб зрозуміти, як ефективно реагувати на ці виклики та як щоб розвивати таке соціальне житло. Для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) передбачене спеціальне житло, яке надається на певний строк з можливістю продовження за умови, що родина не має власності на підконтрольних Україні територіях.

Пільгові іпотечні програми: Одним з вагомих внесків у вирішення житлової проблеми в Україні може стати використання державної програми пільгового іпотечного кредитування житла єОселя з вигідною фіксованою ставкою на перші 10 років. Програма «єОселя» дозволяє пільговим категоріям (ветерани, педагоги, медики, військовослужбовці, ВПО, силовики, науковці) отримати кредит на житло під фіксовані відсотки (наприклад, 3% або 7%). Основною умовою програми одержання кредиту під 3% річних є належність до пільгових категорій. З 11-го року ставка становить 6%.

Кредити під 7% річних і з 11-го року – 10% можуть одержувати громадяни, які не мають власного житла або потребують покращення умов, ветерани, ВПО. Перший внесок складає від 20% вартості житла і від 10% для молоді віком до 25 років.

Від початку 2026 року програмою «єОселя» скористалися 6 079 українців. Загальна сума виданих їм кредитів становить 12,1 млрд грн. За весь час роботи державної програми «єОселя» власне житло придбала 28 521 родина. Загальна сума виданих кредитів сягнула 50,6 млрд грн.

Безоплатна передача у власність: Зберігається для обмеженого кола осіб учасників бойових дій, дітей-сиріт та осіб, які втратили житло внаслідок бойових дій.

Україна вже три роки реалізує масштабну державну програму компенсацій за пошкоджене та знищене житло єВідновлення, у межах якої українці отримують виплати для придбання нової оселі на заміну зруйнованій та для проведення ремонту житла, пошкодженого внаслідок російської агресії.

Станом на 10 травня 2026 року компенсації отримали 196 067 родин на загальну суму 89,7 мільярди гривень. Зокрема, за пошкоджене житло – понад 138 тисяч родин на загальну суму 13,5 мільярди гривень. Компенсації реалізуються в межах проєкту Світового Банку «Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей (HOPE)». Також за знищене житло понад 56 тисяч родин отримали сертифікати для придбання житла на загальну суму

74,9 мільярдів гривень. При цьому вже придбали нове житло понад 31 300 тисяч сімей. З них понад 11 тисяч – родини внутрішньо переміщених осіб. На початку 2026 року на напрямок компенсацій для ВПО Уряд окремо перерозподілив 15 мільярдів гривень [1].

У межах програми єВідновлення з 1 грудня 2025 року запроваджений компонент «Житло для внутрішньо переміщених осіб з тимчасово окупованих територій». На першому етапі цей механізм охоплює ВПО, які виїхали з ТОТ і мають статус учасника бойових дій або інвалідність внаслідок війни. Саме ці люди можуть отримати житловий ваучер на суму 2 млн грн на придбання власного житла.

Таким чином, українська законодавча база постійно адаптується до європейських норм, а практика забезпечення житлом тих, хто його потребує, поступово відходить від застарілих радянських методів на користь розвитку доступного соціального житла.

Список використаних джерел

1. 3 роки програми єВідновлення: ключові результати.
URL: https://mindev.gov.ua/news/3-roky-prohramy-ievidnovlennia-kliuchovi-rezultaty

Ілля ОРЛОВ
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманський національний університет

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ УКРАЇНИ: СТРУКТУРНІ РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ

Недержавне пенсійне забезпечення є важливою складовою соціального захисту та потенційним джерелом довгострокового інвестиційного капіталу. Його розвиток залежить від спроможності фондів зберігати реальну вартість заощаджень, виконувати зобов’язання та контролювати інвестиційні ризики. У

наукових дослідженнях наголошується на значенні інституційної спроможності та довіри населення для розвитку цього сегмента [1].

Мета дослідження – визначити основні структурні ризики фінансової стійкості недержавних пенсійних фондів (НПФ) України та обґрунтувати пріоритети їх послаблення. Використано структурний і порівняльний аналіз офіційної звітності Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) за 2023-2024 рр., а також нормативний аналіз українського законодавства і європейських підходів до управління пенсійними активами [2-4].

За даними НКЦПФР, на кінець 2024 р. в Україні діяли 51 НПФ, а загальна вартість їхніх активів становила 5 734,6 млн грн проти 4 889,8 млн грн роком раніше (приріст 17,3%). Кількість учасників зросла лише з 886,3 до 886,9 тис. осіб, тобто приблизно на 0,1% [2]. Отже, збільшення активів не супроводжувалося порівнянним розширенням охоплення населення. Номінальний приріст активів не тотожний реальній інвестиційній дохідності чи достатності пенсійних виплат.

Ключовим структурним ризиком залишається висока концентрація активів. Станом на 31 грудня 2024 р. 49,7% портфеля НПФ припадало на державні цінні папери, 41,8% – на грошові кошти; сукупно це 91,5% активів. Частка акцій становила лише 1,0%, облігацій підприємств – 5,0% [2]. Висока частка державних інструментів і коштів може сприяти підтриманню номінальної ліквідності, однак водночас формує залежність від бюджетно-боргових, процентних, інфляційних і банківських ризиків. Диверсифікація за емітентами, строками погашення та класами активів залишається обмеженою.

Проблема має і регуляторний вимір. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» визначає правові основи інвестування та захисту пенсійних активів [3]. Водночас орієнтиром для вдосконалення національної моделі може бути Директива ЄС 2016/2341 (IORP II), яка передбачає принцип обачного інвестування, належну диверсифікацію, управління ризиками та розкриття інформації учасникам [4]. Під час адаптації слід враховувати

відмінності в організації українських НПФ, а не механічно переносити європейські норми.

Окремої уваги потребує ризик невідповідності строковості активів і потенційних виплат. Навіть велика частка державних цінних паперів та грошових коштів сама собою не доводить відсутності ризику ліквідності: важливими є фактичні строки погашення, умови розміщення коштів і поведінка учасників. Тому доцільно запровадити регулярне оцінювання ліквідності за часовими інтервалами (GAP-аналіз) і стрес-тестування сценаріїв дострокових виплат, девальвації, інфляційних змін та переоцінки фінансових інструментів. Модельні результати слід оприлюднювати разом із припущеннями.

Основними напрямами зміцнення фінансової стійкості НПФ доцільно визначити: поступове розширення можливостей диверсифікації за умови пруденційних обмежень; удосконалення систем управління ризиками й незалежного контролю; стандартизацію публічного розкриття витрат, дохідності та ризиків; розвиток зрозумілих для учасників механізмів захисту пенсійних накопичень. Міжнародна практика підтверджує важливість порівняльного моніторингу пенсійних активів та оцінювання довгострокової результативності накопичувальних систем [5].

Таким чином, фінансова стійкість недержавних пенсійних фондів України має оцінюватися комплексно – за структурою активів, інвестиційними та ліквідними ризиками, якістю управління і здатністю залучати нових учасників. Пріоритетом реформування є перехід від переважно номінального накопичення активів до моделі, орієнтованої на збереження реальної вартості пенсійних заощаджень, прозорість і довіру. Це підвищить соціальну значущість недержавного пенсійного забезпечення та його потенціал як джерела інвестицій для сталого відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Cheberyako O., Varnalii Z., Hurochkina V., Miedviedkova N. Implementation of Non-state Pension Provision in Ukraine in the System of

Strengthening Social Protection. *Ekonomika*. 2023. Vol. 102, No. 2. P. 108-129. DOI: https://doi.org/10.15388/Ekon.2023.102.2.6.

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Звіт про роботу Комісії у 2024 році. Київ, 2025. С. 74-76. URL: https://smida.gov.ua/uploads/zvit-nktspfr-2024-rik-1-1.pdf (дата звернення: 08.10.2026).

3. Про недержавне пенсійне забезпечення : Закон України від 09.07.2003 № 1057-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15 (дата звернення: 08.10.2026).

4. Directive (EU) 2016/2341 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2016 on the activities and supervision of institutions for occupational retirement provision (IORPs) (recast). Official Journal of the European Union. 2016. L 354. P. 37–85. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L2341 (accessed: 08.10.2026).

5. OECD. Pension Markets in Focus 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 71 p. DOI: https://doi.org/10.1787/b11473d3-en.

Роман СТРІЛЕЦЬ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА СТРУКТУРНА АДАПТАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна скоротила формальну зайнятість і змінила способи найму. Для повоєнного відновлення важливо розрізняти трудовий потенціал, тобто кількість людей, здатних і готових працювати, та кадровий оборот, тобто рух працівників між робочими місцями: другий може відновлюватися, поки

перший далі скорочується. Так, за різкого скорочення пропозиції праці в Україні заповнення вакансій погіршилося лише помірно [1].

Мета – оцінити кадровий оборот і чисельність застрахованих осіб в Україні, а також структуру вакансій на Черкащині, щоб обґрунтувати напрями кадрової адаптації. Спираємося на зведену таблицю показників Пенсійного фонду України та Державної служби зайнятості [2] і на офіційні дані [3–5]. Неповний 2026 р. до річних порівнянь не входить (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка коефіцієнта заміщення в Україні, 2021–2025 рр.

Рік	Прийнято, тис. осіб	Припинено трудові відносини, тис. осіб	Кз, %	Сальдо (П − З), тис. осіб
2021	3 650,6	3 608,5	101,2	42,1
2022	2 276,4	3 037,5	74,9	(761,1)
2023	2 580,0	2 678,9	96,3	(98,9)
2024	2 571,3	2 700,6	95,2	(129,3)
2025	2 631,9	2 604,5	101,1	27,4

Джерело: розраховано автором за даними [2] (зведена таблиця Держстату, ПФУ та ДСЗ).

Формула: Кз = (П / З) × 100 %, де П – прийняті, З – працівники, з якими припинено трудові відносини за рік.

У 2022 р. Кз впав до 74,9 %, а в 2025 р. повернувся до 101,1 %: прийнято на 27,4 тис. працівників більше, ніж звільнено. Проте чисельність застрахованих осіб, які сплачують єдиний внесок, за 2021–2025 рр. скоротилася з 12816,6 до 10966,7 тис., тобто на 1849,9 тис., або 14,4 % [2]. Отже, у 2021 і 2025 рр. Кз майже однаковий (101,2 і 101,1 %), але база застрахованих помітно менша: баланс найму відновився, а чисельність – ні. Позитивне сальдо найму й звільнень не дорівнює приросту зайнятості. Це може бути пов’язано з різним охопленням показників, обліком кадрових подій замість осіб та виїздом працівників за кордон.

За сприяння служби зайнятості у 2023–2025 рр. кількість працевлаштованих зросла з 240,4 до 314,9 тис. осіб (+31,0 %), а охоплених професійним навчанням – з 32,9 до 55,1 тис. (+67,5 %) [2; 3]. Ці дані показують обсяг послуг, але не те, як довго люди потім працюють.

У січні–серпні 2026 р. роботодавці Черкаської області подали до служби зайнятості 13552 вакансії. Найбільше їх було за найпростішими професіями

(23,0 %), у торгівлі й послугах (16,8 %) та в обслуговуванні й експлуатації технологічного устаткування (13,3 %); разом ці групи дають 53,1 % заявленого попиту. У 43,9 % вакансій пропонували оплату не вище 15 тис. грн [5]. Попит зосереджений у кількох професійних групах і здебільшого низькооплачуваний. Тому кадрова політика має брати до уваги і структуру, і рівень оплати, а дефіцит працівників не можна визначати лише за частками вакансій.

Для повоєнного відновлення пропонуємо запровадити регіональний моніторинг кадрової адаптації. Він має охоплювати п’ять показників: структуру вакансій, професії шукачів роботи, тривалість заповнення вакансій, оплату праці та рівень працевлаштування через шість місяців після навчання. Це дасть змогу узгоджувати короткі програми перепідготовки з перевіреними потребами підприємств, а результат оцінювати за стійкістю працевлаштування, а не за кількістю слухачів.

Отже, баланс найму й звільнень поліпшився, але чисельність застрахованих осіб далі скорочується. Для повоєнного відновлення потрібне точніше узгодження попиту на працю з професійною структурою її пропозиції. Обмеження дослідження – адміністративне охоплення статистики й відсутність зіставного регіонального ряду шукачів роботи за професіями.

Список використаних джерел

1. Анастасія Г., Боері Т., Жолудь О. Ринок праці воєнного часу: приклад України. *IZA Discussion Paper*. 2026. № 18363. URL: https://www.iza.org/publications/dp/18363/a-wartime-labour-market-the-case-of-ukraine (дата звернення: 02.10.2026).

2. Пенсійний фонд України. Інформаційна довідка щодо проведеної роботи по виявленню ознак використання праці неоформлених працівників та порушень законодавства про працю. URL: https://www.pfu.gov.ua/content/uploads/2026/02/ilovepdf_merged-3-1.pdf (дата звернення: 02.10.2026).

3. Діяльність Державної служби зайнятості у 2023 році. Державна служба зайнятості. URL: https://surl.li/yzcopl (дата звернення: 02.10.2026).

4. Економічна активність населення в Україні: сучасні реалії, проблеми та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень. 2026. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ekonomichna-aktyvnist-naselennya-v-ukrayini-suchasni-realiyi (дата звернення: 02.10.2026).

5. Найбільш запитувані та високооплачувані професії на Черкащині. Черкаський обласний центр зайнятості. URL: https://chk.dcz.gov.ua/novyna/naybilsh-zapytuvani-ta-vysokooplachuvani-profesiyi-na-cherkashchyni-23 (дата звернення: 02.10.2026).

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК БІЗНЕСУ, ЙОГО ФІНАНСОВЕ, ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ І МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Леся БАРАБАШ
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ У ПРИЙНЯТТІ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Прийняття фінансових рішень суб'єктами підприємництва, зокрема вибір джерел фінансування, оцінка інвестиційних проєктів, визначення структури капіталу, управління грошовими потоками тощо, традиційно розглядається в межах парадигми максимально раціональної очікуваної корисності. Тобто менеджер або власник бізнесу зіставляє альтернативи за критерієм чистої теперішньої вартості, дисконтує грошові потоки за об'єктивно обґрунтованою ставкою та послідовно обирає варіант із найвищим очікуваним ефектом.

Однак емпіричні спостереження за поведінкою підприємців і корпоративних менеджерів дають доволі суперечливі результати та й загалом фактично фіксують показники, що засвідчують відхилення від раціонального еталону та повторюються у різних сферах діяльності.

Так, дослідження D. Kahneman та A. Tversky показали, що судження людини в умовах невизначеності спираються не на послідовне оновлення ймовірностей, а на обмежену кількість евристик, як-от репрезентативності, доступності та прив'язки (якоріння), кожна з яких породжує передбачувані та відтворювані систематичні помилки [1].

Специфіка діяльності суб’єктів підприємництва полягає у тому, що когнітивне упередження власника чи керівника безпосередньо трансформується в операційне та фінансове рішення підприємства. L. Busenitz і J. Barney

експериментально підтвердили, що підприємці істотніше покладаються на евристики репрезентативності та надмірної впевненості саме тому, що не лише несуть відповідальність за наслідки власних рішень, а й з причин прийняття цих рішень в умовах вищої невизначеності, часової та особистої обмеженості [2].

Когнітивна психологія підприємництва пов’язана не лише з якісною, а й з кількісною відмінністю підприємця-власника від найманого корпоративного керівника. Відтак внаслідок експериментального порівняння підприємців і менеджерів великих організацій було встановлено, що перші істотніше покладаються на евристику репрезентативності та демонструють вищий рівень надмірної впевненості, пояснюючи це специфікою підприємницького контексту – високою невизначеністю, часовою обмеженістю рішень і злиттям функцій власності та управління, що підвищує особисту психологічну ставку в кожному рішенні [2]. У межах зазначеного дослідження C. Camerer і D. Lovallo експериментально продемонстрували: якщо винагорода залежить від відносних навичок учасників, а не від випадкового розподілу, переважна більшість учасників експерименту вважає себе успішнішою за середню, що на агрегованому рівні призводить до систематичного перенасичення ринку новими підприємствами і, як наслідок, вищої за оптимальну частки збиткових входжень [3]. Тобто індивідуальне когнітивне упередження не залишається на рівні окремого рішення, а трансформується в спостережуваний ринковий (макро- чи мезорівневий) наслідок, опосередкований стратегічною взаємодією багатьох суб'єктів підприємництва одночасно.

Відтак з даної позиції фінансове рішення суб'єкта підприємництва слід розглядати не як одномоментний вибір, а як послідовний процес із чітко визначеними стадіями, розрізняючи джерело упередження, а не лише його психологічну назву. І в даному контексті варто використовувати типологію, що будується на двох вимірах. Перший – стадія фінансового рішення – включає чотири послідовні етапи: ідентифікація та первинна оцінка інвестиційної чи фінансової можливості; оцінка ризику й очікуваної дохідності обраної

альтернативи; структурування джерел фінансування – вибір між власним і борговим капіталом, внутрішніми та зовнішніми джерелами; реалізація рішення та подальший супровід: моніторинг, перегляд або, за потреби, згортання обраної фінансової стратегії.

Другий вимір – джерело упередження. З цієї позиції слід розрізняти три рівні його походження: індивідуально-когнітивний (упередження, що виникає всередині психіки окремої особи, яка приймає рішення, незалежно від соціального чи інституційного контексту); соціально опосередкований (упередження, інтенсивність якого істотно залежить від взаємодії з іншими особами – партнерами, працівниками, родиною, професійною мережею); інституційно зумовлений (упередження, інтенсивність якого є функцією нестабільності чи непередбачуваності самого середовища ухвалення рішення – регуляторного, макроекономічного, безпекового).

На основі зазначених вимірів можна узагальнити, що інтенсивність когнітивних упереджень у фінансових рішеннях суб'єктів підприємництва розподіляється нерівномірно та концентрується на перетині ранніх стадій рішення (ідентифікації можливості й оцінки ризику) з інституційно зумовленим джерелом саме в середовищах з високим і мінливим рівнем інституційної невизначеності, тоді як у стабільних інституційних середовищах домінуючим джерелом залишається індивідуально-когнітивне.

Список використаних джерел

1. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 1974. Vol. 185. № 4157. P. 1124–1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124

2. Busenitz L. W., Barney J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*. 1997. Vol. 12. № 1. P. 9–30. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1

3. Camerer C., Lovallo D. Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach. *American Economic Review*. 1999. Vol. 89. № 1. P. 306–318. DOI: 10.1257/aer.89.1.306

Олена ПРОКОПЧУК
д.е.н., професор
Уманський національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток фінансового сектору України характеризується активізацією цифрової трансформації, поширенням інноваційних фінансових технологій і зміною традиційних моделей надання фінансових послуг. Упровадження цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів, технологій штучного інтелекту та інструментів дистанційного обслуговування формує нові можливості для підвищення ефективності діяльності фінансових установ. Водночас технологічні зміни супроводжуються зростанням вимог до фінансової стійкості, інформаційної безпеки, якості управління ризиками та доступності фінансових послуг. За таких умов особливого значення набуває формування організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити системний характер інноваційного розвитку фінансового сектору України.

Організаційно-економічні механізми інноваційного розвитку фінансового сектору доцільно розглядати як взаємопов’язану сукупність інституційних, організаційних, фінансових, технологічних та управлінських інструментів, спрямованих на створення сприятливих умов для розроблення, впровадження й поширення фінансових інновацій. Їх функціонування передбачає узгодження інтересів держави, регуляторних органів, банківських і небанківських фінансових установ, фінтех-компаній та споживачів фінансових послуг.

Організаційна складова зазначених механізмів охоплює розвиток інноваційної інфраструктури, удосконалення інституційної взаємодії, формування партнерських відносин між учасниками фінансового ринку та трансформацію внутрішніх бізнес-процесів фінансових установ. Особливого значення набуває співпраця традиційних фінансових установ із фінтех-компаніями, що створює передумови для прискорення впровадження технологічних рішень, розширення спектра фінансових послуг і підвищення їх доступності.

Важливим напрямом організаційного забезпечення інноваційного розвитку є формування інтегрованого цифрового середовища фінансового сектору. Його розвиток передбачає вдосконалення платіжної інфраструктури, запровадження сучасних стандартів обміну інформацією, розширення можливостей дистанційної ідентифікації та забезпечення сумісності інформаційних систем. Відповідні пріоритети відображені у Стратегії розвитку фінансового сектору України, яка передбачає розвиток цифрових фінансових послуг, технологічну модернізацію та посилення цифрової безпеки фінансової системи [1].

Одним із перспективних інструментів трансформації організаційної взаємодії є відкритий банкінг, що створює технологічні передумови для розвитку нових фінансових сервісів на основі стандартизованого обміну даними за згодою користувача. Запровадження відповідного регулювання в Україні у 2025 р. формує основу для розширення співпраці банків і сторонніх надавачів платіжних послуг, розвитку конкуренції та вдосконалення персоналізованого фінансового обслуговування [2].

Економічна складова механізмів інноваційного розвитку передбачає формування належного фінансового забезпечення технологічної модернізації, використання інвестиційних інструментів, економічне стимулювання інноваційної діяльності та оцінювання результативності впроваджених рішень. Особливого значення набуває раціональне поєднання власних фінансових ресурсів установ, залучених інвестицій, партнерського фінансування та інших

джерел капіталу. Вибір інструментів фінансування інновацій має здійснюватися з урахуванням очікуваного економічного ефекту, вартості технологічних рішень, термінів їх окупності та супутніх ризиків.

Водночас поширення цифрових фінансових технологій посилює необхідність удосконалення механізмів управління ризиками. Основними викликами залишаються кіберзагрози, технологічна залежність, ризики порушення конфіденційності персональних даних, шахрайство та нерівномірна цифрова доступність фінансових послуг. Мінімізація зазначених ризиків потребує впровадження комплексних систем інформаційної безпеки, розвитку цифрових компетентностей персоналу, посилення внутрішнього контролю та систематичного оцінювання стійкості технологічної інфраструктури.

Підвищення результативності організаційно-економічних механізмів інноваційного розвитку фінансового сектору України має ґрунтуватися на поєднанні технологічної модернізації, інституційної координації, ефективного інвестиційного забезпечення та вдосконалення системи управління. До перспективних напрямів належать розвиток відкритого банкінгу, розширення взаємодії фінансових установ із фінтех-компаніями, автоматизація фінансових операцій, використання аналітики великих даних, підвищення цифрової грамотності населення та вдосконалення механізмів кіберзахисту.

Таким чином, інноваційний розвиток фінансового сектору України потребує комплексного формування та узгодженого застосування організаційно-економічних механізмів, які забезпечують взаємозв’язок інституційних, фінансових, технологічних та управлінських складових. Їх реалізація створює передумови для підвищення ефективності фінансового посередництва, доступності та якості фінансових послуг, розвитку конкурентного середовища й посилення стійкості фінансової системи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання економічної результативності фінансових інновацій та

визначення їх впливу на фінансову стійкість і конкурентоспроможність учасників фінансового ринку.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України. 2023.
URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU-2023.pdf (дата звернення: 21.09.2026).

2. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні : постанова Правління Національного банку України від 25.07.2025 № 80. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25072025_80.pdf (дата звернення: 23.09.2026).

Юлія УЛЯНИЧ
к.е.н., доцент
Богдан ПРОКОПЧУК
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток фінансового сектору України супроводжується активізацією цифрової трансформації, поширенням інноваційних фінансових технологій та зростанням значення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Цифровізація банківських і небанківських фінансових установ створює нові можливості для автоматизації фінансових операцій, підвищення якості обслуговування клієнтів, удосконалення систем внутрішнього контролю та своєчасного виявлення ризиків. Водночас посилення

технологічної залежності фінансових установ, зростання обсягів інформаційних потоків і розвиток цифрових каналів обслуговування формують додаткові загрози для стійкості фінансової системи. За таких умов особливої актуальності набуває комплексне застосування цифрових технологій та інформаційно-аналітичних інструментів управління ризиками.

Цифрові технології в системі управління фінансовими ризиками доцільно розглядати як сукупність програмно-технічних, інформаційних та аналітичних засобів, призначених для збирання, оброблення, систематизації та аналізу фінансової інформації, ідентифікації потенційних загроз і підтримки управлінських рішень. Їх використання забезпечує перехід від переважно ретроспективного оцінювання ризиків до більш оперативного моніторингу, прогнозування та попередження негативних змін у діяльності фінансових установ.

У сучасних умовах основними напрямами застосування цифрових технологій у ризик-менеджменті є автоматизоване оцінювання кредитоспроможності позичальників, моніторинг ліквідності, виявлення шахрайських операцій, прогнозування фінансових втрат, оцінювання ринкових ризиків і забезпечення кібербезпеки. Реалізація зазначених напрямів передбачає використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних, хмарних обчислень та інтегрованих інформаційних систем.

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту й машинного навчання для вдосконалення процесів оцінювання кредитного ризику. Застосування алгоритмів автоматизованого аналізу дає змогу опрацьовувати значні масиви фінансової інформації, встановлювати закономірності у поведінці позичальників, визначати ймовірність невиконання боргових зобов'язань та формувати диференційовані підходи до кредитування. Водночас ефективність таких інструментів залежить від якості вихідних даних, прозорості алгоритмів і наявності належного контролю за результатами автоматизованого оцінювання.

Важливим напрямом цифровізації ризик-менеджменту є розвиток інформаційно-аналітичних систем моніторингу фінансових операцій. Інтеграція даних про рух фінансових ресурсів, платіжну дисципліну, кредитні портфелі та ринкові показники створює передумови для своєчасного виявлення ризикових операцій і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Застосування аналітики великих даних сприяє формуванню комплексного інформаційного забезпечення, необхідного для оцінювання взаємозв'язків між окремими видами фінансових ризиків.

Перспективним напрямом розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового сектору є відкритий банкінг, який передбачає стандартизований і захищений обмін даними між надавачами платіжних послуг через спеціалізовані інтерфейси за згодою користувача. Запровадження відповідного регулювання в Україні у 2025 р. сформувало нормативні передумови для розвитку нових фінансових сервісів, розширення інформаційної взаємодії та використання сучасних технологій оброблення фінансових даних [1].

Водночас розширення інформаційного обміну потребує вдосконалення механізмів захисту персональних даних, автентифікації користувачів та контролю доступу до фінансової інформації.

Окремої уваги потребує управління кіберризиками, значення яких посилюється в умовах цифровізації фінансових послуг. Розширення використання дистанційних каналів обслуговування, хмарних сервісів та інтегрованих цифрових платформ підвищує залежність фінансових установ від безперервності функціонування інформаційної інфраструктури. За таких умов особливого значення набувають автоматизований моніторинг кіберінцидентів, багаторівневий захист інформаційних систем, регулярне тестування їх стійкості та формування планів забезпечення безперервності діяльності. Посилення кібербезпеки та розвиток систем моніторингу кіберінцидентів також визначалися серед стратегічних завдань розвитку фінтеху в Україні [2].

Важливою складовою інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту є застосування регуляторних технологій (RegTech) і наглядових технологій (SupTech). Використання RegTech дає змогу автоматизувати виконання окремих регуляторних вимог, процеси фінансового моніторингу, формування звітності та внутрішнього контролю. SupTech, своєю чергою, створює можливості для вдосконалення аналізу інформації, отриманої від фінансових установ, своєчасного виявлення потенційних порушень та підвищення оперативності наглядових процедур. Розвиток відповідних технологій був передбачений стратегічними документами Національного банку України щодо цифровізації фінансового сектору [2].

Водночас упровадження цифрових технологій у процеси управління фінансовими ризиками супроводжується низкою організаційних, технологічних та економічних обмежень. До них належать значні витрати на створення і модернізацію інформаційної інфраструктури, недостатній рівень інтеграції окремих інформаційних систем, дефіцит фахівців із цифрової аналітики, залежність від зовнішніх постачальників технологічних рішень і ризики використання недостатньо якісних даних. Особливої уваги потребує забезпечення прозорості автоматизованих управлінських рішень, оскільки застосування складних аналітичних алгоритмів може ускладнювати встановлення причин отриманих результатів та оцінювання їх обґрунтованості.

Удосконалення системи управління ризиками фінансового сектору України доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання цифрових технологій, сучасних аналітичних методів та організаційних механізмів ризик-менеджменту. Пріоритетного значення набувають розвиток інтегрованих інформаційних систем, автоматизація моніторингу ризикових операцій, підвищення якості фінансових даних, удосконалення методів прогнозування, розвиток цифрових компетентностей персоналу та посилення кіберзахисту.

При цьому оцінювання результативності використання цифрових інструментів має ґрунтуватися на системі кількісних і якісних показників, які

характеризують точність ідентифікації ризиків, швидкість реагування на потенційні загрози, рівень операційних витрат, обсяг фінансових втрат та стійкість інформаційної інфраструктури. Важливим є не лише впровадження нових технологічних рішень, а й забезпечення їх узгодженості зі стратегічними цілями фінансових установ, внутрішніми процедурами контролю та регуляторними вимогами.

Таким чином, цифрові технології та інформаційно-аналітичні інструменти формують важливу основу модернізації системи управління ризиками фінансового сектору України. Їх комплексне застосування створює передумови для підвищення оперативності ідентифікації фінансових загроз, удосконалення прогнозування, зниження операційних ризиків та посилення стійкості фінансових установ. Подальший розвиток ризик-менеджменту має передбачати інтеграцію аналітики великих даних, технологій штучного інтелекту, автоматизованих систем моніторингу та сучасних механізмів кіберзахисту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до комплексного оцінювання результативності цифрових інструментів управління фінансовими ризиками та визначенням їхнього впливу на стійкість фінансового сектору України.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні : постанова Правління Національного банку України від 25.07.2025 № 80. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25072025_80.pdf (дата звернення: 23.09.2026).

2. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf (дата звернення: 23.09.2026).

Юлія УЛЯНИЧ
к.е.н., доцент
Костянтин УЛЯНИЧ
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Надійність реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів у банківській діяльності значною мірою залежить від сформованості належного внутрішнього середовища та системного контролю за перебігом відповідних процесів. Важливим у цьому контексті є залучення компетентних працівників, а за необхідності і зовнішніх консультантів та експертів, здатних забезпечити професійний супровід інноваційних проєктів, а також своєчасне виявлення й нейтралізацію ризиків, пов’язаних із внутрішніми та зовнішніми операціями банку.

Важливою складовою такого підходу є постійний моніторинг реалізації інноваційних проєктів, розвиток професійних компетентностей працівників та систематичне підвищення рівня їхньої кваліфікації. Організаційні рішення, спрямовані на посилення інноваційно-інвестиційної складової фінансової безпеки банку, повинні відповідати стратегічним орієнтирам його розвитку та бути інтегрованими в систему антикризового управління.

Забезпечення сталого інноваційного розвитку економіки та банківського сектору актуалізує необхідність формування дієвого механізму зміцнення фінансової безпеки банківських установ. Його функціонування має передбачати стимулювання інноваційно-інвестиційної активності банків та ґрунтуватися на взаємопов’язаних імперативах, які визначають основні напрями, завдання й інструменти забезпечення безпеки [1].

До таких імперативів доцільно віднести: організаційний; фінансовий; нормативно-правовий; управління ризиками та загрозами; кібербезпеки; оцінювання результативності механізму забезпечення інноваційно-інвестиційної складової фінансової безпеки.

Водночас ефективність забезпечення фінансової безпеки банків не може обмежуватися лише внутрішніми управлінськими рішеннями. Важливе значення має державна підтримка процесів виявлення, попередження та нейтралізації загроз, що виникають у межах інноваційно-інвестиційної діяльності банків. У цьому напрямі необхідним є вдосконалення державного регулювання банківського сектору та активніше використання сучасних технологій для збору, систематизації, оброблення й аналітичного опрацювання інформації.

Окремим напрямом удосконалення механізму є розвиток методичного забезпечення оцінювання рівня інноваційно-інвестиційної безпеки. Важливо також посилити фінансовий контроль за використанням ресурсів, проведенням банківських операцій та діями працівників, оскільки людський фактор за певних умов може створювати додаткові ризики для фінансової безпеки установи.

Інструменти державного регулювання мають бути спрямовані не лише на підтримання стабільності та стимулювання розвитку банківського сектору, а й на формування позитивних економічних результатів для всіх зацікавлених сторін. Важливим наслідком ефективного державного впливу має стати зміцнення суспільної довіри до банківських установ та підвищення їхньої здатності забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі [2].

Імператива кібербезпеки орієнтована на узгодження дій усіх суб’єктів банківської діяльності з метою захисту інформаційних ресурсів та забезпечення безпечного функціонування фінансових операцій у цифровому середовищі. Реалізація цього напряму передбачає застосування сучасних засобів криптографічного захисту персональних даних та інформації щодо операцій,

удосконалення діяльності спеціалізованих правоохоронних органів у сфері протидії кіберзлочинності, а також посилення відповідальності за порушення вимог інформаційної та цифрової безпеки у банківському секторі [3].

Фінансова імператива механізму забезпечення інноваційно-інвестиційної безпеки пов'язана зі створенням фінансових передумов для стабільної та водночас динамічної інноваційної діяльності банків. Її реалізація передбачає акумулювання необхідного обсягу фінансових та інвестиційних ресурсів, їх раціональний розподіл і використання, а також оцінювання економічної доцільності інноваційних проєктів та очікуваної від них віддачі.

Отже, забезпечення інноваційно-інвестиційної складової фінансової безпеки банківських установ потребує комплексного підходу, за якого організаційні, фінансові, нормативно-правові, ризикові та кібербезпекові заходи реалізуються у взаємозв'язку. Ефективність відповідного механізму визначається не лише здатністю банку своєчасно виявляти та нейтралізувати потенційні загрози, а й можливістю створювати сприятливі умови для реалізації інноваційних та інвестиційних ініціатив. Важливим є поєднання внутрішніх управлінських інструментів банку з державною регуляторною підтримкою, сучасними інформаційними технологіями та системою постійного моніторингу результативності прийнятих рішень. Застосування такого підходу сприятиме одночасному зміцненню фінансової стійкості банків, зниженню рівня ризиків і створенню передумов для їх сталого інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. № 1-2. С. 50–61.

2. Цвєтков А. М. Поняття та сутність банківської діяльності в умовах євроінтеграції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №1. С. 478-481.

3. Циганюк Д. Л. Аналіз фінансового стану банківського сектору України. *Вісник Сумського державного університету*. *Серія Економіка*. 2020. № 1. С. 155-162.

Наталія МАРУСЯК
к.е.н, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Глобалізація економічних процесів, посилення міжнародної конкуренції, цифровізація та прискорення технологічних змін формують нові вимоги до розвитку підприємств. До традиційних економічних ризиків додаються геополітична нестабільність, зміни міжнародних ланцюгів постачання, валютні коливання, зростання вартості капіталу, енергетичні виклики та посилення вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов фінансове забезпечення є важливою передумовою не лише підтримання поточної діяльності, а й адаптивного розвитку підприємства та збереження його конкурентоспроможності.

Адаптивний розвиток передбачає здатність підприємства своєчасно коригувати свою діяльність відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансова складова адаптації охоплює формування достатнього обсягу ресурсів, оптимізацію структури капіталу, управління ліквідністю і грошовими потоками, диверсифікацію джерел фінансування та мінімізацію фінансових ризиків. Фінансові рішення мають забезпечувати не тільки поточну стійкість, а й ресурсну основу для інновацій, цифрової трансформації та технологічного оновлення [1].

Важливим напрямом є поєднання власних і зовнішніх джерел фінансування. Власний капітал забезпечує фінансову незалежність, тоді як банківські кредити, лізинг, гранти, інвестиційне та партнерське фінансування дають можливість прискорити розвиток. Водночас залучення зовнішнього капіталу потребує контролю його вартості, строковості та впливу на фінансову стійкість підприємства.

В Україні поступово розширюються можливості кредитного фінансування бізнесу. За даними Національного банку України, у 2025 р. чисті гривневі кредити бізнесу зросли більш ніж на третину, а співвідношення чистих кредитів бізнесу до ВВП збільшилося з 7,7% до 8,7% [2]. Важливу роль у підтримці підприємств відіграють також державні програми, міжнародні фінансові організації та механізми гарантування ризиків.

Глобалізація розширює доступ підприємств до міжнародних джерел капіталу. Для українського бізнесу особливого значення набувають фінансування Європейського банку реконструкції та розвитку, міжнародних банків і донорських програм. У 2025 р. ЄБРР спрямував в Україну 2,9 млрд євро, причому 57% інвестицій припало на приватний сектор [3]. Це створює додаткові можливості для відновлення виробничих потужностей, модернізації підприємств та розвитку інвестиційної діяльності.

Одночасно змінюються вимоги до самого підприємства як потенційного отримувача фінансових ресурсів. Цифровізація фінансових процесів сприяє підвищенню прозорості, оперативності управління та якості прогнозування. Використання цифрових платформ, великих даних та інструментів штучного інтелекту дає змогу аналізувати грошові потоки, оцінювати ризики та моделювати альтернативні сценарії.

Ще однією глобальною тенденцією є поширення принципів ESG та зеленого фінансування. Інвестори й міжнародні фінансові установи дедалі більше враховують екологічні, соціальні та управлінські характеристики підприємств. Для бізнесу це формує потребу у підвищенні енергоефективності,

прозорості корпоративного управління та соціальної відповідальності. Відповідність ESG-критеріям поступово стає одним із факторів доступу до міжнародного капіталу.

В умовах глобальної конкуренції фінансове управління має ґрунтуватися на постійному моніторингу ліквідності, платоспроможності, рентабельності, грошових потоків та боргового навантаження з одночасним оцінюванням зовнішніх ризиків. Поєднання фінансового моніторингу, прогнозної аналітики та адаптивного управління дає можливість своєчасно коригувати фінансову стратегію підприємства [4]. Важливою передумовою такої адаптивності є фінансова гнучкість, яка забезпечує можливість оперативно перерозподіляти ресурси між поточними та стратегічними потребами підприємства. Доцільним є використання сценарного фінансового планування, за якого оцінюються можливі зміни попиту, валютних курсів, вартості кредитних ресурсів, цін на сировину та логістичних витрат.

Отже, фінансове забезпечення адаптивного розвитку підприємств є комплексною системою, що поєднує власні ресурси, банківське кредитування, міжнародні інвестиції, державну та грантову підтримку, цифрові фінансові інструменти й механізми сталого фінансування. Для українських підприємств важливим завданням є диверсифікація джерел капіталу, цифровізація фінансового управління та інтеграція до європейського фінансового простору. Такий підхід створює фінансову основу для технологічного оновлення, виходу на міжнародні ринки та підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Партин Г. О., Загородній А. Г. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-51.

2. Національний банк України. Банки нарощують кредитування швидкими темпами два роки поспіль і готові до подальшої кредитної експансії – Огляд банківського сектору. 19.02.2026. URL:

https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-naroschuyut-kredituvannya-shvidkimi-tempami-dva-roki-pospil-i-gotovi-do-podalshoyi-kreditnoyi-ekspansiyi--oglyad-bankivskogo-sektoru

3. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD 2025 finance for Ukraine rises to a record €2.9 billion. 2026. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-2025-finance-for-ukraine-rises-to-a-record.html

4. Русин-Гриник Р., Федорчак О., Князь С. Адаптивно-прогностична модель управління фінансами підприємств в умовах динамічного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-20.

Катерина МЕЛЬНИК
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КОН'ЮНКТУРИ

Малий та середній бізнес (МСБ) є важливою складовою економічної системи України, оскільки забезпечує зайнятість населення, формує значну частину доданої вартості, підтримує конкурентне середовище та сприяє розвитку регіонів. Водночас функціонування МСБ в Україні відбувається в умовах надзвичайно високої економічної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною, руйнуванням виробничої та енергетичної інфраструктури, дефіцитом трудових ресурсів, зміною логістичних маршрутів, інфляційними процесами та коливаннями попиту. За таких умов фінансова стабільність підприємства має розглядатися не лише як результат достатньої прибутковості, а як комплексна здатність своєчасно виконувати фінансові

зобов'язання, підтримувати ліквідність, адаптувати структуру витрат і доходів та забезпечувати безперервність діяльності.

Сучасна економічна кон'юнктура України характеризується поєднанням позитивних тенденцій відновлення ділової активності та значних ризиків. За даними НБУ, у березні 2026 р. індекс очікувань ділової активності (ІОДА) підвищився до 52,7 пункту проти 45,9 у лютому та 51,8 у березні 2025 р. Серед чинників покращення бізнес-настроїв НБУ виділяє поступову нормалізацію ситуації в енергетиці, пожвавлення споживчого попиту, міжнародну фінансову допомогу та стійкість валютного ринку. Водночас негативний вплив продовжували чинити обстріли критичної інфраструктури, інфляційні очікування та дефіцит кваліфікованих працівників [1].

Показовими є результати фінансової діяльності підприємств. За даними Державної служби статистики України, у 2025 р. фінансовий результат до оподаткування малих підприємств становив 12,92 млрд грн, тоді як у 2024 р. – 8,62 млрд грн. Отже, приріст становив близько 49,9%. Частка малих підприємств, які отримали прибуток, збільшилася з 75,4 % у 2024 р. до 76,6 % у 2025 р., а частка збиткових зменшилася з 24,6 % до 23,4 %. Водночас у середніх підприємств фінансовий результат до оподаткування зменшився з 14,32 млрд грн у 2024 р. до 13,77 млрд грн у 2025 р., тобто приблизно на 3,8 % [2].

Наведені дані свідчать про неоднорідність фінансової адаптації бізнесу. З одного боку, у 2025 р. малі підприємства продемонстрували суттєве збільшення сукупного фінансового результату та незначне скорочення частки збиткових суб'єктів. З іншого – майже кожне четверте мале підприємство залишалося збитковим. Це означає, що підвищення сукупного прибутку не усуває проблеми фінансової вразливості окремих суб'єктів господарювання.

Особливої уваги потребує регіональна диференціація фінансового стану бізнесу. За даними НБУ. середній операційний дохід одного підприємства в областях, близьких до фронту, за 12 місяців до вересня 2025 р був більш ніж на чверть нижчим порівняно з 2021 р., тоді як у середньому по Україні він

збільшився приблизно на 6 %. При цьому середня кількість найманих працівників у прифронтових регіонах скоротилася більш ніж на чверть проти близько 10 % по країні. Водночас підприємства, які продовжують діяльність у таких регіонах, змогли адаптуватися до ризикового середовища, а їхня операційна рентабельність у зазначений період була близькою до середньої по країні [3].

Таким чином, управління фінансовою стабільністю МСБ має враховувати не тільки загальноекономічні показники, а й територіальний, галузевий та ризиковий профіль підприємства. Для підприємств, що працюють у регіонах із високим рівнем воєнних ризиків, пріоритетними є забезпечення ліквідності, страхування майна, диверсифікація постачальників, створення резервів та формування альтернативних каналів збуту.

Важливим елементом фінансової стабільності МСБ є доступ до кредитних ресурсів. Упродовж останніх років банківське кредитування поступово відновлюється. За даними НБУ, у 2025 р. чисті гривневі кредити бізнесу зросли більш ніж на третину, а рівень проникнення чистих кредитів бізнесу в економіку вперше з початку повномасштабної війни збільшився з 7,7 % до 8,7 % ВВП. При цьому рушієм кредитної активності стали передусім ринкові кредити поза межами державних програм підтримки [4].

Таким чином, фінансова стабільність МСБ в умовах змінної економічної кон’юнктури має розглядатися як динамічний стан, що забезпечується здатністю підприємства підтримувати ліквідність, прибутковість і платоспроможність одночасно з адаптацією до зовнішніх ризиків. Поєднання внутрішніх фінансових інструментів підприємства із державною, банківською та міжнародною підтримкою створює передумови для збереження підприємницької активності, інвестиційного відновлення та посилення ролі МСБ у забезпеченні економічної стійкості України.

Список використаних джерел

1. Бізнес суттєво поліпшив оцінки результатів своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у березні. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-

suttyevo-polipshiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-berezni (дата звернення : 29.09.2026).

2. Фінансові результати підприємств (річна) (2025). URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/finansovi-rezultaty-pidpryyemstv-richna-2025. (дата звернення : 29.09.2026).

3. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku. (дата звернення : 29.09.2026).

4. Здійснено чергові кроки для нарощення кредитування та впровадження в Україні норм ЄС. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zdiysneno-chergovi-kroki-dlya-naroschennya-kredituvannya-ta-vprovadjennya-v-ukrayini-norm-yes(дата звернення : 29.09.2026).

Максим БЕЗПАРТОЧНИЙ
д.е.н., професор
Хмельницька торговельно-економічна академія

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Сучасний стан підприємств торгівлі характеризується посиленням конкуренції, трансформацією споживчих потреб, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням уваги суспільства до соціальних та екологічних аспектів господарювання. За таких умов традиційні підходи до маркетингу, орієнтовані переважно на збільшення обсягів товарообігу та максимізацію прибутку, поступово доповнюються концепцією соціально відповідального маркетингу. Її реалізація передбачає узгодження економічних інтересів підприємства з потребами споживачів, суспільства та вимогами збереження навколишнього середовища. Особливого значення соціально відповідальний маркетинг набуває

для підприємств торгівлі, діяльність яких безпосередньо пов'язана із задоволенням споживчих потреб, формуванням культури споживання, організацією товаропостачання та управлінням значними матеріальними й інформаційними потоками. Торговельні підприємства мають можливість впливати на поведінку споживачів через асортиментну, цінову, комунікаційну та збутову політику, сприяючи поширенню принципів відповідального споживання.

Соціально відповідальний маркетинг доцільно розглядати як систему управлінських рішень і маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів із одночасним урахуванням довгострокових інтересів підприємства, суспільства та навколишнього середовища.

У контексті сталого розвитку підприємств торгівлі соціально відповідальний маркетинг виконує декілька взаємопов'язаних функцій. Економічна функція полягає у формуванні довготермінових відносин зі споживачами, підвищенні їхньої лояльності та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Соціальна функція реалізується через забезпечення доступності товарів і послуг, дотримання прав споживачів, створення безпечних умов праці та підтримку місцевих громад. Екологічна функція передбачає скорочення негативного впливу торговельної діяльності на довкілля, зменшення використання пакувальних матеріалів, раціональне використання ресурсів і популяризацію екологічно відповідального споживання.

Важливим напрямом упровадження соціально відповідального маркетингу є вдосконалення асортиментної політики підприємств торгівлі. Зокрема, перспективним є розширення пропозиції екологічно сертифікованих товарів, продукції місцевих товаровиробників, товарів із безпечним складом та продукції, виготовленої з дотриманням етичних стандартів. Такий підхід сприяє не лише задоволенню актуальних споживчих потреб, а й підтримці відповідальних виробничих практик та розвитку локальних економічних систем.

Не менш важливим компонентом соціально відповідального маркетингу є формування прозорої та етичної системи маркетингових комунікацій. Надання

достовірної інформації про товари, їхні характеристики, походження та екологічні властивості сприяє зміцненню довіри споживачів. Водночас підприємствам торгівлі необхідно уникати маніпулятивної реклами, необґрунтованих екологічних тверджень, що можуть вводити покупців в оману.

Цифровізація торговельної діяльності відкриває додаткові можливості для розвитку соціально відповідального маркетингу. Використання цифрових каналів комунікації, програм лояльності та аналітики споживчої поведінки дає змогу підприємствам краще розуміти потреби клієнтів, персоналізувати пропозиції та оперативно реагувати на суспільні запити. Водночас відповідальне використання персональних даних, дотримання конфіденційності та забезпечення прозорості цифрової взаємодії є необхідними умовами формування довіри споживачів.

Окрему увагу слід приділити екологізації торговельних процесів. Застосування багаторазового пакування, розвиток систем сортування та перероблення відходів, скорочення обсягів харчових втрат, оптимізація логістичних маршрутів і впровадження енергоефективних технологій дають змогу зменшити екологічне навантаження. Інформування споживачів про такі заходи та залучення їх до екологічних ініціатив сприяють формуванню культури відповідального споживання.

Соціальна складова маркетингової діяльності підприємств торгівлі також передбачає підтримку місцевих громад, створення інклюзивного торговельного середовища та реалізацію соціальних ініціатив. До відповідних заходів можна віднести забезпечення доступності торговельних об’єктів для маломобільних груп населення, підтримку локальних товаровиробників, благодійні програми та участь у соціальних проєктах. В умовах воєнних викликів для підприємств торгівлі особливого значення набувають підтримка вразливих категорій населення, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та участь у програмах відновлення місцевих громад.

Результативність упровадження соціально відповідального маркетингу

доцільно оцінювати за системою економічних, соціальних та екологічних індикаторів. До економічних показників можна віднести динаміку обсягів товарообігу відповідальних товарів, рівень утримання клієнтів і повторних покупок. Соціальна результативність може оцінюватися за рівнем задоволеності споживачів, доступністю торговельних послуг та кількістю реалізованих соціальних ініціатив. Екологічну ефективність доцільно визначати на основі обсягів скорочення пакувальних матеріалів, харчових відходів, споживання енергії та інших ресурсів.

Отже, соціально відповідальний маркетинг є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі, оскільки дає змогу поєднувати економічні цілі бізнесу із соціальними та екологічними пріоритетами. Його системне впровадження сприяє зміцненню довіри споживачів, формуванню позитивної ділової репутації, розвитку партнерських відносин із місцевими громадами та підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Олеся БЕЗПАРТОЧНА
доктор філософії
Хмельницька торговельно-економічна академія

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

В умовах сучасних економічних трансформацій забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі набуває особливої актуальності. Посилення конкурентної боротьби, перманентна зміна платоспроможного попиту та потреб споживачів, цифровізація торговельних процесів та зростання витрат обігу зумовлюють необхідність удосконалення фінансового управління. Для українських торговельних підприємств додатковими викликами залишаються

наслідки воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів, обмеженість інвестиційних ресурсів та підвищення фінансових ризиків. За таких умов фінансове забезпечення стає важливою передумовою не лише поточного функціонування, а й довготривалого розвитку підприємств торгівлі.

Сталий розвиток торговельного підприємства передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей. Економічна складова охоплює забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Соціальна складова пов'язана зі створенням належних умов праці, дотриманням прав споживачів і підтримкою місцевих громад. Екологічний аспект передбачає раціональне використання ресурсів, скорочення відходів, підвищення енергоефективності та впровадження екологічно відповідних технологій. Реалізація зазначених напрямів потребує належного фінансового забезпечення та ефективного розподілу ресурсів.

Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі доцільно розглядати як сукупність методів, джерел і механізмів формування та використання фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію довготермінових економічних, соціальних та екологічних цілей. Його ефективність визначається не лише обсягом залучених коштів, а й раціональністю їх розподілу, вартістю фінансування, рівнем фінансових ризиків та очікуваною результативністю інвестицій.

Основу фінансового забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств становлять власні та залучені фінансові ресурси. До власних джерел належать нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування та внески власників. Їх використання дає змогу зменшити залежність від зовнішніх кредиторів і зберегти фінансову автономію підприємства. Водночас обмеженість власних ресурсів може стримувати реалізацію масштабних інвестиційних проєктів, зокрема модернізацію торговельної інфраструктури, упровадження енергоефективного обладнання та цифрових технологій.

Важливу роль у фінансуванні сталого розвитку відіграють залучені ресурси, зокрема банківське кредитування, лізинг, інвестиції партнерів та державні програми підтримки підприємництва. Банківські кредити можуть використовуватися для фінансування оновлення матеріально-технічної бази, розширення торговельної мережі та модернізації логістичних процесів. Лізинг створює можливості для оновлення торговельного й холодильного обладнання без значних одноразових капітальних витрат. Водночас використання позикових коштів потребує врахування вартості кредитування, термінів погашення та здатності підприємства генерувати достатні грошові потоки.

Перспективним напрямом є залучення фінансових ресурсів для реалізації екологічних та соціальних ініціатив. Зокрема, інвестиції в енергоефективне обладнання, відновлювані джерела енергії, системи управління відходами та екологічне пакування можуть сприяти скороченню операційних витрат і зменшенню негативного впливу на довкілля. Фінансування таких заходів доцільно здійснювати з урахуванням термінів окупності, очікуваної економії ресурсів і потенційних екологічних ефектів.

Особливого значення набуває стратегічне фінансове планування, яке забезпечує узгодження поточних потреб підприємства з його довготерміновими цілями. Для підприємств торгівлі доцільним є формування фінансових планів із виділенням окремих напрямів фінансування операційної діяльності, інвестиційних проєктів, цифрової трансформації та соціально-екологічних заходів. Важливим інструментом управління є бюджетування, що дає змогу контролювати витрати, визначати пріоритетність інвестицій та своєчасно коригувати фінансові рішення.

З метою підвищення ефективності фінансового забезпечення сталого розвитку підприємствам торгівлі доцільно впроваджувати комплексний підхід, який передбачає: диверсифікацію джерел фінансування шляхом раціонального визначення фінансового левериджу, лізингу та доступних програм фінансової підтримки; оптимізацію структури капіталу з урахуванням вартості фінансових

ресурсів, платоспроможності підприємства та допустимого рівня фінансових ризиків; пріоритетне фінансування ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на оптимізацію енергетичних витрат, скорочення відходів та підвищення ефективності торговельних процесів; удосконалення фінансового планування шляхом інтеграції економічних, соціальних та екологічних показників у систему бюджетування; посилення фінансового контролю за результативністю інвестиційних проєктів та використанням коштів, спрямованих на реалізацію заходів сталого розвитку.

Оцінювання ефективності фінансового забезпечення сталого розвитку має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних показників. До основних фінансових індикаторів доцільно віднести рентабельність активів і власного капіталу, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості, співвідношення позикового і власного капіталу, а також рентабельність інвестиційних проєктів. Для оцінювання соціально-екологічних результатів варто враховувати обсяги інвестицій у відповідні заходи, динаміку енергоспоживання, обсяги утворення відходів та витрати на забезпечення належних умов праці. Комплексне застосування цих показників дозволить оцінювати не лише фінансову результативність, а й внесок підприємства у досягнення цілей сталого розвитку.

Наталія АНДРУСЯК
д.е.н., професор
Уманський національний університет

FROM COMPLIANCE TO STRATEGIC VALUE: CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING IN THE EUROPEAN UNION AND IMPLICATIONS FOR UKRAINIAN BUSINESS

Corporate reporting is continuously evolving as environmental and social factors increasingly affect business risks, opportunities, access to finance and relationships

with stakeholders. Conventional financial statements remain fundamental, but they cannot by themselves provide a comprehensive picture of factors that may influence a company's long-term resilience and value creation. Therefore, also in academic research increasing importance is given to sustainability reporting as part of the wider corporate information architecture and investigates its relationship with conventional financial reporting [1; 2].

The EU established a structured regulatory framework through the CSRD and ESRS, based on the principle of double materiality, which considers both a company's impacts on people and the environment and the effect of sustainability matters on business performance. Beyond disclosure, sustainability reporting supports the identification of material impacts, risks and opportunities, helping integrate sustainability considerations into management and decision-making processes [3; 4].

Recent research suggests that reporting and disclosure practices alone do not automatically translate into improved sustainability performance. The potential value of ESRS reporting depends on whether materiality assessments and related indicators become connected with performance measurement, management and strategy. The central question is therefore not how much sustainability information a company publishes, but whether the reporting process generates information that can support corporate decisions.

AFRY provides an illustrative case of how sustainability reporting can extend beyond regulatory compliance and contribute to strategic decision-making. The international engineering and consulting group reported net sales of approximately EUR 2.24 billion and 17 898 employees in 2025 [5]. Its 2025 Annual and Sustainability Report was the company's first sustainability statement prepared in accordance with the CSRD and ESRS. A key methodological development was the integration of a structured double materiality assessment, evaluating sustainability-related impacts, risks, and opportunities across the company's operations and value chain. This approach provides stakeholders and investors with a more comprehensive basis for assessing the company's sustainability performance and long-term value creation.

The analytical value of the case becomes particularly evident when the reporting process is examined in the context of AFRY's strategic management. In 2025, the company launched its new "Unlocking AFRY" strategy and introduced a sustainability target aimed at developing the client and project portfolio in line with the climate transition. AFRY evaluates clients and projects according to their potential climate impact and uses the resulting information to guide portfolio development. The report states that approximately 30 % of 2025 net sales was associated with projects identified as contributing to or supporting climate transition. This approach is complemented by measurable sustainability outcomes, including a 95.3 % completion rate of ESG training among employees, a taxonomy-eligible turnover share of 43.1 %, and a taxonomy-aligned turnover share of 2.4 %.

This provides a concrete example of sustainability information moving beyond descriptive disclosure. The data generated through the reporting and assessment process becomes relevant to decisions about the projects and client assignments that the company seeks to pursue. AFRY also states that the portfolio analysis is intended to strengthen strategic governance while maintaining long-term competitiveness.

While this case does not provide evidence of a causal relationship between CSRD reporting and improved sustainability performance, it demonstrates how a regulated reporting framework can be integrated with materiality assessment, strategic decision-making, and portfolio management processes.

Ukraine is developing its sustainability reporting framework in parallel with its broader alignment with EU legislation. However, a fully developed ESRS-based system has not yet been incorporated into the Ukrainian legal framework. The very recently published Draft Law No. 15538, registered on 21 August 2026, proposes amendments concerning sustainability reporting and represents the current legislative trajectory, but remains a draft under parliamentary consideration [6].

For Ukrainian companies, the implications of this transition extend beyond regulatory compliance. The ability to generate reliable and comparable sustainability information is likely to become an important factor in maintaining access to

European capital, markets, customers, and value-chain partnerships, thereby influencing long-term competitiveness and growth opportunities.

References

1. Barker, R. (2025). Corporate sustainability reporting. Journal of Accounting and Public Policy, 49, 107280. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107280.

2. Lindgren, J. K., Klungseth, N. J., & Andersen, B. S. (2026). From Double Materiality to Performance: Conceptualizing Reporting Under the European Sustainability Reporting Standards. Business Strategy and the Environment. https://doi.org/10.1002/bse.70714.

3. European Parliament and Council. (2026). Directive (EU) 2026/470 on corporate sustainability reporting and due diligence requirements. Official Journal of the European Union.

4. European Commission. (2026). Commission Delegated Regulation (EU) 2026/1563 on the simplification of sustainability reporting standards. Official Journal of the European Union.

5. AFRY AB (2026). Annual and Sustainability Report 2025. Stockholm: AFRY AB.

6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2026). Draft Law No. 15538 “On Amendments to the Law of Ukraine ‘On Accounting and Financial Reporting in Ukraine’ concerning the introduction of sustainability reporting”, registered 21 August 2026.

Use of Artificial Intelligence tools: AI-assisted tools were used for language improvement and grammar correction. All substantive content, analysis, interpretations, and conclusions were developed and verified by the author.

Тетяна МОКІЄНКО
к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бухгалтерська інформаційна система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують збір, реєстрацію, накопичення, обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для управління господарськими процесами. Її структура охоплює інформаційні ресурси, програмне та технічне забезпечення, персонал, методичне забезпечення та організаційні процедури. Такий підхід дозволяє розглядати інформаційну систему обліку не ізольовано від управління, а як його функціональну складову, яка забезпечує інформаційні потреби різних рівнів менеджменту [1].

У контексті сталого розвитку особливого значення набуває здатність інформаційної системи інтегрувати різні види інформації. Традиційні фінансові показники доцільно доповнювати даними про використання матеріальних, енергетичних і природних ресурсів, обсяги екологічних витрат, утворення відходів, дотримання вимог охорони праці, соціальні програми та інші аспекти відповідальної діяльності підприємства. Така інтеграція створює інформаційну основу для комплексного оцінювання результативності діяльності та її відповідності принципам сталого розвитку [2].

У цьому аспекті важливою є трансформація облікової системи відповідно до потреб формування нефінансової інформації. Інформаційна система повинна забезпечувати можливість ідентифікації, накопичення та узагальнення показників, які характеризують не лише фінансові результати, а й екологічні та соціальні наслідки діяльності підприємства. Інтеграція фінансових і

нефінансових даних підвищує інформаційну прозорість підприємства та створює передумови для формування комплексної звітності про сталий розвиток [2].

Особливого значення набуває ESG-орієнтація облікової системи. Сучасні підходи передбачають поступову трансформацію бухгалтерського обліку з урахуванням екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів. У таких умовах інформаційна система має забезпечувати формування достовірної та зіставної інформації щодо відповідних показників, яка може бути використана як внутрішніми користувачами, так і інвесторами, кредиторами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами [3].

Значення інформаційних систем обліку для сталого розвитку підприємства можна систематизувати за основними напрямами (табл. 1).

Таблиця 1

Роль інформаційних систем обліку в забезпеченні сталого розвитку підприємства

Напрям	Роль інформаційної системи обліку	Результат для сталого розвитку
Економічний	Формування інформації про доходи, витрати, прибуток, активи, зобов'язання та грошові потоки	Підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності
Управління витратами	Деталізація витрат за видами, центрами відповідальності, видами продукції та бізнес-процесами	Виявлення резервів скорочення витрат і підвищення ресурсоефективності
Екологічний	Облік природоохоронних витрат, використання ресурсів, енергії, палива, води та утворення відходів	Зниження екологічного навантаження та екологічних ризиків
Соціальний	Формування інформації про оплату праці, соціальні виплати, охорону праці та розвиток персоналу	Підвищення соціальної відповідальності підприємства
Інвестиційний	Оцінювання витрат і результатів інвестицій у цифрові, ресурсозберігаючі та екологічні технології	Формування передумов довгострокового розвитку
Ресурсний	Контроль використання матеріальних, трудових, енергетичних і фінансових ресурсів	Раціоналізація ресурсоспоживання та зменшення втрат
Аналітичний	Автоматизований аналіз фінансових і нефінансових показників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Контрольний	Виявлення відхилень фактичних показників від планових та нормативних значень	Своєчасне реагування на ризики та негативні тенденції
Звітний	Формування інформації для фінансової, управлінської та нефінансової звітності	Підвищення прозорості діяльності та довіри зацікавлених сторін

Джерело: складено автором на основі [1-3].

Як видно з табл. 1, інформаційні системи обліку забезпечують інформаційну підтримку економічної, екологічної та соціальної складових сталого розвитку. Вони сприяють контролю фінансових результатів і витрат, ресурсоспоживання, природоохоронних заходів та соціальних показників, а також підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Для аграрних підприємств особливого значення набуває інтеграція облікових даних про земельні, матеріальні, енергетичні та інші ресурси. Це дає змогу оцінювати ресурсомісткість виробництва, контролювати собівартість продукції та визначати резерви підвищення ефективності й екологічності господарської діяльності.

Важливою перевагою цифровізованих систем є оперативний моніторинг показників, що дозволяє своєчасно виявляти перевитрати ресурсів, зростання витрат та інші негативні тенденції. Отже, інформаційні системи обліку є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки поєднують фінансову та нефінансову інформацію, підвищують прозорість діяльності та сприяють формуванню ESG-орієнтованого управління [2; 3].

Список використаних джерел

1. Кучеренко Т. М., Оляднічук Н. В., Крачок Л. І. Бухгалтерська інформаційна система: зміст і структура. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 15-20. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-3 (дата звернення 07.10.2026).

2. Міненкова Н. В. Адаптація бухгалтерського обліку до вимог сталого розвитку : стратегічні підходи та алгоритм інтеграції нефінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 25. DOI: 10.32782/2708-0366/2025.25.4 (дата звернення 07.10.2026).

3. Шкромида В. В., Грубеляс А. Л. Вектори трансформації бухгалтерського обліку в умовах ESG-звітування бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. № 1 (115). С. 138-145. DOI: 10.26642/ema-2026-1(115)-138-145 (дата звернення 07.10.2026).

Ольга ЛЕГА
к.е.н., доцент
Тетяна ПРИЙДАК
к.е.н., доцент
Людмила ЯЛОВЕГА
к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ

Посилення вимог до прозорості діяльності бізнесу та євроінтеграційні процеси зумовлюють поступовий перехід України до регламентованого звітування зі сталого розвитку. Це розширює інформаційні запити до підприємств, оскільки поряд із фінансовими показниками необхідним стає систематичне формування даних про екологічні та соціальні аспекти діяльності, трудові відносини, дотримання прав людини, корпоративне управління та протидію корупції. Важливим етапом нормативного забезпечення цього процесу стало схвалення КМУ Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [1]. Документ передбачає адаптацію національного законодавства до вимог ЄС, застосування Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS), запровадження електронного формату звітування та створення відповідного методичного забезпечення.

Подальшим кроком стало схвалення Урядом у 2026 р. проєкту ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку» [2]. Законопроєктом передбачено закріплення понять «звітність із сталого розвитку», «стандарти звітності із сталого розвитку» та «таксономія звітності із сталого розвитку», а також визначено основні питання, інформація про які

підлягатиме розкриттю. При цьому ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» залишається базовим нормативним актом, що визначає правові засади регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств [3]. Такі зміни потребують не лише підготовки нового виду звітності, а й трансформації внутрішньої системи формування інформації. Урахування ESG-факторів розширює аналітичні завдання підприємства в частині оцінювання витрат, ризиків та їх впливу на стійкість бізнесу [4]. Розвиток екологічного обліку створює інформаційну основу для відображення ресурсоспоживання, природоохоронних заходів та пов'язаних із ними витрат [5]. Значна частина необхідних для звітності даних формується в різних функціональних підсистемах підприємства, тому важливим стає їх узгодження, систематизація та інтеграція (табл. 1).

Таблиця 1

Обліково-аналітичне забезпечення формування звітності зі сталого розвитку підприємства

Інформація для звітності	Джерела інформації	Основні показники	Напрями розвитку обліково-аналітичного забезпечення
Екологічний			
Енергія, вода, викиди, відходи, використання ресурсів	Бухгалтерський і оперативно-технічний облік, виробничі дані	Енергоємність; водоємність; викиди; частка перероблених відходів; екологічні витрати	Аналітичний облік екологічних витрат; поєднання натуральних і вартісних показників
Соціальний			
Зайнятість, оплата праці, навчання, безпека праці, соціальні програми	Бухгалтерський і кадровий облік, HR-системи	Витрати на навчання; плинність кадрів; продуктивність; травматизм; соціальні витрати	Аналітичний облік соціальних витрат; формування соціальних показників
Управлінський			
ESG-політики, ризики, контроль, антикорупційні заходи	Внутрішні положення, управлінська звітність, реєстри ризиків	Виконання ESG-цілей; охоплення ризиків контролем	Формалізація нефінансових даних; включення ESG-показників до управлінської звітності

Продовження таблиці 1

Інформація для звітності	Джерела інформації	Основні показники	Напрями розвитку обліково-аналітичного забезпечення
Фінансово-інвестиційний			
Витрати та інвес-тиції у сталий роз-виток, фіннаслідки ESG-ризиків	Витрати та інвес-тиції у сталий роз-виток, фіннаслідки ESG-ризиків	Витрати та інвес-тиції у сталий роз-виток, фіннаслідки ESG-ризиків	Витрати та інвес-тиції у сталий роз-виток, фіннаслідки ESG-ризиків
Інтегрований			
Сукупність фінансових і нефінансових даних	Облікові та управлінські інформаційні системи	Виконання цільових показників; співвідношення витрат і результатів	Інтеграція збору, контролю та аналізу інформації для звітності

Джерело: систематизовано та доповнено за [4].

Запровадження такого підходу супроводжується низкою викликів. Насамперед це розосередженість інформації між різними підрозділами та інформаційними системами, недостатня аналітична деталізація ESG-витрат та інвестицій, складність забезпечення достовірності нефінансових показників і потреба в узгодженні методик їх визначення. Окремого значення набувають внутрішній контроль і розподіл відповідальності за формування даних, оскільки інформація для звітності надходитиме не лише з бухгалтерської служби, а й від кадрових, виробничих, екологічних та інших підрозділів.

Перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення пов’язані з інтеграцією фінансової та нефінансової інформації, поглибленням аналітичного обліку витрат та інвестицій у сталий розвиток, уніфікацією методик визначення показників і цифровізацією процесів їх збору та контролю.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : розпорядження КМУ від 18.10.2024 № 1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80.

2. Уряд схвалив законопроєкт про запровадження в Україні звітності зі сталого розвитку / КМУ. 20.08.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-zakonoproiekt-pro-zaprovadzhennia-v-ukraini-zvitnosti-zi-staloho-rozvytku.

3. 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.

4. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Черноусов О. І., Шеін Є. С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 95–104. DOI: https://doi.org/10.60022/2(2)-10S.

5. Перерва П. Г., Лега О. В., Безкровний О. В. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.107-115.

Larysa NIKOLENKO
Ph.D, Associate Professor
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

THE STEM APPROACH AS A FOUNDATION FOR TRANSFORMING ECONOMIC EDUCATION AMIDST UNCERTAINTY AND THE RISE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The modern transformation of economic education is driven not only by the digitalization of the learning process but also by a fundamental shift in the nature of economic activity. Economists increasingly operate in environments characterized by incomplete information, rapidly changing external conditions, high market volatility, and the need to make decisions without clear-cut forecasts. Under these circumstances, the traditional training model – focused primarily on acquiring a body of knowledge and replicating algorithms to solve standard problems – can no longer fully ensure that graduates are prepared for professional practice [1,2].

The STEM approach offers a potential response to these challenges by shifting the focus from the transmission of pre-existing knowledge to problem exploration, data handling, modeling, hypothesis testing, and the development and refinement of alternative solutions. In the context of economic education, STEM should be viewed not as a mechanical transfer of methodologies from the natural and technical sciences, but as an interdisciplinary framework for organizing learning activities. This framework integrates economic knowledge with mathematical methods, statistics, information technology, programming, data analysis, and artificial intelligence (AI) tools. Consequently, the focus of learning shifts from the economic phenomenon itself to the process of investigating it and making well-founded decisions. One of the fundamental differences in STEM-oriented economic education is the shift in the nature of the learning task. In the traditional model, students are often presented with a problem featuring defined input data, a known algorithm, and an expected answer [3]. In real-world economic practice, the situation is fundamentally different. An economist may not be provided with a complete dataset, a clear-cut algorithm, or a single correct answer. Therefore, it is appropriate to transform the learning task from routine problem-solving to problem exploration and the formulation of a well-founded economic solution. This approach entails the following sequence:

- identifying the economic problem: the student must not merely receive a problem formulated by the instructor but must determine exactly which problem needs to be solved;
- searching for and evaluating data: the student determines what data is required for decision-making, locates relevant sources, and assesses their quality and relevance. It is important to note that while the digital environment and artificial intelligence significantly facilitate access to information, availability does not equate to reliability;
- formulating a hypothesis: making an assumption regarding cause-and-effect relationships;

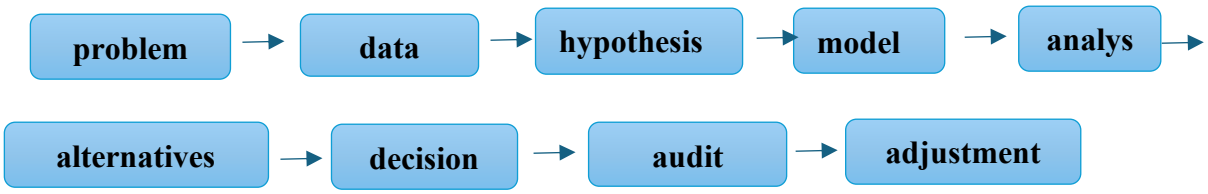
➢ building a model: the student selects a research tool (e.g., statistical analysis, an econometric model, forecasting, an optimization model, simulation modeling, etc.). The use of AI relevant to the chosen method plays a key role here;

➢ generating alternatives: at this stage, artificial intelligence can serve as the primary tool for generating alternatives. However, the student must examine the proposed alternatives, compare them against the data, identify erroneous assumptions, assess risks, and formulate their own conclusion;

➢ adoption and defense of the chosen solution with full justification;

➢ verification, refinement, and analysis of the outcome following changes in conditions.

This very sequence can serve as the foundation for a STEM-based model for developing economic competencies among students [4].



Thus, the outcome of the learning activity is not a "correct figure," but a well-founded decision. The introduction of STEM and AI transforms the role and significance of the instructor. The instructor shifts from a transmitter of information to a designer of the learning environment; from merely checking for knowledge recall to evaluating the economics student's thought process; from presenting a ready-made problem to constructing a problem situation; and from controlling every step to facilitating independent research. The instructor must design learning tasks in which the use of AI does not eliminate the need for critical thinking.

The pace of technological and economic change is creating new demands for the system of training economics professionals. The traditional model in which the primary learning outcome is the reproduction of acquired knowledge and the derivation of a correct answer – is increasingly out of step with real-world professional conditions. The STEM approach provides a methodological framework for shifting from learning

based on pre-set algorithms to research-based, project-oriented, and problem-based activities. For economics students, it is crucial to learn not only how to solve assigned problems but also how to devise their own solutions when the problem itself, the necessary data, and the method of resolution are not predefined.

References

1. Віртуальний STEM-центр Малої академії наук України. URL: https://stemua.science/ (дата звернення: 04.09.2026)

2. Електронні освітні ресурси в умовах цифровізації суспільства / Інститут цифровізації освіти НАПН України. 2023. URL: https://iitlt.gov.ua/ (дата звернення: 12.09.2026)

3. Our World in Data : науково-освітня платформа відкритих даних. URL: https://ourworldindata.org (дата звернення: 02.10.2026).

4. PhET Interactive Simulations / University of Colorado Boulder. 2024. URL: https://phet.colorado.edu/uk/ (дата звернення: 04.10.2026)

Марія ВИШНЕВСЬКА
к.т.н., доцент
Зоя БОЙКО
к.геогр.н., доцент
НТУ «Дніпровська політехніка»

КОНКУРЕНЦІЯ ЧЕРЕЗ КООПЕРАЦІЮ: КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Глобальний туристичний бізнес функціонує в умовах одночасного посилення конкурентної боротьби та зростання взаємозалежності суб’єктів ринку. Специфіка туристичного продукту полягає в тому, що турист споживає не ізольовану послугу окремого підприємства, а комплексний досвід, у формуванні

якого беруть участь засоби розміщення та харчування, транспортні підприємства, туроператори та екскурсійні компанії, цифрові та інформаційні сервіси тощо. Тому конкурентоспроможність окремого суб'єкта туристичного бізнесу дедалі більше залежить не лише від його власних ресурсів і компетенцій, а й від ефективності взаємодії з іншими учасниками туристичної системи.

Однією з моделей організації такої взаємодії є туристичний кластер, який об'єднує територіально сконцентровані та функціонально взаємопов'язані підприємства, організації й установи, залучені до створення, просування та реалізації туристичного продукту. До кластерної взаємодії можуть залучатися не лише безпосередні виробники туристичних послуг, а й органи влади, заклади освіти та науки, професійні й громадські організації, маркетингові, інформаційні та цифрові компанії. Відтак створюється мережеве середовище, у якому результат діяльності окремого учасника залежить від якості функціонування суміжних ланок. При цьому особливий інтерес становить притаманне кластерній моделі поєднання конкуренції та кооперації. Результати сучасних емпіричних досліджень підтверджують позитивний вплив такої взаємодії на формування стійких конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу [1].

Підприємства залишаються конкурентами на операційному рівні, змагаючись за клієнтів, доходи та ринкові позиції, але водночас мають спільний економічний інтерес у підвищенні привабливості та впізнаваності дестинації. Це створює підґрунтя для кооперації у тих напрямах, де об'єднання ресурсів і компетенцій забезпечує більший результат, ніж їх ізольоване використання. До таких напрямів належать спільне маркетингове просування, формування комплексних туристичних продуктів, створення цифрових платформ, обмін знаннями та технологіями, підготовка персоналу, участь у міжнародних заходах і формування бренду дестинації. Відповідно, економічний зміст кластерної моделі доцільно розглядати не лише через сам факт співпраці між учасниками, а через механізм трансформації кооперації у конкретні конкурентні переваги.

Запропонована матриця демонструє, що конкурентний ефект кластеризації виникає не автоматично внаслідок територіальної концентрації підприємств, а формується через спільне використання та посилення ресурсів, які окремому суб'єкту бізнесу складніше або дорожче розвивати самостійно. Особливе значення такий механізм має для малих і середніх підприємств, що становлять важливу складову туристичного бізнесу. Консолідація ресурсів робить доступними для них масштабніші маркетингові кампанії, міжнародне просування, спільні цифрові рішення та обмін компетенціями, реалізація яких на індивідуальному рівні може бути економічно обмеженою.

Таблиця 1

Матриця трансформації кластерної взаємодії у конкурентні переваги туристичного бізнесу

Форма кластерної взаємодії	Ресурс, що посилюється	Безпосередній ефект	Конкурентна перевага
Спільне маркетингове просування	Маркетинговий	Консолідація бюджетів, розширення охоплення цільових аудиторій	Посилення ринкових позицій учасників
Формування комплексних туристичних продуктів	Продуктовий	Інтеграція взаємодоповнюючих послуг у єдину пропозицію	Диференціація продукту та зростання його цінності для туриста
Створення спільних цифрових платформ	Інформаційно-цифровий	Концентрація інформації та спрощення доступу до туристичних послуг	Підвищення доступності та зручності туристичного продукту
Обмін знаннями, технологіями та спільне навчання	Інтелектуальний	Поширення компетенцій та прискорення впровадження інновацій	Підвищення якості та інноваційності послуг
Спільна участь у міжнародному просуванні	Ринковий	Об'єднання фінансових та організаційних можливостей	Розширення ринків та можливостей міжнародного позиціонування
Розвиток спільного бренду дестинації	Репутаційний	Формування єдиного впізнаваного образу території	Зміцнення ринкової ідентичності учасників та дестинації
Кооперація різних видів туристичного бізнесу	Адаптаційний	Диверсифікація пропозиції та можливість перерозподілу туристичних потоків	Підвищення адаптивності та стійкості туристичного бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення механізмів кластерної взаємодії

При цьому кооперація не усуває внутрішню конкуренцію. Навпаки, її збереження стимулює учасників кластера до підвищення стандартів обслуговування, впровадження технологічних і організаційних інновацій та пошуку нових способів створення цінності для туриста. Поширення успішних практик між взаємопов'язаними суб'єктами сприяє дифузії інновацій, тоді як диверсифікація учасників і туристичних продуктів підвищує здатність системи адаптуватися до змін туристичного попиту та зовнішніх ринкових шоків.

Таким чином, кластерну модель доцільно трактувати не як заміну конкуренції співпрацею, а як зміну конфігурації конкурентних відносин: конкуренція зберігається у сферах залучення й обслуговування споживача, тоді як кооперація концентрується у напрямах, де консолідація ресурсів створює додатковий економічний, інноваційний або ринковий ефект. У результаті конкурентоспроможність формується на двох взаємопов'язаних рівнях: на мікрорівні через розширення можливостей окремих підприємств та на рівні дестинації через формування комплексного туристичного продукту, посилення бренду й підвищення стійкості туристичної системи. Отже, принцип «конкуренція через кооперацію» може розглядатися як одна з ключових економічних характеристик кластерної моделі розвитку туристичного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Nie Z., Cronin S. Co-Opetition as a Pathway to Sustainability: How Bed and Breakfast Clusters Achieve Competitive Advantage in High-Density Tourism Destinations. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 21. Art. 9562. DOI: https://doi.org/10.3390/su17219562

Тетяна ЛАХТЮК
здобувачка вищої освіти, 4 курсу
Науковий керівник – **Анна САФАРОВА**
канд. екон. наук, доцент
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЙ НА РИНКУ БУХГАЛТЕРСЬКИХ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

Малий і середній бізнес працює в умовах обмежених фінансових ресурсів, невеликого штату та високої залежності від ринкового середовища, тому утримання власної бухгалтерії для нього часто економічно недоцільне. Бухгалтерський аутсорсинг стає способом оптимізувати витрати й підвищити якість облікової інформації [1]. Додатково попит стимулює дефіцит кваліфікованих кадрів в Україні. Зростання попиту приваблює нових гравців, і конкуренція між аутсорсинговими компаніями посилюється. Тому питання конкурентоспроможності постає для них не як теоретичне, а як практичне: від нього залежить, чи вдасться залучити клієнтів і утримати їх надовго.

Під конкурентоспроможністю аутсорсингової компанії трактується здатність пропонувати клієнтові більшу цінність, ніж конкуренти, і зберігати цю перевагу в часі. Теоретичну основу становить підхід М. Портера, який розглядає аутсорсинг не лише як спосіб скорочення витрат, а й як інструмент підвищення конкурентоспроможності [1]. Специфіка саме аутсорсингових компаній полягає в тому, що їхній продукт – це послуга. Клієнт не може оцінити її якість до початку співпраці, тому вирішальними стають довіра, репутація та передбачуваність результату. Крім того, замовник передає виконавцеві чутливі фінансові дані, а відповідальність перед контролюючими органами за помилки в звітності все одно несе його керівництво [1]. Через це конкуренція точиться не лише за ціну, а й за надійність та безпеку співпраці.

Фактори конкурентоспроможності доцільно поділити на цінові та нецінові. До цінових належать вартість обслуговування, прозорість тарифів і гнучкість моделей оплати, наприклад залежно від обсягу операцій чи кількості працівників. Для клієнта привабливість аутсорсингу значною мірою пояснюється тим, що постійні витрати на штатного бухгалтера стають змінними та прогнозованими [1]. Проте цінові фактори мають суттєвий недолік: їх легко відтворити, і конкуренти швидко відповідають аналогічними пропозиціями. Тому довгострокову перевагу забезпечують насамперед нецінові фактори, основні з яких узагальнено в таблиці.

Вплив цих факторів на вибір клієнта неоднаковий. Для малого бізнесу, як правило, вирішальними є ціна та простота взаємодії, тоді як середній бізнес дедалі більше зважає на безпеку даних, аналітичну підтримку й готовність виконавця брати на себе відповідальність. Особливу вагу має інформаційна безпека: за результатами оцінювання ризиків аутсорсингу саме інформаційні ризики отримали найвищий інтегральний рівень [2].

Таблиця 1

Основні нецінові фактори конкурентоспроможності бухгалтерської аутсорсингової компанії

Фактор	Зміст
Якість і своєчасність послуг	точність обліку, дотримання строків подання звітності
Кваліфікація персоналу	компетентність, стабільність команди, знання законодавства
Технологічність	хмарні системи, електронний документообіг, інтеграція з CRM, ERP та банківськими сервісами
Інформаційна безпека	захист даних, конфіденційність, контроль доступу
Репутація	відгуки клієнтів, досвід, кейси у відповідній галузі
Додаткові послуги	податкове планування, фінансовий консалтинг, аналітика
Договірні гарантії	KPI та SLA, відповідальність за помилки, страхування

Сформовано автором на основі використаних джерел: [1].

За результатами оцінювання найвищий рівень мають інформаційні ризики (29 балів із можливих 35, рівень «критичний»), далі йдуть стратегічні (27 балів) і репутаційні (25 балів), тоді як операційні, фінансові та правові ризики мають по 24 бали, а кадрові – 22. Іншими словами, клієнт найбільше

побоюється витоку даних, втрати контролю над обліком та репутаційних наслідків помилок виконавця, а якість, строки та вартість хвилюють його меншою мірою. Звідси випливає, що найвагомішими для вибору аутсорсера є ті фактори, які знімають ці побоювання: захищеність інформації, прозорі договірні умови з чітким розподілом відповідальності та підтверджена репутація компанії. Якість обслуговування й технологічність розглядаються клієнтом як необхідна база, а не як те, що вирізняє компанію серед конкурентів. Така логіка підтверджується й тим, що відповідальність перед контролюючими органами залишається на замовнику навіть у разі помилки виконавця, тож клієнт обирає передусім того, кому може довірити цей ризик [1].

Спираючись на цей аналіз, аутсорсинговим компаніям доцільно зосередити зусилля на кількох напрямах. Насамперед це створення відчутного для клієнта рівня безпеки: угоди про конфіденційність, розмежування доступу до даних, резервне копіювання та готовність підтвердити ці заходи документально. Другий напрям стосується прозорості договорів з чіткими показниками виконання, строками та відповідальністю за помилки, що знижує і правові, і фінансові побоювання замовника. Третім важливим напрямом є формування репутації через відгуки, кейси у конкретних галузях і відкриту комунікацію, адже для послуги, яку неможливо оцінити заздалегідь, довіра стає головним аргументом. Окремо варто розвивати цифрові інструменти та автоматизацію облікових процесів і розширювати спектр послуг у бік податкового планування й фінансового консалтингу, що переводить компанію з ролі виконавця рутинних операцій у роль партнера з управління бізнесом.

Отже, конкурентні переваги бухгалтерської аутсорсингової компанії формуються не стільки завдяки низькій ціні, скільки через поєднання безпеки даних, прозорих договірних гарантій, репутації та технологічності. Ціна залишається умовою входу в ринок, але утримати клієнтів і вирізнитися на тлі конкурентів дозволяють саме нецінові фактори, які знімають головні

побоювання замовника. Практичне значення мають посилення інформаційної безпеки, стандартизація якості, цифровізація та розвиток консалтингових послуг.

Список використаних джерел

1. Радіонова Н., Денисенко М., Щоголєва І. Значення аутсорсингу для бухгалтерського обліку середнього та малого бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 1 (81). С. 39-48. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/1220/1244

2. Гончаренко І. В., Дубініна М. В. Управління ризиками використання аутсорсингових послуг підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Modern Economics*. 2026. № 55. С. 98-105.
URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/25076/1/honcharenko.pdf

Олександр КОВАЛЬЧУК
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Уманський національний університет

АДАПТАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Євроінтеграційний курс України формує нові вимоги до функціонування аграрного сектору та водночас відкриває додаткові можливості для його розвитку. В умовах поглиблення економічних зв’язків з Європейським Союзом конкурентоспроможність українського аграрного виробництва дедалі більше залежить від здатності підприємств відповідати європейським вимогам до якості, безпечності продукції, екологічності виробництва та організації бізнес-процесів. Тому адаптація аграрного сектору до стандартів ЄС має розглядатися як один із ключових напрямів його стратегічного розвитку.

Українські виробники вже мають значний досвід роботи на європейському ринку, однак подальше розширення присутності на ньому потребує не лише збільшення обсягів виробництва, а й підвищення якісних характеристик продукції. Особливого значення набуває дотримання стандартів безпечності харчових продуктів, простежуваності виробничих процесів, ветеринарних і фітосанітарних вимог. Для аграрних підприємств це означає необхідність удосконалення технологій виробництва, контролю якості та систем управління.

Важливою складовою конкурентоспроможності є також перехід від переважно сировинної моделі експорту до збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Розвиток переробки сільськогосподарської сировини дає змогу створювати додаткову вартість усередині країни, розширювати асортимент експортної продукції та зменшувати залежність від коливань світових цін на сировинні товари. У цьому контексті державна підтримка переробних підприємств може стати одним із інструментів реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору.

Не менш важливим є впровадження сучасних технологій та цифрових рішень. Використання точного землеробства, автоматизованого моніторингу виробництва, сучасної техніки й інформаційних систем сприяє зниженню витрат ресурсів та підвищенню продуктивності. Одночасно технологічна модернізація дає можливість українським підприємствам поступово наближати виробничі процеси до європейських екологічних та технологічних вимог.

Євроінтеграція також посилює значення екологічної складової конкурентоспроможності. Раціональне використання земельних і водних ресурсів, зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, розвиток органічного виробництва та впровадження ресурсозберігаючих технологій стають важливими передумовами довгострокового функціонування аграрних підприємств. Відповідність екологічним вимогам ЄС у перспективі може не

лише забезпечити доступ до відповідних ринків, а й підвищити репутацію української аграрної продукції.

Важливою умовою реалізації зазначених напрямів є формування сприятливого інституційного та фінансового середовища. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року передбачає підвищення ефективності аграрного сектору, його сталий розвиток та наближення до європейських принципів функціонування [1]. Додаткові можливості для модернізації виробництва створюють державні програми підтримки переробних підприємств, зокрема грантові механізми, спрямовані на оновлення та розширення виробничих потужностей [2].

Отже, стратегія підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах євроінтеграції має ґрунтуватися на комплексній адаптації виробництва до вимог ЄС. Пріоритетними напрямами є підвищення якості та безпечності продукції, технологічна модернізація, розвиток переробки, впровадження екологічних і цифрових технологій та розширення доступу українських виробників до європейських ринків. Поєднання цих заходів сприятиме формуванню більш стійкого й конкурентоспроможного аграрного сектору, здатного ефективніше використовувати можливості європейської інтеграції.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80

2. Міністерство економіки України. «Зроблено в Україні»: Мінекономіки затвердило грантові заявки переробних підприємств на понад 157 млн грн. 2025. URL : https://me.gov.ua

Людмила СМОЛІЙ
к.е.н., доцент,
Уманський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ АГРОПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Аграрний сектор посідає стратегічне місце в економіці України та відіграє вагому роль у формуванні експортного потенціалу держави. Водночас значна частина конкурентних переваг аграрного виробництва реалізується переважно через експорт сировини, що обмежує можливості формування доданої вартості всередині країни. За таких умов трансформація ланцюгів вартості агропродукції набуває особливого значення як напрям структурної модернізації аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності.

Ланцюг вартості агропродукції охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів – від виробництва сировини до її переробки, зберігання, логістики та реалізації кінцевому споживачу, причому ефективність такого ланцюга визначається не лише обсягами виробництва, а й здатністю учасників координувати діяльність та збільшувати додану вартість на наступних етапах [1]. Для України актуальним залишається перехід від переважання первинного виробництва та експорту сировини до інтегрованих ланцюгів, у яких більша частина економічної цінності створюється на території країни.

Євроінтеграція виступає важливим зовнішнім чинником трансформації агропродовольчих ланцюгів, адже наближення українського законодавства до норм Європейського Союзу, гармонізація санітарних, фітосанітарних і ветеринарних вимог, посилення вимог до якості, безпечності та простежуваності продукції формують нові умови функціонування аграрного бізнесу. З одного боку, відповідність європейським стандартам потребує додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та сертифікацію, а з

іншого – створює передумови для виходу українських виробників на більш вимогливі та потенційно високомаржинальні ринки.

Однією з основних проблем залишається недостатня розвиненість внутрішніх ланцюгів доданої вартості. Значна частина виробників спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, тоді як можливості глибокої переробки використовуються недостатньо, що робить аграрний сектор залежним від коливань світових цін на сировину та обмежує мультиплікативний ефект аграрного виробництва для суміжних галузей економіки [2]. Зважаючи на це, стратегічним завданням має стати поглиблення переробки та збільшення частки готової й високотехнологічної агропродовольчої продукції в експорті. Поглиблення переробки дає змогу перемістити основну частину створення вартості з первинної ланки до наступних стадій виробничого процесу, однак реалізація таких проєктів потребує значних інвестицій, сучасного обладнання, технологічних компетенцій та відповідної інфраструктури, і через це поглиблення переробки доцільно розглядати як елемент комплексної стратегії структурної трансформації аграрного сектору.

Важливою передумовою такої трансформації є розвиток кооперації та кластеризації: об’єднання виробників, переробних підприємств, логістичних операторів і науково-технологічних структур дає можливість консолідувати ресурси, зменшити трансакційні витрати та забезпечити ефект масштабу, а для малих і середніх виробників кооперація може стати механізмом доступу до сучасних технологій, спільної інфраструктури переробки та зберігання, сертифікації й нових каналів збуту. Кластерний підхід, своєю чергою, створює умови для концентрації інвестицій і формування інтегрованих регіональних ланцюгів вартості.

Трансформація ланцюгів вартості потребує також модернізації логістичної та виробничої інфраструктури. Воєнні ризики продемонстрували вразливість традиційних логістичних маршрутів і необхідність формування

більш стійкої системи зберігання, транспортування та переробки агропродукції [3], водночас цифровізація виробничих і логістичних процесів може підвищити ефективність управління ланцюгами, забезпечити простежуваність продукції та полегшити відповідність вимогам європейських ринків.

Окремого значення набуває фінансове забезпечення структурних змін, зважаючи на те, що висока капіталомісткість переробних проєктів та тривалий інвестиційний горизонт обмежують можливості використання виключно традиційних ринкових джерел фінансування. У зв'язку з цим доцільним є формування цільових механізмів фінансового стимулювання, які орієнтуватимуть державні, міжнародні та приватні ресурси на проєкти з високою доданою вартістю, розвитком кооперації та впровадженням стандартів ЄС. Такий підхід дає змогу перетворити фінансову підтримку з інструменту покриття поточних потреб на механізм структурної трансформації аграрної економіки.

Таким чином, трансформація ланцюгів вартості агропродукції в умовах євроінтеграції України має передбачати комплексне поєднання поглиблення внутрішньої переробки, кооперації та кластеризації виробників, технологічної й інфраструктурної модернізації, цифровізації та цільового фінансового стимулювання. Європейська інтеграція створює додаткові стимули для цих процесів через гармонізацію стандартів і розширення можливостей доступу до європейського ринку, водночас головним стратегічним результатом має стати поступовий перехід від переважно сировинної моделі до формування інтегрованих ланцюгів, орієнтованих на виробництво продукції з високою доданою вартістю та зміцнення конкурентних позицій України на європейському агропродовольчому ринку.

Список використаних джерел

1. Скидан О., Бугайчук В., Грабчук І., Сич К., Кубрак С. Зростання доданої вартості як чинник розвитку українського сільського господарства в

контексті прискореної інтеграції до ЄС. *Наукові горизонти*. 2024. № 27(5). С. 143–158. DOI: 10.48077/scihor5.2024.143.

2. Ostashko T., Kobuta I., Olefir V., Lienivova H. Evaluation of the results and analysis of the impact of the DCFTA with the EU on agricultural trade in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8, No. 4. URL : https://doaj.org/article/299fca80790040539c1eb046ef43150e

3. Миценко В., Бабець І., Миценко І., Соколовська О., Насипайко Д. Глобальні ланцюги доданої вартості та їх вплив на агропромисловий комплекс України. *Економіка АПК.* 2024. № 31(4). С. 33–43. DOI: 10.32317/ekon.apk/4.2024.33.

Юлія НЕСТЕРЧУК
д.е.н., професор
Максим САВЧЕНКО
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ЕТАПИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Аграрні підприємства України протягом останніх років активно впроваджують цифрові рішення, проте здебільшого фрагментарно. Справжня цифрова трансформація передбачає зміну не лише інструментів господарювання, а й економічних відносин між учасниками ринку. Проблему ускладнює те, що у вітчизняних публікаціях терміни «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація» часто використовують як взаємозамінні [1; 2], через що важко визначити рівень цифрового розвитку конкретного підприємства і яких інструментів підтримки воно потребує.

У зарубіжній літературі поширеним є розгляд цифрової трансформації як завершальної фази процесу, якій передують оцифрування (переведення

аналогової інформації у цифровий формат) та цифровізація (застосування цифрових технологій для зміни окремих бізнес-процесів) [3]. Для аграрного сектору цей підхід потребує уточнення, оскільки ключовим ресурсом тут поступово стають дані про земельні ресурси, посіви, техніку й логістику, навколо яких формуються нові відносини впливу та залежності в ланцюгах постачання [4]. Тому, на нашу думку, етапи цифрової трансформації аграрного бізнесу слід розмежовувати за об'єктом змін: дані, процеси, відносини з контрагентами або бізнес-модель.

На перших двох етапах відбувається оцифрування даних та цифровізація процесів. Спершу підприємство переводить у цифровий формат первинну інформацію, економічні відносини залишаються незмінними. Надалі застосовуються системи точного землеробства, моніторингу техніки, ERP-системи, тобто змінюються технологія виробництва та внутрішнє управління, проте взаємодія з контрагентами відбувається за традиційними правилами.

Платформна інтеграція характеризує третій етап. Підприємство взаємодіє з контрагентами через цифрові платформи, відтак змінюються механізми ціноутворення, укладання й виконання угод, формування довіри між сторонами.

Четвертий етап – екосистемна трансформація: дані перетворюються на самостійний економічний актив, а на перший план виходять питання прав на них та розподілу створеної цінності.

Логіку запропонованої періодизації добре ілюструє еволюція земельно-орендних відносин. На перших двох етапах договори оренди переносяться до електронних реєстрів і облікових систем, проте умови оренди й надалі визначаються двосторонніми домовленостями. Переломним стає перехід до конкурентного ціноутворення. Так, на Черкащині вже за результатами традиційних земельних торгів у першому півріччі 2020 р. середня орендна плата за державні землі зросла з 8 % до майже 22 % нормативної грошової оцінки [5], а з 2021 р. такі торги переведено в електронну торгову систему, що

відповідає третьому етапу. На четвертому етапі поєднання даних державних реєстрів із супутниковим моніторингом перетворює інформацію про землю на самостійний ринковий продукт – послугу земельного аудиту.

Запропонований підхід зосереджується на трансформації економічних відносин між суб'єктами аграрного ринку. Така періодизація має кілька особливостей. По-перше, рух між етапами не обов'язково є лінійним: в умовах воєнного стану чимало господарств оминає окремі етапи й одразу переходить до платформних рішень, доступ до яких відкривають державні та донорські програми. По-друге, цифрова трансформація в галузі є нерівномірною: великі агрохолдинги здатні швидше переходити до платформної та екосистемної моделей, тоді як малі й середні підприємства часто залишаються на перших етапах, що поглиблює розрив у конкурентоспроможності. По-третє, перехід між етапами стримується технологічними, а також фінансовими, кадровими, інфраструктурними бар'єрами та недостатнім рівнем цифрової грамотності аграріїв [2].

Таким чином, ключовою ознакою переходу аграрного бізнесу на новий етап цифрової трансформації є глибина змін в економічних відносинах підприємства з контрагентами. Найвідчутніші зрушення припадають на третій і четвертий етапи. Саме тут без чітких правил обігу даних, стандартів взаємодії цифрових платформ і механізмів захисту інтересів дрібних виробників цифровізація ризикує посилити асиметрію ринкової влади. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку моделі на вибірці підприємств різного розміру та обґрунтування інституційного механізму, здатного забезпечити послідовну та збалансовану цифрову трансформацію аграрних підприємств з урахуванням їхніх ресурсних можливостей.

Список використаних джерел

1. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Проблеми розвитку економіки. Журнал*

стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6(17). С. 50-62. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5.

2. Ольховський А., Мініна В. Діджиталізація агробізнесу: впровадження IT-рішень у сільське господарство. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-39.

3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

4. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69-80. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023.

5. На Черкащині завдяки цьогорічним аукціонам середня плата за оренду державних земель становить майже 22 % від нормативної грошової оцінки. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/na-cherkashchini-zavdyaki-cogorichnim-aukcionam-serednya-plata-za-orendu-derzhavnih-zemel-stanovit-majzhe-22-vid-normativnoyi-groshovoyi-ocinki (дата звернення: 02.10.2026).

Оксана КРОЧАК
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Бухгалтерський облік, як наука, разом із розвитком людської цивілізації, господарських відносин та управлінської думки пройшов довгий шлях еволюції. Він еволюціонував синхронно з розвитком технологій обробки та передачі інформації – від глиняних токенів і папірусів до паперових регістрів та перших ЕОМ. Вивчення історичного досвіду людства це не лише данина

минулому, але і надійне теоретичне підґрунтя для розуміння сучасних тенденцій та розробки стратегій реформування облікових систем. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та появи нових видів цифрових і віртуальних активів традиційні облікові парадигми зазнають суттєвих змін під впливом цифрової трансформації суспільства, вимагаючи синтезу класичного досвіду та інноваційних технологій.

Історія розвитку бухгалтерського обліку тісно пов'язана з потребами практики. Він змінювався від простих господарських записів на глиняних токенах Стародавнього Близького Сходу та римських регістрів типу *Codex rationum* до принципу подвійного запису описаного Лукою Пачолі у XV столітті [1]. Облік завжди був інструментом упорядкування та контролю фінансових потоків. Тобто, кожний етап суспільного розвитку породжував власні форми та методи спостереження за господарськими процесами і адаптував їх відповідно до викликів часу.

У сучасних умовах традиційні облікові парадигми, орієнтовані переважно на реєстрацію фактів господарської діяльності, вичерпують свій потенціал. Вони трансформуються під впливом таких чинників:

1) цифровізація та інтеграція технологій. Використання штучного інтелекту в обліку дозволяє автоматизувати введення первинної документації, рознесення рахунків, звірку банківських виписок. Крім того, з'являється можливість здійснювати безперервний моніторинг фінансових ризиків, прогнозувати касові розриви та виявляти аномалії в транзакціях. Тобто, бухгалтер з ролі «реєстратора» трансформуються у стратегічного бізнес-консультанта.

Поява принципово нових об'єктів обліку: криптовалют, токенів, NFT та інших віртуальних активів зумовлена значною цифровізацією економіки. Відсутність міжнародних стандартів щодо їх класифікації та оцінки створює серйозні виклики для розробки облікової політики суб'єктів господарювання. Тому, сьогодні виникла потреба пошуку шляхів гармонізації національних

законодавств до міжнародних стандартів з метою забезпечення достовірного відображення цифрових інвестицій у балансах підприємств [3].

2) зміна структури активів: Збільшення в активах підприємств частки нематеріальних активів та інтелектуальної власності, поява криптоактивів і токенів зумовлюють потребу в переосмисленні критеріїв їх визнання та оцінки об’єктів обліку.

3) гармонізація звітності. Звітність суб’єктів господарювання змінюється від суто фіскальної до забезпечення потреб інвесторів та стейкхолдерів через концепції сталого розвитку (ESG) та інтегрованої звітності [2].

Сучасна парадигма бухгалтерського обліку переходить від фіксації минулих подій до їхнього аналізу та прогнозування. Облікова політика підприємств в умовах інноваційної економіки стає гнучким інструментом стратегічного управління, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити конкурентні переваги на сучасному ринку.

Дослідження взаємозв’язку між історичним досвідом та сучасними тенденціями розвитку бухгалтерського обліку вказує на його адаптацію до кожної промислової революції, що підтверджує неперервність облікової еволюції. Сучасні цифрові парадигми не скасовують базові принципи обліку, що були закладені століттями, а виводять їх на новий рівень завдяки автоматизації, прозорості та аналітичній глибині. Цифровізація бухгалтерського обліку перетворює його з інструменту пасивного контролю на динамічну систему стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання в сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Клименко Д. О. Зародження бухгалтерії та формування бухгалтерського обліку як науки. *«Економічні науки». Серія «Облік і фінанси»*. Випуск 8 (29). Ч. 1. 2011. С. 236 – 245.

2. Плекан М. В. Фінансовий облік криптоактивів і токенів: класифікація, оцінка та розкриття інформації у звітності. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/858

3. Покиньчереда В. В. Бухгалтерський облік криптовалют: сучасні виклики та майбутні перспективи. *Економіка і суспільство.* №72. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-77

Ксенія ЧЕРНЕНКО
к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Обліково-аналітичне забезпечення охоплює формування та опрацювання інформації, необхідної для оцінювання господарської діяльності, контролю її результатів і прийняття управлінських рішень. Його якість визначається не кількістю сформованих показників, а можливістю своєчасно отримати достовірну інформацію та використати її відповідно до конкретної управлінської потреби. Дослідження розвитку інформаційних технологій у системі обліково-аналітичного забезпечення підтверджують розширення можливостей автоматизованого опрацювання інформації та її використання для забезпечення економічної безпеки підприємства [1].

Результативність цифровізації доцільно пов’язувати не з кількістю автоматизованих операцій, а зі зміною способу використання інформації. Якщо програмне забезпечення лише замінює ручне виконання окремих процедур, йдеться переважно про автоматизацію. Якщо ж цифрове середовище забезпечує взаємопов’язане формування, перевірку, аналіз і використання інформації

різними ланками управління, відбувається якісніша зміна – трансформація обліково-аналітичної системи.

Особливе значення у цьому процесі мають спеціалізовані облікові програми, електронний документообіг та інтегровані інформаційні системи. Вони можуть забезпечувати автоматизоване формування первинних документів, обробку облікових даних, проведення розрахунків, формування звітності та інформаційний обмін із зовнішніми користувачами. При цьому економічний ефект виникає передусім за рахунок скорочення повторного введення інформації, зменшення кількості технічних операцій і підвищення узгодженості даних [3].

Зміни відбуваються і в аналітичній складовій. Автоматизоване порівняння показників, відстеження їх динаміки та виявлення відхилень дають можливість зменшити частку механічної роботи та зосередити увагу фахівця на економічній інтерпретації отриманих результатів. У такому разі облікова інформація перестає бути лише підсумковим відображенням уже здійснених операцій. Вона може використовуватися для оперативного моніторингу доходів і витрат, стану розрахунків із контрагентами, руху грошових коштів, запасів та інших параметрів діяльності.

Важливим напрямом подальшого розвитку обліково-аналітичного забезпечення є застосування хмарних технологій, ERP-систем, інструментів інтелектуальної аналітики та штучного інтелекту. Такі технології розширюють можливості роботи з великими масивами даних, автоматичного виявлення відхилень і прогнозування. Однак доцільність їх застосування визначається не технологічною складністю сама по собі, а відповідністю конкретним потребам підприємства. Витрати на впровадження та супровід, готовність персоналу, захист інформації, сумісність із наявними системами та очікуваний економічний результат мають розглядатися як взаємопов’язані критерії вибору цифрового рішення [2].

Ефективність цифрового обліково-аналітичного забезпечення доцільно оцінювати за декількома взаємопов'язаними характеристиками: швидкістю отримання інформації, достовірністю даних, рівнем інтеграції інформаційних потоків, скороченням ручної обробки, можливістю оперативного контролю та придатністю інформації для прогнозування. Такий підхід дозволяє оцінювати цифрову трансформацію не за самим фактом придбання або впровадження програмного продукту, а за змінами, які він забезпечує у процесі формування та використання управлінської інформації.

Зазначені положення дають підстави виокремити три взаємопов'язані рівні цифрової трансформації обліково-аналітичного забезпечення. Перший рівень охоплює автоматизацію окремих рутинних процедур. Другий передбачає взаємодію між різними інформаційними потоками та функціональними підсистемами підприємства. Третій пов'язаний із використанням накопичених даних для аналітичного оцінювання, контролю та прогнозування. Саме перехід до третього рівня визначає якісну відмінність цифрової трансформації від простої комп'ютеризації облікових операцій.

Отже, цифрові технології змінюють не лише спосіб ведення обліку, а й місце обліково-аналітичного забезпечення в системі управління підприємством. Його функціональне призначення розширюється від фіксації господарських фактів і формування звітності до постійного інформаційного супроводу управлінських процесів. Цифрове середовище скорочує часовий розрив між виникненням господарської операції та використанням інформації про неї, створює можливості для інтеграції обліку, аналізу і контролю та підвищує оперативність виявлення відхилень.

Таким чином, перспективною моделлю обліково-аналітичного забезпечення сучасного бізнесу є інтегроване цифрове середовище, у якому первинні дані одноразово формуються та багаторазово використовуються для різних управлінських завдань, автоматизовані процедури поєднуються з професійним контролем, а результати обліку стають основою не лише звітності,

а й аналітичного оцінювання та прогнозування. Така модель дозволяє розглядати цифровізацію не як самоціль, а як механізм підвищення інформаційної обґрунтованості управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Шматковська Т. О. Сучасні інформаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 875. С. 188–194.

2. Кордон В. В. Діджитал-технології в обліку та аудиті: кваліфікаційна магістерська робота. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2024.

3. Білик М. Д., Бабіч В. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 205–213.

Наталя БУЛГАКОВА
здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

Етимологічно категорія «рентабельність» базується на понятті «рента», яке традиційно трактується як дохід та відображає рівень віддачі залучених виробничих факторів. Під впливом трансформації ринкового середовища семантика цього терміна суттєво розширилася, охопивши виробничий, комерційний та інвестиційний вектори функціонування суб’єктів господарювання. У сучасній економічній теорії рентабельність позиціонується як комплексний індикатор результативності бізнесу, орієнтованого на генерацію прибутку. Зокрема, П. Самуельсон інтерпретує її як чистий дохід від

факторів виробництва, що слугує компенсацією за інноваційність, управлінський ризик і підприємницьку ініціативу в умовах ринкової невизначеності [3]. Своєю чергою, науковці В. Я. Горфінкель та В. А. Швандар розглядають цю категорію крізь призму відносної прибутковості, яка ілюструє якість і динаміку розвитку організації [1]. Відтак, досягнення стабільного рівня рентабельності стає базовою передумовою розширеного відтворення, гарантуючи як повне покриття поточних витрат, так і фінансове підґрунтя для довгострокових інвестицій.

Глибше економічна природа рентабельності розкривається в зіставленні з абсолютним обсягом прибутку. Якщо абсолютний фінансовий результат лише констатує загальний підсумок діяльності, то рентабельність як відносна величина забезпечує базу для коректних порівнянь ефективності бізнесу як у часовій динаміці, так і в міжгосподарському розрізі, нівелюючи фактор масштабу суб’єктів господарювання. Як обґрунтовано в наукових працях [1; 2], об’єктивна аналітична оцінка неможлива без зіставлення отриманого ефекту з авансованим капіталом, спожитими ресурсами чи сукупними витратами. Завдяки цьому рентабельність виступає універсальним критерієм результативності менеджменту, що кількісно виражає здатність капіталу та ресурсного потенціалу генерувати чистий дохід.

В умовах сучасних трансформаційних зрушень і кризових викликів вітчизняної економіки завдання оптимізації рентабельності набуває стратегічного значення. Висока вартість кредитних ресурсів, курсова волатильність та загострення конкуренції вимагають від керівництва перманентної ідентифікації внутрішніх резервів прибутковості, що є ключовою запорукою операційної стійкості, фінансової безпеки та безперервного розвитку підприємств.

Багатоаспектність рентабельності як економічної категорії найповніше розкривається через систему виконуваних нею функцій у контурі корпоративного управління. У сучасному фінансовому менеджменті

аналітичний інструментарій оцінювання рентабельності реалізує низку взаємопов'язаних завдань:

діагностично-оціночне: виступає фундаментальним критерієм якості управлінських рішень, даючи змогу ідентифікувати диспропорції та проблемні зони в операційній, інвестиційній та фінансовій сферах;

планово-мотиваційне: слугує базисом для внутрішнього бюджетування, таргетування показників ефективності для центрів фінансової відповідальності та розробки систем стимулювання персоналу;

інвестиційно-комунікаційне: формує інформаційну платформу для зовнішніх контрагентів — власників, кредиторів та потенційних інвесторів, сигналізуючи про рівень прибутковості капіталу й ступінь супутніх фінансових ризиків;

стратегічне: створює передумови для нарощування потенціалу самофінансування, техніко-технологічної модернізації та забезпечення фінансового суверенітету бізнесу.

Прикладне значення рентабельності полягає в узгодженні інтересів ключових стейкхолдерів підприємства. Її позитивна динаміка не лише мінімізує загрозу банкрутства й посилює фінансову стійкість, а й гарантує дивідендні виплати власникам, платоспроможність перед кредиторами, стабільну податкову базу для держави та можливості підвищення винагороди праці для найманого персоналу.

Практична реалізація зазначених функцій вимагає застосування структурованої системи взаємопов’язаних показників рентабельності. Комплексний аналітичний підхід передбачає декомпозицію загальної результативності бізнесу на окремі складові: оцінку ефективності операційної діяльності, віддачі сукупних і чистих активів, а також прибутковості капіталу для власників та зовнішніх інвесторів. Кожен коефіцієнт у цій системі має чітке функціональне призначення, забезпечуючи менеджмент інформаційною базою

для оптимізації витрат, раціоналізації структури фінансування та коригування стратегічного курсу.

Підсумовуючи, рентабельність слід розглядати не просто як розрахунковий індикатор, а як базовий орієнтир стійкого функціонування підприємства. Побудова багаторівневої системи аналізу рентабельності трансформує обліково-аналітичні дані у дієвий важіль адаптивного управління, що дає змогу оперативно нівелювати ендогенні та екзогенні ризики й створювати підґрунтя для довгострокового нарощування вартості бізнесу.

Список використаних джерел

1. Коваленко О.В., Лазоренко В.В. Економіка підприємства: підручник. Харків: Вид-во НТУ «ХПІ», 2021. 480 с.

2. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. 8-ме вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2022. 700 с.

3. Samuelson P.A., Nordhaus, William D. Economics. 21st ed. McGraw Hill, 2024.

Олег ЧОРНИЙ
здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА АРХІТЕКТОНІКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

Трансформація ринкового середовища, посилення конкурентного тиску та підвищення клієнтських стандартів щодо оперативності й сервісу висувають логістичну діяльність підприємства – насамперед у збутовій сфері – у ранг ключових чинників ринкової адаптації. Виступаючи фінальною ланкою операційного циклу, збут матеріалізує виробничі зусилля у реальні грошові потоки, формуючи фінансову основу життєздатності бізнесу. При цьому збутова

логістика вже не ототожнюється з суто механічним виконанням складських чи транспортних завдань; сьогодні це цілісна система інтегрованого управління матеріальними, фінансовими та супровідними інформаційними потоками.

З функціонального погляду логістична діяльність зі збуту становить безперервний процес планування, координації та моніторингу товарного руху від виробничих потужностей до кінцевого адресата. Її парадигма полягає в досягненні балансу за критерієм «витрати – клієнтський сервіс»: мінімізації сукупних витрат на транспортування, складування, пакування та зберігання запасів при бездоганному дотриманні графіка, обсягів та комплектності поставок.

Сутнісна природа збутової логістики реалізується через раціональне сполучення виробничої та комерційної підсистем підприємства. Вона охоплює проектування адаптивних каналів розподілу, маршрутизацію вантажопотоків, оптимізацію складської мережі та цифровізацію документообігу. Синхронізуючи ці процеси, логістика збуту стає інтегруючою платформою між продуцентом і споживачем, яка прискорює оборотність оборотного капіталу, зміцнює лояльність клієнтів і генерує стійкі конкурентні переваги на ринку.

Концептуальний зв’язок між збутовою діяльністю та формуванням ринкових переваг детально обґрунтовано у сучасних наукових розвідках. Зокрема, О. Зозульов позиціонує збут як дієвий важіль зміцнення ринкового статусу суб’єкта господарювання завдяки синергії раціональної організації продажів, маркетингових інструментів та логістичного забезпечення [1]. У міжнародному академічному дискурсі M. Alexander та O. Dovgan розглядають функціонування збутових систем як фундаментальну детермінанту конкурентоспроможності (зокрема в харчовій індустрії), акцентуючи на методології бенчмаркінгу для безперервної оптимізації комерційних процесів [2]. Розвиваючи цю думку, A. Chidlow та B. Davies інтерпретують збут як невіддільну ланку ланцюга створення цінності, що потребує системного менеджменту й адаптації кращих галузевих практик для максимізації сукупного ефекту [3]. Своєю чергою, P. Chmieliński та J. Zawadka підкреслюють, що

характер збутової активності безпосередньо зумовлює кінцевий комерційний результат і стійкість ринкового позиціонування підприємства [4].

Узагальнення теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що збутова логістика сьогодні трансформувалася з вузькоопераційної функції транспортування й складування у стратегічний контур управління бізнесом. Синхронізація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у ланцюгах постачання дає змогу одночасно скорочувати тривалість циклу виконання замовлень, оптимізувати сукупні трансакційні та логістичні витрати й суттєво підвищувати стандарти клієнтського сервісу. Відтак, ефективно зорганізована логістична діяльність зі збуту виступає не лише гарантом безперебійної монетизації виробництва, а й базовим інструментом антикризової стійкості, гнучкої ринкової адаптивності та нарощування довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 33-38.

2. Alexander M., Dovgan O. Benchmarking as a Tool for Increasing Competitiveness of Food Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. № 6 (1). P. 102-112.

3. Chidlow A., Davies B. Benchmarking: A Tool for Improving Performance in the UK Food and Drink Industry. *British Food Journal*. № 116 (10). P. 1671-1685.

4. Chmieliński P., Zawadka J. Benchmarking as a Tool for the Competitiveness Assessment of Food Industry Companies. *Journal of Agribusiness and Rural Development*. № 3 (49). P. 255-263.

Дмитро ПАВЛЮЧЕНКО
здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти
Уманський національний університет садівництва

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ТА ЙОГО ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна сутність категорії «прибуток» органічно випливає з природи ринкових відносин, заснованих на еквівалентності обміну та підприємницькій ініціативі. У цій системі координат прибуток постає ключовим стимулом ділової активності, критерієм ефективності та базовим джерелом розширеного відтворення суб’єкта господарювання. Його формування є результатом синергетичної взаємодії виробничих, фінансових і ринкових факторів, що зумовлює високу чутливість до ринкової кон'юнктури та вимагає комплексного аналітичного підходу до управління фінансовими результатами [1].

В економічній теорії прибуток традиційно визначається як перевищення доходів над витратами. Проте в ширшому розумінні він виступає не просто арифметичною різницею показників, а віддзеркаленням ефективності авансованого капіталу, повноти використання ресурсного потенціалу та досягнутого рівня конкурентоспроможності бізнесу. Прибуток одночасно поєднує властивості кінцевого фінансового підсумку, оціночного індикатора та стратегічного ресурсу розвитку. Саме рівень прибутковості безпосередньо детермінує структуру грошових потоків, інвестиційну привабливість, кредитний рейтинг і довгострокову фінансову стійкість підприємства [2].

Сучасна фінансово-аналітична практика підтверджує гетерогенний характер прибутку, оскільки він генерується на різних рівнях діяльності: операційному, фінансовому та інвестиційному. Це зумовлює об’єктивну необхідність диференціації бухгалтерського, економічного та податкового прибутку, кожен із яких несе специфічне смислове навантаження для власників, керівництва та

фіскальних органів. У системі корпоративного менеджменту значення прибутку найповніше реалізується через виконання регулятивної, стимулюючої, оцінювальної, інвестиційної та соціально-економічної функцій, що забезпечують як самофінансування організації, так і добробут її працівників [4].

Водночас формування та облік прибутку підпорядковуються чіткому нормативно-правовому полю. В Україні базову регуляторну основу становлять Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо принципів визнання доходів і витрат) та Податковий кодекс України (у частині адміністрування податку на прибуток). Для підприємств, орієнтованих на міжнародні стандарти фінансової звітності, орієнтирами виступають регламенти МСБО 1, МСБО 12 та МСФЗ 15 / МСБО 18, які гарантують прозорість, достовірність і порівнянність фінансових результатів на глобальних ринках капіталу [3].

Таким чином, прибуток є не лише статичним результуючим показником діяльності, а стратегічним орієнтиром розвитку та основою економічної безпеки підприємства. Системна діагностика факторів його зростання та впровадження дієвих механізмів управління прибутком залишаються фундаментальною умовою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/.

2. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/Posibniki_2021/Bazecka_EADP.pdf.

3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та адміністрування бізнес-структур. URL: https://files.core.ac.uk/download/pdf/228030123.pdf.

4. Контролінг як інструмент управління підприємством. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/159/153/.

Іванна СТОРОЖУК
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за ОПП «Менеджмент»
науковий керівник – Олексій ЗАЯРНЮК, к.е.н.
Центральноукраїнський національний технічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ HORECA (НА ПРИКЛАДІ КАВ'ЯРНІ «ВАНІЛЬ»)

Актуальність теми спричинена високою конкуренцією у сфері HoReCa, необхідністю підвищення якості обслуговування та ефективного використання кадрових ресурсів. Особливого значення набувають удосконалення організаційних процесів, адаптація й навчання персоналу, оптимізація розподілу робочих обов'язків та забезпечення стабільності сервісу в умовах пікового навантаження [1; 2]. Дослідження цих питань на прикладі кав'ярні «Ваніль» дає змогу визначити практичні напрями вдосконалення управління персоналом і підвищення ефективності використання ресурсів закладу, перш за все, людських.

Слід підкреслити, що для кав'ярень характерною є потреба у швидкому залученні нових працівників, зокрема бариста без значного досвіду роботи, що зумовлює необхідність ефективної системи адаптації та навчання. Наявність формалізованого онбордингу [2] дозволяє скоротити період адаптації нового працівника, знизити кількість помилок та забезпечити дотримання стандартів обслуговування, тому доцільним є формування такої системи онбордингу, яка включатиме ознайомлення з корпоративними стандартами, технологіями приготування продукції, правилами комунікації з клієнтами, санітарними вимогами, роботою з касовим обладнанням та цифровими системами. Важливу роль також відіграють чек-листи виконання основних операцій і система

контролю якості.

Проблема людського фактора безпосередньо пов'язана з репутацією закладу харчування, тому що розчарування клієнта, пов'язане із непривітністю персоналу, неналежною чистотою чи повільним обслуговуванням, може негативно впливати на сприйняття бренду та швидко поширюватися через соціальні мережі, саме тому система управління персоналом повинна бути пов'язана з показниками якості сервісу. Корисним є використання ключових підконтрольних показників роботи працівників, які можуть охоплювати дотримання стандартів обслуговування, кількість позитивних відгуків від клієнтів (або скарг), швидкість виконання замовлення, середній чек, продажі додаткових товарів.

Власний практичний досвід роботи бариста в кав'ярні «Ваніль» дає змогу розглянути особливості організації обслуговування в умовах підвищеного навантаження. Показовою є ситуація, що виникла під час святкування Дня міста, коли кількість відвідувачів закладу була особливо значною. За таких умов виконання повсякденних робочих обов'язків було обтяжене необхідністю одночасно забезпечувати швидкість приготування напоїв, не плутати замовлення і при цьому знаходити спільну мову з кожним відвідувачем кав'ярні. Додатковим чинником було те, що бариста мала невеликий досвід роботи, тоді як окремі гості виявляли нетерплячість через очікування. Цей випадок демонструє, що якість обслуговування залежить як від від індивідуальних професійних навичок працівника, так і від організації робочих процесів у закладі. За умов посиленого клієнтського потоку навіть незначні труднощі в координації дій персоналу можуть ускладнювати обслуговування та підвищувати психологічне навантаження на працівників. Для бариста з невеликим досвідом роботи особливо важливими є чітке розуміння послідовності виконання операцій, знання стандартів обслуговування та можливість отримати допомогу від більш досвідчених колег.

З огляду на зазначену ситуацію, одним із напрямів удосконалення

організаційних процесів кав'ярні «Ваніль» може бути розроблення алгоритму роботи в періоди пікового навантаження. Він може передбачати попередній розподіл обов'язків між працівниками, визначення відповідальних за приймання замовлень, приготування напоїв і видачу готової продукції, а також узгоджений порядок взаємодії персоналу. Корисним є також упровадження системи наставництва, у межах якої працівники з більшим досвідом допомагатимуть новачкам опановувати робочі процедури та невідкладно реагувати на складні ситуації під час обслуговування клієнтів [1].

Важливе значення має також формування навичок професійного спілкування з відвідувачами, зокрема в ситуаціях, коли час очікування збільшується. Ввічливе інформування клієнтів про затримки, спокійне ставлення до зауваження та дотримання єдиних стандартів спілкування безумовно сприяють збереженню позитивного клієнтського досвіду навіть за умов значного навантаження. Водночас відповідальність за якість сервісу не повинна переноситися виключно на окремого працівника, оскільки вона формується завдяки злагодженій роботі команди та належній організації процесів.

Отже, удосконалення організаційних процесів та управління персоналом є важливими передумовами підвищення ефективності діяльності підприємств сфери HoReCa. На прикладі кав'ярні «Ваніль» визначено доцільність упровадження системи адаптації та наставництва, чіткого розподілу обов'язків і стандартизації обслуговування в періоди пікового навантаження. Практичний досвід роботи бариста засвідчує важливість належної координації дій персоналу та професійної комунікації з клієнтами. Реалізація запропонованих заходів може сприяти підвищенню якості сервісу, зменшенню операційних помилок і зміцненню ринкової стійкості закладу.

Список використаних джерел

1. Язіна, В., & Захарченко, Ю. (2024). Формування комплексу знань з HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство, (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-181

2. Hurma Блог. Як утримати персонал у HoReCa? URL: https://hurma.work/blog/yak-utrymaty-personal-u-horeca/ (дата звернення: 09.10.2026).

Людмила ПЕТРЕНКО
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують під впливом численних внутрішніх і зовнішніх загроз, серед яких фінансова нестабільність, недобросовісна конкуренція, шахрайство, кіберзлочинність та кризові явища в економіці. Ефективне забезпечення економічної безпеки потребує не лише своєчасного реагування на загрози, а й їх раннього виявлення та прогнозування. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання технологій штучного інтелекту (ШІ), які здатні забезпечувати оперативний аналіз значних обсягів даних та підтримувати процес прийняття управлінських рішень [1].

Наукові засади застосування штучного інтелекту та машинного навчання розкрито в працях зарубіжних дослідників S. Russell і P. Norvig [1], T. Mitchell [2], C. Bishop [3]. Питання економічної безпеки підприємств та управління ризиками висвітлено у роботах українських науковців О.В. Ареф'євої, О.М. Ляшенка, І.О. Бланка [4–6]. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність подальшого дослідження можливостей інтеграції ШІ в систему економічної безпеки підприємств.

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації, що надходить із внутрішніх і зовнішніх джерел. Завдяки

використанню алгоритмів машинного навчання стає можливим виявлення прихованих закономірностей та аномалій у діяльності підприємства, які можуть свідчити про виникнення потенційних загроз [2]. На відміну від традиційних методів аналізу, системи ШІ здатні обробляти великі масиви даних у режимі реального часу та формувати прогнози щодо розвитку ризикових ситуацій.

Одним із найважливіших напрямів використання штучного інтелекту є фінансовий моніторинг діяльності підприємства. Сучасні інтелектуальні системи здатні здійснювати безперервний аналіз фінансових потоків, структури доходів і витрат, показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Використовуючи алгоритми машинного навчання, такі системи виявляють приховані тенденції та аномалії, які можуть свідчити про погіршення фінансового стану, неефективне використання ресурсів або виникнення ризиків втрати платоспроможності. На відміну від традиційного фінансового аналізу, що ґрунтується переважно на ретроспективних даних, технології штучного інтелекту дозволяють здійснювати прогнозну аналітику та формувати сценарії розвитку фінансової ситуації на основі історичних і поточних даних [2, 3].

Значний потенціал ШІ має також у сфері аналізу контрагентів та ринкового середовища. Використовуючи великі обсяги відкритих даних, інтелектуальні системи здатні оцінювати фінансову стійкість партнерів, прогнозувати ймовірність невиконання договірних зобов'язань та виявляти фактори, які можуть негативно впливати на економічну безпеку підприємства [5].

Окремим напрямом є використання штучного інтелекту для виявлення шахрайських операцій та кіберзагроз. Аналіз поведінкових моделей користувачів, мережевої активності та фінансових транзакцій дозволяє своєчасно ідентифікувати підозрілі дії та запобігати можливим збиткам. Таким чином, ШІ сприяє підвищенню рівня інформаційної та фінансової безпеки підприємства [6].

Отже, штучний інтелект є перспективним інструментом раннього виявлення загроз економічній безпеці підприємства. Його використання забезпечує оперативний моніторинг ризиків, підвищує точність прогнозування негативних подій та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Подальший розвиток технологій ШІ та їх інтеграція у систему економічної безпеки підприємств сприятимуть зміцненню їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Pearson, 2021.

2. Mitchell T. M. Machine Learning. New York : McGraw-Hill, 1997.

3. Bishop C. M. Pattern Recognition and Machine Learning. Springer, 2006.

4. Ареф'єва О.В. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 12–17.

5. Ляшенко О.М. Управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2020.

6. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2019.

Людмила ПЕТРЕНКО
к.е.н. наук, доцент
Павел ХУДІКОВ
аспірант 4-го року навчання спеціальності «Економіка»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

АНАЛІТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах цифровізації економіки та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливого значення. Сучасні підприємства функціонують під впливом численних ризиків, серед яких фінансові, інформаційні, операційні, ринкові та кібернетичні загрози. У зв'язку з цим актуалізується необхідність застосування інноваційних інструментів аналізу даних, серед яких важливе місце займають технології штучного інтелекту.

Проблематика економічної безпеки підприємств та застосування сучасних цифрових технологій для її забезпечення є предметом численних наукових досліджень. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства, її сутність, складові та механізми управління розкрито у працях вітчизняних науковців [4; 5]. Вагомий внесок у розвиток теорії штучного інтелекту та машинного навчання зробили зарубіжні дослідники S. Russell, P. Norvig, T. Mitchell та C. Bishop [1–3]. Їхні роботи заклали теоретичну основу для створення інтелектуальних систем аналізу даних, прогнозування та підтримки прийняття рішень.

Сучасні наукові дослідження доводять, що технології штучного інтелекту можуть бути ефективно використані для виявлення економічних ризиків, моніторингу фінансових показників, прогнозування кризових явищ та оцінювання рівня економічної безпеки підприємств [1; 4]. Водночас питання

практичної інтеграції інтелектуальних систем у механізм управління економічною безпекою підприємств потребує подальшого наукового опрацювання, зокрема щодо оцінювання ефективності таких рішень та забезпечення інформаційної безпеки [5; 6].

Штучний інтелект є сукупністю методів і алгоритмів, здатних імітувати окремі когнітивні функції людини, аналізувати великі обсяги інформації та формувати прогнози на основі виявлених закономірностей. У системі економічної безпеки підприємства аналітичні можливості штучного інтелекту проявляються насамперед у здатності здійснювати комплексний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання. Аналітичні можливості штучного інтелекту дозволяють здійснювати моніторинг фінансових, виробничих та інформаційних процесів підприємства в режимі реального часу. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані закономірності та аномалії в даних, що сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз економічній безпеці [2; 3].

Однією з ключових переваг застосування штучного інтелекту є можливість оперативного виявлення аномалій у фінансово-господарській діяльності підприємства. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати фінансові показники, транзакції, виробничі процеси та поведінку контрагентів, своєчасно сигналізуючи про потенційні ризики, шахрайські операції або відхилення від нормативних параметрів діяльності.

Важливим напрямом використання штучного інтелекту є прогнозування загроз економічній безпеці. Завдяки обробці історичних даних та аналізу поточних тенденцій інтелектуальні системи можуть оцінювати ймовірність виникнення кризових ситуацій, погіршення фінансової стійкості, втрати ринкових позицій або зростання ризику неплатоспроможності контрагентів. Це сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень та мінімізації можливих збитків.

Крім того, технології штучного інтелекту забезпечують автоматизацію процесів аналізу та оцінювання ризиків, що дозволяє підвищити швидкість обробки інформації та знизити вплив людського фактора. Використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень сприяє формуванню обґрунтованих управлінських заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємства.

Водночас ефективність впровадження штучного інтелекту залежить від якості вихідних даних, рівня цифрової зрілості підприємства та наявності відповідної технічної інфраструктури. Додатковими викликами залишаються питання захисту інформації, кібербезпеки та забезпечення прозорості алгоритмів прийняття рішень.

Отже, аналітичні можливості штучного інтелекту створюють нові перспективи для підвищення ефективності системи економічної безпеки підприємств. Їх використання дозволяє здійснювати більш точний моніторинг ризиків, прогнозувати потенційні загрози та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень, що є важливою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. Pearson, 2021.

2. Mitchell T. M. Machine Learning. New York : McGraw-Hill, 1997.

3. Bishop C. M. Pattern Recognition and Machine Learning. Springer, 2006.

4. Ареф'єва О. В. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 12–17.

5. Ляшенко О. М. Управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2020.

6. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2019.

Михайло ЛИЗАК
доктор філософії
Олеся БІНЕРТ
к.е.н., доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, цифровою трансформацією, нестабільністю ринкового середовища та зростанням впливу геополітичних чинників. За таких умов конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від здатності системи менеджменту адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги. Особливої актуальності набуває поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними концепціями менеджменту, орієнтованими на інноваційність, гнучкість і сталий розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як його здатність ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стійкі ринкові позиції. Важливу роль у її формуванні відіграють не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й якість управлінських рішень, організаційна культура, компетентності персоналу та ефективність бізнес-процесів.

Теоретичну основу забезпечення конкурентоспроможності становлять базові функції менеджменту: планування, організування, мотивування та контролювання. Їх реалізація забезпечує узгодженість управлінських процесів і

досягнення цілей підприємства. Водночас сучасні виклики зумовлюють необхідність доповнення традиційної моделі менеджменту інструментами стратегічного, адаптивного, процесного та інноваційного управління.

Важливим напрямом удосконалення системи менеджменту є застосування адаптивного підходу, який передбачає оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, коригування управлінських рішень, розвиток внутрішніх комунікацій та організаційної гнучкості. Його використання сприяє підвищенню стійкості підприємств до кризових явищ і мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз.

Водночас процесний підхід забезпечує оптимізацію взаємопов'язаних бізнес-процесів, усунення дублювання управлінських функцій, скорочення непродуктивних витрат і підвищення результативності діяльності. Його поєднання із сучасними цифровими технологіями створює передумови для автоматизації операцій та вдосконалення системи контролю.

Особливого значення набуває цифровізація управлінської діяльності. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, цифрова трансформація українських підприємств сприяє підвищенню продуктивності, стійкості та адаптивності бізнесу [1]. Використання інформаційно-аналітичних систем, технологій оброблення даних та інструментів штучного інтелекту дозволяє підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Водночас ефективність цифровізації залежить від готовності організаційної структури до змін і рівня цифрових компетентностей персоналу [2].

Важливим чинником конкурентоспроможності залишається людський капітал, ефективне управління яким передбачає розвиток професійних компетентностей, удосконалення системи мотивації та формування лідерського потенціалу. Згідно з дослідженням Всесвітнього економічного форуму The Future of Jobs Report 2025, серед найбільш затребуваних компетентностей працівників визначено аналітичне мислення, гнучкість, адаптивність і лідерські

навички [3]. Це актуалізує необхідність упровадження сучасних методів управління персоналом.

На основі узагальнення сучасних тенденцій менеджменту пропонується виокремити п'ять взаємопов'язаних складових управлінського забезпечення конкурентоспроможності підприємств: стратегічну, організаційно-процесну, адаптивну, цифрову та мотиваційну. Стратегічна складова передбачає визначення довгострокових цілей і конкурентних пріоритетів; організаційно-процесна – оптимізацію управлінських структур і бізнес-процесів; адаптивна – здатність реагувати на зовнішні виклики; цифрова – використання інформаційних технологій; мотиваційна – розвиток людського капіталу та стимулювання результативної діяльності персоналу.

На нашу думку, ефективність запропонованого підходу визначається рівнем інтеграції зазначених складових у єдину систему менеджменту. Оцінювання її результативності доцільно здійснювати за показниками продуктивності праці, рентабельності діяльності, операційних витрат, швидкості реагування на ринкові зміни та задоволеності споживачів.

Особливого значення інтеграція сучасних управлінських підходів набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, ресурсних обмежень і порушення логістичних зв'язків. За таких обставин пріоритетами менеджменту стають забезпечення безперервності діяльності, диверсифікація постачання та збуту, оптимізація витрат і розвиток кадрового потенціалу.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів потребує комплексного вдосконалення системи менеджменту на засадах гнучкості, інноваційності, цифровізації та ефективного використання людського капіталу. Інтеграція сучасних управлінських підходів створює передумови для підвищення результативності господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en.

2. OECD, EBRD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/3197420e-en.

3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (дата звернення: 07.10.2026).

Наталія БОНДАРЕНКО
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Бізнес в Україні працює в складних умовах. Повномасштабна війна, безпекові ризики, нестабільний попит і високий рівень невизначеності обмежують можливості підприємств фінансувати розвиток із власних коштів. Прибутку часто вистачає лише на поточну діяльність, а не на інвестиції. За таких обставин зростає значення зовнішнього фінансування. Банківський кредит залишається найдоступнішим і найбільш масовим його джерелом для підприємств різного розміру. Він дає змогу поповнювати оборотні кошти, купувати обладнання, розширювати виробництво й виходити на нові ринки.

Фінансове забезпечення розвитку – це наявність у підприємства достатніх коштів для реалізації стратегічних завдань. Власних ресурсів для цього зазвичай бракує. Саме тут банківський кредит виконує ключову роль. Кредит

впливає на розвиток бізнесу за кількома напрямами: інвестиції; оборотний капітал; розширення діяльності; модернізація й цифрова трансформація; конкурентоспроможність. Важливо, що кредит не лише покриває поточні потреби. Він працює як інструмент зростання. Залучені кошти створюють додану вартість, нові робочі місця та податкові надходження. Тому доступне кредитування бізнесу має значення не тільки для окремих підприємств, а й для економіки загалом.

У 2025–2026 роках кредитування бізнесу зростає. За оцінкою Національного банку України, нині триває найдовший за понад 15 років період безперервного розширення кредитування. Станом на 1 квітня 2026 року сума кредитів, наданих корпоративному сектору (юридичним особам і ФОП), становила близько 888 млрд грн (за даними НБУ, звіт «Кредити, видані депозитними корпораціями»). За І квартал 2026 року валовий кредитний портфель банківської системи зріс на 5,6% – до 1,436 трлн грн. Чистий гривневий кредитний портфель бізнесу прискорився з +6,3% за І квартал до +9,4% за ІІ квартал 2026 року. У річному вимірі приріст перевищив 30%. Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківській системі скоротилася до 12,5% станом на 1 липня 2026 року – це мінімум за 17 років. Рівень дефолтів за новими гривневими кредитами бізнесу тримається нижче 3% [1]. Водночас вартість кредитів залишається високою. Середня ставка за гривневими кредитами для бізнесу у І півріччі 2026 року становила близько 15,1–15,3% річних; найнижчі ставки (близько 13,3%) пропонували банки з іноземним капіталом. Облікову ставку НБУ утримує на рівні 15%. Показовим є й охоплення: за оцінкою НБУ, банківськими кредитами користується лише близько третини підприємств за обсягом активів. Це свідчить про значний невикористаний потенціал ринку.

Попри зростання обсягів, доступ до кредитів для багатьох підприємств залишається обмеженим. Основні бар'єри такі: висока вартість кредитів.; жорсткі вимоги до застави; кредитні ризики; вимоги до позичальника; дефіцит

«довгих» грошей [2]. Сукупно ці чинники звужують коло підприємств, які реально можуть залучити кредит. Найбільше від цього потерпають мікро- та малий бізнес, для якого зовнішнє фінансування критично важливе.

Кредитування бізнесу швидко переходить у цифровий формат. Цифровізація знижує операційні витрати банків і робить кредит доступнішим. Водночас вона посилює вимоги до якості даних позичальника та до захисту інформації. Підприємства з прозорою цифровою звітністю отримують перевагу в доступі до фінансування.

Ключовим інструментом підтримки доступності кредитів є державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Вона запроваджена Постановою Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 року № 28 (зі змінами) і здешевлює кредити для мікро-, малого та середнього бізнесу коштом державних компенсацій відсоткової ставки та державних гарантій [3, 4]. Програма є складовою політики «Зроблено в Україні». Її реалізує Фонд розвитку підприємництва, який з 1 січня 2026 року продовжив роботу як Національна установа розвитку (НУР) [5].

Масштаб програми підтверджують дані Міністерства фінансів: за весь 2025 рік підприємці отримали понад 30 тис. пільгових кредитів – на 20% більше, ніж у 2024 році; їх загальний обсяг зріс лише на 1% і становив близько 94 млрд грн.; за час дії воєнного стану в межах програми видано близько 98,7 тис. кредитів на суму понад 370 млрд грн; участь у програмі беруть 47 банків (станом на початок 2026 року) [3, 6]; за оцінкою НБУ, у II кварталі 2026 року частка позик за програмою зросла приблизно до третини гривневого кредитного портфеля бізнесу [1].

Банківське кредитування є ключовим джерелом фінансового забезпечення розвитку бізнесу в Україні. Воно фінансує інвестиції, модернізацію та розширення діяльності й тим самим підтримує відновлення економіки. У 2025–2026 роках ринок демонструє стійке зростання: корпоративний портфель наблизився до 888 млрд грн, темпи приросту

перевищують 30% річних, а частка проблемних кредитів знизилася до 12,5% – мінімуму за 17 років. Водночас зберігаються суттєві бар'єри: висока вартість позик, жорсткі вимоги до застави та брак довгострокового фінансування.

Подальше підвищення доступності кредитів потребує розширення державних гарантій, стимулювання «довгих» грошей, спрощення умов для малого бізнесу та поглиблення цифрових сервісів. Це дасть змогу повніше розкрити потенціал банківського кредитування як інструмента розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Огляд банківського сектору (II квартал 2026 року). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 06.10.2026).

2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17 (дата звернення: 08.10.2026).

3. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 08.10.2026).

4. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п (дата звернення: 08.10.2026).

5. Фонд розвитку підприємництва (Національна установа розвитку). URL: https://bdf.gov.ua (дата звернення: 02.10.2026).

6. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 08.10.2026).

Світлана ТЮТЮННИК
к.е.н., доцент
Юрій ТЮТЮННИК
к.е.н., доцент
Наталія КАНЦЕДАЛ
к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА СОБІВАРТІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний вектор розвитку глобального економічного середовища характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю макроекономічних чинників, загостренням цінової та нецінової конкуренції, а також суттєвою трансформацією споживчих пріоритетів. Додатковим викликом для суб'єктів господарювання є посилення вимог міжнародної спільноти щодо дотримання принципів сталого розвитку (ESG). У цих умовах традиційні підходи до формування обліково-аналітичної інформації втрачають свою оперативну та стратегічну цінність, оскільки зосереджуються переважно на ретроспективній фіксації фактичних витрат. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу вимагає якісно нового підходу до побудови обліково-аналітичного забезпечення, яке здатне не лише акумулювати дані про поточні виробничі витрати, а й прогнозувати їх, оцінювати екологічну складову та забезпечувати гнучкість ціноутворення на глобальних ринках.

Традиційна система бухгалтерського обліку, яка здебільшого орієнтована на фінансову звітність та податкове адміністрування, має системні обмеження при прийнятті управлінських рішень: 1. Викривлення калькулювання через усереднений розподіл непрямих витрат (використання єдиної бази розподілу

накладних витрат у високотехнологічних та автоматизованих виробництвах призводить до крос-субсидіювання продукції). 2. Пасивний калькуляційний контроль (оцінка витрат здійснюється ex-post (після завершення звітного періоду), що унеможливлює своєчасне коригування відхилень у процесі виробництва). 3. Ігнорування нефінансових та зовнішніх чинників (традиційний облік не враховує вартість екологічних ризиків, витрати на утилізацію, екологічний слід продукції та соціальні зобов'язання).

Для подолання зазначених обмежень пропонується застосування синтезованої обліково-аналітичної системи, що поєднує інноваційні методики управлінського обліку, стратегічного контролінгу та цифрового аналізу. Стратегічний рівень включає прогнозування ринкової ціни та допустимих витрат, а також оцінку витрат життєвого циклу продукту; операційно-аналітичний рівень – точний розподіл накладних витрат за базами розподілу та безперервне мікро-зниження витрат у процесі виробництва; цифровий та інформаційний рівень – моніторинг відхилень у режимі реального часу, а також сценарне моделювання «що, якщо…». Основні елементи сучасного інструментарію: 1. Activity-Based Costing (ABC) / облік за видами діяльності (перенесення фокусу з функціональних підрозділів на бізнес-процеси (операції) [1]. Накладні витрати групуються за пулами ресурсів та розподіляються за допомогою причинно-наслідкових драйверів (кількість переналаштувань обладнання тощо). 2. Target Costing (цільове калькулювання) та Life-Cycle Costing (LCC) (визначення собівартості виходячи з очікуваної ринкової ціни та необхідного рівня маржинальності. При цьому LCC орієнтує аналітиків на оцінку витрат упродовж усього життєвого циклу). 3. Kaizen Costing (безперервне вдосконалення) (інструмент поетапного скорочення витрат на етапі серійного виробництва шляхом залучення працівників усіх рівнів до виявлення втрат).

Глобальна конкуренція вимагає розширення застосування традиційного калькулювання шляхом включення екологічних та соціальних витрат у структуру собівартості. Це формує новий напрям – Green/Environmental

Management Accounting (EMA). Складові екологічно орієнтованого аналізу витрат: прямі екологічні витрати (сировина з відновлюваних джерел, енергоефективні технології, очисні споруди); непрямі екологічні витрати (екологічні податки, карбонові збори, плата за викиди); приховані та потенційні витрати (ризики штрафів за порушення екологічних норм, витрати на виведення з експлуатації екологічно небезпечного обладнання). Практична реалізація сучасного обліково-аналітичного інструментарію неможлива без використання цифрових рішень [2]. Синхронізація ERP-систем (SAP, Oracle) з аналітичними платформами (Power BI, Tableau) створює інформаційний базис для прийняття швидких управлінських рішень: моніторинг відхилень у режимі Real-Time (автоматичний розрахунок відхилень фактичних витрат від нормативних за матеріалами, трудовими ресурсами та накладними видатками); сценарне моделювання («What-If» Analysis) (оцінка впливу девальвації національної валюти, зміни цін на енергоносії на маржинальність кожного виду продукції); дашборди сталості (візуалізація використання ресурсів (вода, електроенергія, сировина) на одиницю готової продукції).

Таким чином, управління витратами та собівартістю в умовах глобальної конкуренції вимагає відходу від статичного та ретроспективного калькулювання на користь стратегічно спрямованих та цифрових систем. Найбільший синергетичний ефект досягається шляхом комбінування інструментів Target Costing (на етапі розробки та маркетингу), ABC-Costing (для точного розрахунку накладних витрат) та Kaizen Costing (для операційної оптимізації). Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) в обліково-аналітичну систему перетворює екологічні та соціальні витрати з чинника подорожчання продукції на інструмент формування довгострокової конкурентної переваги та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Список використаних джерел

1. Склярук І.П., Драка І.С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство.* 2025.

Випуск №71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7.

2. Панасюк В.М., Счастний В.О. Екологічний аудит як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства у системі обліково-аналітичного управління. *Актуальні питання економічних наук.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19509763.

Зоряна МИРОНЧУК
к.е.н., доцент
Надія ЦІЦЬКА
к.е.н., доцент
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від його виробничого потенціалу, фінансових ресурсів і ринкової позиції, а й від здатності своєчасно отримувати, аналізувати та використовувати достовірну економічну інформацію. Зростання невизначеності бізнес-середовища, посилення конкуренції та цифровізація економічних процесів зумовлюють необхідність переходу від традиційного ведення бухгалтерського обліку до його активного використання в управлінні підприємством.

Особливого значення в цьому контексті набуває бухгалтерський консалтинг. Його актуальність посилюється потребою підприємств у пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Масштабність цього питання підтверджується даними Європейської комісії: у Європейському Союзі функціонує близько 34 млн. малих і середніх підприємств, реальна додана вартість яких у 2025 р. зросла на 2,5%, а зайнятість – на 1,0% [1]. Водночас підвищення продуктивності залишається важливою передумовою посилення конкурентоспроможності європейського бізнесу. За таких обставин професійний бухгалтерський супровід може відігравати важливу роль у вдосконаленні управління ресурсами та обґрунтуванні господарських рішень.

Бухгалтерський консалтинг доцільно розглядати як професійну консультаційну діяльність, спрямовану на вдосконалення облікових процесів, підвищення якості економічної інформації та використання її для прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційного обліково-звітного супроводу, його призначення полягає не лише у забезпеченні відповідності нормативним вимогам, а й у пошуку можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наукові дослідження підтверджують актуальність розширення консультаційної ролі бухгалтерів. Зокрема, на основі опитування 485 малих і середніх підприємств Австралії встановили статистично значущий позитивний зв’язок між сприйманою клієнтами компетентністю зовнішнього бухгалтера та попитом на його консультаційні послуги. Основними напрямами впливу бухгалтерського консалтингу на конкурентоспроможність підприємства є такі (табл.1).

Запропонована система дає змогу оцінювати результативність бухгалтерського консалтингу за економічними, фінансовими, інформаційними та управлінськими критеріями. Для встановлення фактичного ефекту доцільно порівнювати відповідні показники до та після впровадження консультаційних рекомендацій, ураховуючи сезонність, зміну цін, ринкову кон’юнктуру й інші зовнішні чинники.

Таблиця 1

Напрями впливу бухгалтерського консалтингу на конкурентоспроможність підприємства

Напрям консалтингу	Очікуваний результат	Показники оцінювання
Управління витратами	Оптимізація собівартості	Собівартість одиниці продукції, рівень операційних витрат
Фінансовий аналіз	Поліпшення фінансового стану	Ліквідність, фінансова автономія, рентабельність
Податкове консультування	Зниження податкових ризиків	Кількість помилок, суми штрафів, своєчасність розрахунків
Бюджетування	Підвищення обґрунтованості планів	Відхилення фактичних показників від бюджетних
Цифровізація обліку	Підвищення оперативності інформації	Тривалість підготовки звітності, частка автоматизованих операцій
Стратегічний консалтинг	Зміцнення ринкових позицій	Рентабельність продажів, продуктивність праці, темп зростання доходу

Джерело: розроблено автором

Практичне застосування запропонованого підходу сприятиме визначенню пріоритетів консалтингової підтримки й оцінюванню її економічної доцільності.

Список використаних джерел

1. Мацьків Г. В., Райтер Н. І., Ціцька Н. Є., Мирончук З. П. Роль консалтингових компаній у забезпеченні надання послуг із бухгалтерського обліку суб'єктам бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-19.

2. Купріна Н. М., Баранюк Х. Стратегічний управлінський облік та стратегічний аналіз як інструменти забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання та їх конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, № 2. С. 3–9. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v16i2.2934.

3. Ужва А., Іванченкова Л., Орєхова А. Місце контролінгу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного*

університету. Економічні науки. 2024. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-67.

4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 12.10.2026).

Ольга КІРІЧЕНКО
к.е.н., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет

ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ І МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах посилення конкурентного тиску, нестабільності ринкового середовища та трансформації механізмів взаємодії між суб'єктами господарювання конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається ефективністю координації його функціональних підсистем. Особливого значення набуває узгодження маркетингових і логістичних рішень, оскільки формування ринкової пропозиції, організація товароруху та забезпечення належного рівня обслуговування споживачів є взаємопов'язаними складовими процесу створення споживчої цінності. За таких обставин інтеграція маркетингу й логістики постає не лише як інструмент оптимізації операційної діяльності, а і як важлива передумова формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Теоретичне підґрунтя інтеграції зазначених функціональних напрямів формує концепція маркетингової логістики, яка передбачає системне узгодження дослідження ринкового попиту, планування товарної пропозиції, управління матеріальними потоками та організації розподілу продукції. Як зазначають А. Бортник і В. Мільчева, інтеграція маркетингу та логістики в сучасних бізнес-

процесах спрямована на підвищення узгодженості управлінських рішень і результативності діяльності підприємства [1]. У цьому контексті маркетингові рішення визначають орієнтири задоволення потреб цільових сегментів, тоді як логістичні механізми забезпечують практичну реалізацію сформованої ринкової пропозиції з урахуванням часових, просторових і ресурсних обмежень.

Функціональна взаємозалежність маркетингу й логістики виявляється у формуванні асортиментної політики, визначенні каналів збуту, прогнозуванні обсягів реалізації, плануванні запасів і встановленні параметрів клієнтського сервісу. Відсутність належної координації між цими напрямами може спричиняти дисбаланс між фактичним попитом і наявними запасами, збільшення операційних витрат, порушення строків постачання та зниження рівня задоволеності споживачів. Відповідно, ефективність інтеграції доцільно розглядати крізь призму системного підходу, за якого результативність підприємства визначається не ізольованими показниками окремих підрозділів, а сукупним ефектом взаємопов’язаних управлінських рішень.

Важливим напрямом інтеграції є формування узгодженої цінової політики з урахуванням логістичних параметрів діяльності підприємства. Витрати на транспортування, зберігання, управління запасами та виконання замовлень впливають на собівартість продукції, рівень торговельної націнки й можливості цінового позиціювання. Дослідження впливу маркетингової логістики на формування цінової політики підприємства засвідчує актуальність комплексного врахування логістичних чинників під час обґрунтування цінових рішень [2]. З огляду на це, визначення конкурентної ціни має ґрунтуватися не лише на аналізі попиту й цін конкурентів, а й на оцінюванні сукупних витрат забезпечення руху продукції від постачальника до кінцевого споживача.

В умовах цифрової трансформації додаткові можливості інтеграції створює використання інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують обмін даними між маркетинговими, логістичними та фінансовими підрозділами. Інформація про структуру попиту, динаміку продажів, наявність

товарних запасів і строки виконання замовлень може використовуватися для уточнення прогнозів, оптимізації закупівель та коригування каналів розподілу. Водночас цифрові інструменти забезпечують передумови для переходу від фрагментарного управління окремими операціями до координації наскрізних бізнес-процесів. Такий підхід відповідає сучасному розумінню маркетингової логістики як концепції управління підприємством, що передбачає взаємозв'язок ринкових орієнтирів та операційних механізмів їх реалізації [3].

Оцінювання інтеграції маркетингових і логістичних рішень передбачає використання показників логістичних витрат, оборотності запасів, своєчасності поставок, задоволеності споживачів і рентабельності продажів. Їх комплексне застосування дає змогу визначити взаємозв'язок між ефективністю логістики, якістю клієнтського сервісу та фінансовими результатами підприємства з урахуванням необхідності збалансування витрат і рівня обслуговування.

Практична реалізація інтегрованого підходу передбачає узгодження планування продажів і постачання, удосконалення інформаційного обміну та взаємодії з партнерами. При цьому маркетингові рішення мають враховувати логістичні можливості підприємства, а логістична політика – відповідати його стратегічним пріоритетам і потребам споживачів.

Отже, інтеграція логістичних і маркетингових рішень є системним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує узгодження ринкових потреб із ресурсними й операційними можливостями суб'єкта господарювання. Її результативність залежить від якості інформаційного забезпечення, обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації сукупних витрат і здатності підприємства підтримувати належний рівень клієнтського сервісу.

Список використаних джерел

1. Бортник А., Мільчева В. Інтеграція маркетингу та логістики в рамках сучасних бізнес-процесів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 586-591. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-

2025-344-4-83.

2. Васильцова С., Гасюк М. Вплив маркетингової логістики на формування цінової політики підприємства в умовах воєнного стану: проблеми та напрями удосконалення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. № 6. С. 26-30. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.6.26.

3. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Якушевська О. В. Маркетингова логістика як сучасна концепція управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19545133

Віталій КРИВОЗУБ
здобувач вищої освіти магістерського рівня
Максим СЛАТВІНСЬКИЙ
канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Уманський національний університет

РЕЗЕРВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПИВОВАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

Виробничі витрати визначають як цінову конкурентоспроможність, так і прибутковість промислового підприємства, а в умовах воєнного часу, коли ціни на сировину, енергію та логістику нестабільні, саме управління ними є основним джерелом підвищення економічної ефективності. Групування витрат за економічними елементами, передбачене національним стандартом бухгалтерського обліку [1], дає змогу встановити, які ресурси формують собівартість і де зосереджені резерви її зниження. Аналіз витрат має не лише фіксувати їхню динаміку, а й виявляти перевитрати та нераціональне використання сировини [2], а система управління витратами – пов’язувати облікові дані з рішеннями щодо прибутковості продукції [3].

Резерви підвищення ефективності розглянуто на прикладі ТОВ «Уманьпиво» – пивоварного підприємства м. Умань, чистий дохід якого у 2023–2025 рр. зріс з 686,1 до 1084,9 млн грн (табл. 1).

Таблиця 1

Показники витрат та ефективності їх використання ТОВ «Уманьпиво» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Операційні витрати за елементами, млн грн	654,2	1037,7	1067,8
Частка в операційних витратах, %:			
матеріальні затрати	44,6	50,3	51,2
витрати на оплату праці	7,3	8,7	14,8
амортизація	16,2	16,9	10,3
інші операційні витрати	31,9	24,2	23,7
Собівартість на 1 грн чистого доходу, грн	0,68	0,64	0,59
Операційні витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,95	1,04	0,98
Матеріаломісткість продукції, %	42,5	52,2	50,4
Рентабельність операційних витрат, %	2,0	–2,1	4,4
Тривалість зберігання виробничих запасів, днів	313	217	302
Фондовіддача (за залишковою вартістю основних засобів на кінець року), грн	2,39	3,00	2,73

Джерело: розраховано автором за даними [4].

Позитивним результатом модернізації виробництва є зниження собівартості в розрахунку на 1 грн чистого доходу з 0,68 до 0,59 грн. У 2025 р. за зростання доходу на 8,7 % собівартість реалізованої продукції навіть зменшилася на 0,4 %, що за незмінної витратомісткості у 2024 р. означає умовну економію 58,2 млн грн. Водночас сукупні операційні витрати на 1 грн доходу залишаються близькими до одиниці (0,98 грн), а рентабельність витрат – низькою (4,4 %), тож резерви подальшого підвищення ефективності суттєві.

Структура витрат свідчить, що визначальним їхнім елементом є матеріальні затрати, частка яких зросла до 51,2 %, а матеріаломісткість продукції – з 42,5 до 50,4 %. Особливо помітними ці зміни були у 2024 р., коли матеріальні затрати збільшилися на 78,9 % за зростання доходу на 45,5 %. Частка витрат на оплату праці за два роки подвоїлася – до 14,8 %, а частка

амортизації після списання повністю зношених основних засобів скоротилася з 16,9 до 10,3 %.

Проведений аналіз дає змогу виокремити три основні резерви підвищення економічної ефективності підприємства. Перший – зниження матеріаломісткості. Кожен відсотковий пункт її скорочення забезпечує економію близько 10,8 млн грн, що становить 23 % чистого прибутку 2025 р. Джерелами такої економії є нормування витрат солоду та хмелю, підвищення виходу екстракту, скорочення технологічних втрат пива і конкурентні закупівлі тари та пакувальних матеріалів.

Другий резерв – оптимізація виробничих запасів. У 2025 р. їхня вартість зросла на 45,5 % за збільшення матеріальних затрат лише на 4,8 %, а тривалість зберігання – з 217 до 302 днів. Повернення до рівня 2024 р. вивільнило б близько 126 млн грн оборотних коштів, що більш ніж удвічі перевищує заборгованість за короткостроковими кредитами банків (52,6 млн грн) і дало б змогу уникнути фінансових витрат (4,3 млн грн у 2025 р.). Нормативи запасів при цьому мають враховувати сезонність закупівлі сировини.

Третій резерв – більш повне завантаження виробничих потужностей. Фондовіддача у 2025 р. знизилася з 3,00 до 2,73 грн. Відновлення її до рівня 2024 р. за наявних основних засобів відповідало б приросту чистого доходу на 105 млн грн (9,7 %) без нових капітальних вкладень, а оскільки амортизація є умовно-постійною, це зменшило б і витрати на одиницю продукції.

Отже, модернізація виробництва ТОВ «Уманьпиво» вже забезпечила зниження собівартості, однак ключові резерви підвищення економічної ефективності зосереджені у сфері матеріальних затрат, управління запасами та використання виробничих потужностей. Їх реалізація потребує запровадження нормативного методу обліку витрат і щомісячного контролю відхилень за центрами відповідальності.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : затв. наказом М-ва фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00 (дата звернення: 15.09.2026).

2. Нестеренко О. О., Худякова Д. С. Методичні аспекти проведення аналізу витрат на виробництво промислового підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2024. № 106. С. 87–97. DOI: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-09.

3. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 357 p.

4. Фінансова звітність ТОВ «Уманьпиво» за 2024–2025 рр. *YouControl* : вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05380243/ (дата звернення: 11.09.2026).

Олена ГУК
здобувач вищої освіти магістерського рівня
Максим СЛАТВІНСЬКИЙ
канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Уманський національний університет

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ТЕПЛИЧНОГО ГОСПОДАРСТВА

Інноваційні технології є основним довгостроковим джерелом зростання продуктивності праці: ще Р. Солоу показав, що переважна частина зростання продуктивності пояснюється технічним прогресом, а не лише нарощуванням капіталу [1]. В аграрному секторі цифрові та автоматизовані рішення – системи

клімат-контролю, датчики інтернету речей, робототехніка, аналітика даних – підвищують продуктивність і конкурентоспроможність, хоча їхнє поширення стримують висока вартість і брак кваліфікованих кадрів [2]. Водночас ефект технологічних інновацій залежить від того, чи супроводжуються вони відповідними організаційними та кадровими змінами [3].

Взаємозв'язок інноваційного оновлення виробництва, продуктивності праці та економічної ефективності розглянуто на прикладі ПОСП «Уманський тепличний комбінат» (ПОСП «УТК») – великого виробника овочів закритого ґрунту (табл. 1).

Таблиця 1

Показники продуктивності праці та ефективності діяльності ПОСП «УТК» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід, млн грн	973,8	1148,8	1528,8
Середня кількість працівників, осіб	571	611	680
Продуктивність праці (чистий дохід на 1 працівника), тис. грн	1705,5	1880,1	2248,3
Фондоозброєність праці (за первісною вартістю основних засобів), тис. грн	4111	4158	4810
Фондовіддача (за первісною вартістю основних засобів), грн	0,41	0,45	0,47
Ступінь зносу основних засобів, %	52,5	52,1	44,8
Валова рентабельність, %	14,6	14,6	20,3
Середньомісячні витрати на оплату праці на 1 працівника, тис. грн	19,0	23,8	30,7
Зарплатомісткість доходу (оплата праці з нарахуваннями на 1 грн), коп.	15,9	18,1	19,5
Операційний прибуток без доходу від переоцінки біологічних активів, млн грн	19,6	76,3	142,0
Чистий прибуток, млн грн	155,3	205,9	266,6

Джерело: розраховано автором за даними [5; 6].

За 2023–2025 рр. підприємство спрямувало на придбання необоротних активів 1,15 млрд грн. Первісна вартість основних засобів зросла на 39,3 %, ступінь їхнього зносу знизився з 52,5 до 44,8 %, а фондоозброєність праці – збільшилася на 17,0 %. Технологічне оновлення супроводжувалося зростанням продуктивності праці на 31,8 % і фондовіддачі – з 0,41 до 0,47 грн. У 2025 р. валова рентабельність підвищилася з 14,6 до 20,3 %, а матеріаломісткість доходу знизилася з 42,2 до 39,7 %. Найпереконливішим свідченням реального

підвищення ефективності є зростання операційного прибутку без урахування переоцінки біологічних активів з 19,6 до 142,0 млн грн, адже дохід від зміни їхньої справедливої вартості, що визнається відповідно до П(С)БО 30 [4], має переважно обліковий характер.

Водночас аналіз виявляє три обмеження ефекту інновацій. По-перше, працеощадний ефект технологій поки не проявився: чисельність працівників зросла на 19,1 %, а середньомісячні витрати на оплату праці на одного працівника – на 62,0 %, тобто майже вдвічі швидше за продуктивність. Унаслідок цього зарплатомісткість доходу зросла з 15,9 до 19,5 коп./грн; за її збереження на рівні 2023 р. витрати на оплату праці з нарахуваннями у 2025 р. були б меншими на 54,2 млн грн. По-друге, операційний прибуток значною мірою формує переоцінка біологічних активів – 64,1 % у 2025 р. проти 91,8 % у 2023 р. По-третє, інвестиції фінансуються переважно кредитами: заборгованість за кредитами банків зросла з 534,9 до 1112,1 млн грн, а фінансові витрати досягли 135,3 млн грн, або 34,2 % операційного прибутку. Приріст операційного прибутку без урахування переоцінки (122,4 млн грн) становить близько 10,7 % капітальних вкладень трьох років, що нижче за середню вартість кредитних ресурсів (близько 14,4 %). Частину об’єктів введено в дію лише у 2025 р., а незавершені капітальні інвестиції ще становлять 309,7 млн грн, тому швидкість отримання віддачі від них стає критичним чинником ефективності.

Резервами посилення впливу інноваційних технологій на продуктивність праці та ефективність підприємства є: автоматизація найбільш трудомістких операцій (збирання, сортування, пакування продукції) зі стабілізацією чисельності персоналу; прив’язка змінної частини оплати праці до натуральних показників продуктивності – виходу продукції на одного працівника та з 1 м² теплиць; прискорене введення в дію незавершених об’єктів з моніторингом окупності кожного інвестиційного проєкту; рефінансування короткострокових

кредитів (579,1 млн грн на кінець 2025 р.) у довгострокові, що зменшить фінансове навантаження.

Отже, інноваційне оновлення виробництва ПОСП «УТК» уже забезпечило відчутне зростання продуктивності праці та рентабельності основної діяльності. Однак повна реалізація потенціалу нових технологій потребує узгодження інвестиційної, кадрової та фінансової політики, щоб приріст продуктивності випереджав зростання оплати праці, а віддача від інвестицій – вартість залучених кредитних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Solow R. M. Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*. 1957. Vol. 39, No. 3. P. 312–320. DOI: https://doi.org/10.2307/1926047.

2. Шерстюк О. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281.

3. Дергалюк Б. В., Кашпуренко Т. О. Інноваційні підходи до управління операційною діяльністю агроіндустріальних підприємств: вплив на ефективність виробництва та стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 82–88. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.82.

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : затв. наказом М-ва фінансів України від 18.11.2005 № 790. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05 (дата звернення: 12.09.2026).

5. Фінансова звітність ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за 2024–2025 рр. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02779234/ (дата звернення: 15.09.2026).

6. ПОСП «Уманський тепличний комбінат». *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/c/02779234 (дата звернення: 14.09.2026).

Владислав ХМАРУК
здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глибинних геоекономічних зсувів категорія стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання зазнає суттєвої змістовної еволюції: вона трансформується з площини винятково векторного розвитку в площину забезпечення резильєнтності, адаптивності та збереження довгострокової життєздатності. Для вітчизняного бізнес-середовища завдання раціоналізації використання наявного потенціалу набуває критичної ваги під тиском комплексу деструктивних екстерналій – мілітарних загроз, перманентного енергетичного дефіциту, деструкції логістичних ланцюгів і дефіциту людського капіталу.

Масштаб макроекономічних викликів наочно підтверджують оцінки Світового банку: на кінець 2024 року фінансові потреби України для повоєнного відновлення та реконструкції на десятилітню перспективу сягнули 524 млрд дол. США, що майже в 2,8 раза перевищувало тогочасний номінальний ВВП країни. Руйнування об'єктів генерації та розподілу електроенергії істотно загальмували динаміку макроекономічного зростання – від 3,2% у 2024 році до прогнозованого сповільнення до 2% у 2025 році. Дані моніторингу Національного банку України свідчать про збереження стримано-обережних бізнес-настроїв: індекс ділових очікувань підприємств у IV кварталі 2025 року скоригувався до 102,1% (проти 103,1% у II кварталі того ж року) [8].

Зазначені тенденції формують нову реальність функціонування ринку, де прагнення до стратегічного зростання вимушено корелюється із жорстким самообмеженням та дефіцитом доступних ресурсів. У сучасному академічному

дискурсі стратегічний потенціал розглядається не просто як механічна акумуляція активів, а як складна інтегрована система внутрішніх ресурсів, резервів, специфічних компетенцій та здатностей підприємства, синергія яких уможливлює досягнення цільових орієнтирів, гнучку адаптацію до турбулентного макросередовища й утримання конкурентних позицій. Водночас спостерігається чітке зміщення концептуального фокусу: від статичної ресурсної парадигми наука переходить до оцінки динамічних спроможностей менеджменту, здатності до інноваційного переконфігурування процесів, гнучкості поведінки та цілеспрямованої стратегічної орієнтації.

У системі стратегічного менеджменту потенціал посідає системоутворююче місце між ресурсною базою та кінцевими результатами діяльності, виступаючи драйвером їх взаємної трансформації. Як обґрунтовано в працях Н. І. Костецької, його функціонування розгортається через процесну тріаду: стратегічне планування, реалізацію та контроль [5, с. 51–54]. При цьому стратегічний потенціал є ширшим за ресурсний (база можливостей), економічний (поточна дохідність) та конкурентний (ринкові позиції), оскільки інтегрує їх у вектор довгострокової життєздатності [4; 6, с. 116].

За концепцією В. В. Чичотки, аналізованій категорії притаманні як фундаментальні характеристики (системність, складність, внутрішня цілісність, гнучкість), так і специфічні ознаки – стратегічна спрямованість, індивідуальність формування та динамічність до змін [7]. Практичний зміст потенціалу розкривається через збалансованість його ключових підсистем: кадрової, виробничої, фінансової, інноваційної, організаційно-управлінської, маркетингової, логістичної та репродуктивної [1, с. 84]. За висновками З. О. Коваль, вирішальним є не ізольований стан активів, а спроможність менеджменту до їх мобілізації та генерації синергетичного ефекту [3, с. 34].

Прикладна діагностика готовності підприємства до розвитку ґрунтується на градації потенціалу за рівнем стратегічної достатності [2, с. 355–356]: нормативний: забезпечує підтримку регламентованого режиму поточної

діяльності та базової стійкості; достатній: дозволяє масштабувати й інтенсифікувати наявні напрями бізнесу без глибокої трансформації; необхідний: формує критичний ресурсно-компетентнісний мінімум для виходу в нові сегменти та диверсифікації; потенціал розвитку: найвищий рівень стратегічної зрілості, що акумулює внутрішні резерви, адаптивність та стейкхолдерську взаємодію задля якісного стрибка й формування нових конкурентних переваг.

Така типологізація переводить теоретичний конструкт стратегічного потенціалу в прикладну площину: вона слугує аналітичним інструментом ідентифікації стратегічних розривів та обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Воронько-Невіднича Т. В. та ін. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Т. 8, № 4. С 82-86.

2. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 353-358.

3. Коваль З. О. Теоретичні підходи оцінювання та формування стратегічного потенціалу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2025. Т.9, № 2 с. 28-40.

4. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №34.

5. Костецька Н. В. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2021. №20 с. 51-55.

6. Краснoруцький О. І. та ін. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємтва». *Економічний журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9, № 2. С. 113-121.

7. Чичотка В. В. Науково-методичний підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82.

8. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org

Богдан МАЦІБОРА
здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти
Уманський національний університет

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА НІВЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Турбулентність макроекономічного ландшафту генерує системні загрози життєдіяльності бізнес-систем, які набувають комплексного характеру: від операційних і фінансових деструкцій до регуляторних трансформацій і технологічних розривів. Особливої гостроти завдання побудови дієвої системи ризик-захищеності набуває в енергетичній галузі – нафтовидобутку, гуртовому трейдингу та роздрібній реалізації пального через мережі АЗК. Підвищена експозиція до загроз у цьому секторі зумовлена значною капіталомісткістю активів, складністю виробничо-логістичних контурів, волатильністю світових цін та посиленням екологічних імперативів. За таких обставин проактивна адаптація підприємства стає визначальною умовою забезпечення його ринкової резильєнтності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Методологічним орієнтиром побудови комплексної архітектури ризик-менеджменту виступає міжнародний стандарт ISO 31000:2018 [1]. Закріплені в ньому керівні принципи забезпечують системність процесів ідентифікації та нейтралізації загроз, формуючи організаційний базис адаптивності суб'єкта господарювання. Сучасний ризик-орієнтований підхід виходить за рамки

винятково захисної парадигми: ризик тлумачиться як об'єктивна невизначеність із дуалістичною природою - як загроза втрат і як вектор виявлення резервів для досягнення стратегічних орієнтирів організації.

Впровадження концепції ризик-орієнтованого мислення, що становить підґрунтя сучасних систем управління якістю, забезпечує перехід від реактивного подолання наслідків криз до прогностичної моделі поведінки. Такий підхід дає змогу менеджменту завчасно виявляти критичні вузли в операційних ланцюгах, приймати валідовані управлінські рішення та гнучко коригувати внутрішні процеси. Для нафтогазових підприємств і автозаправних комплексів реалізація цього підходу вимагає гармонізації таких взаємопов'язаних вимірів: виробничо-технологічна безпека; стандартизація якості; екологічний комплаєнс; фінансова стійкість [2; 3].

Нормативно-правовий базис ризик-менеджменту в Україні спирається на трирівневу структуру: спеціалізовані постанови та акти державних органів щодо аудиту й внутрішнього контролю в енергетичному та транспортному секторах; ліцензійні вимоги Національного банку України щодо запровадження обов'язкових процедур ризик-контролю; регламенти Держпраці та Мінекономіки щодо технічного нагляду й обов'язкової оцінки виробничих ризиків на об'єктах підвищеної небезпеки [4].

У великомасштабних енергетичних корпораціях зазначений цикл реалізується через інтеграцію корпоративних систем управління ризиками – ERM. Практика доводить результативність таких компонентів ERM: призначення персональних «власників ризиків», запровадження карт ризиків для їх ранжування, моніторинг ключових індикаторів ризику KRI для завчасного виявлення збоїв, а також координація дій між виробничими підрозділами, логістикою та вищим керівництвом.

Прецизійний аналіз загроз спирається на спеціалізований інструментарій. Поряд із класичним SWOT-аналізом, у нафтодобувній та переробній галузях ключову роль відіграють спеціалізовані інженерно-аналітичні методики:

HAZOP: комплексне дослідження небезпек та експлуатаційної придатності обладнання, спрямоване на превентивне виявлення критичних відхилень у технологічних процесах;

LOPA: метод аналізу шарів захисту, що уможливлює напівкількісну верифікацію сценаріїв інцидентів та оцінку достатності інженерних систем блокування й автоматизації для запобігання аваріям [5; 6].

Технології мінімізації ризиків функціонування підприємства синтезують принципи ризик-менеджменту, нормативні вимоги, сучасні аналітичні інструменти та цифрові рішення. Побудована на засадах інтегрованості, структурності та неперервного вдосконалення система ризик-орієнтованого управління у сфері нафтовидобутку й торгівлі пальним забезпечує превентивне блокування загроз, мінімізацію виробничих інцидентів, суворе дотримання стандартів безпеки та органічне узгодження оперативних дій зі стратегічними цілями бізнесу. Це зміцнює загальну функціональну стабільність підприємства та гарантує його життєздатність в умовах турбулентного ринку.

Список використаних джерел

1. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16p.

2. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Економічна безпека та управління ризиками підприємства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 248 с.

3. Копитова І. В. Корпоративна система ризик-менеджменту як інструмент забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34.

4. Про затвердження Ліцензійних умов провадження діяльності з надання фінансових послуг : Постанова Правління Національного банку України від 24 груд. 2021 р. № 153. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0153500-21 (дата звернення: 12.10.2026).

5. Ткаченко С. Й., Степанов Д. В. Ідентифікація та оцінювання технологічних ризиків нафтогазових підприємств за методикою HAZOP. *Наукові праці Вінницького національного технічного університету*. 2022. № 3. С. 45–52.

6. Center for Chemical Process Safety. Layer of Protection Analysis: Simplified Process Risk Assessment. New York : American Institute of Chemical Engineers, Wiley, 2020. 272 p.

Віолетта МАЦІБОРА
здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти
Уманський національний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Багатовимірність категорії «прибутковість» у сучасній економічній теорії та практиці менеджменту зумовлює розмаїття методологічних підходів до її ідентифікації. У фундаментальному вимірі прибутковість репрезентує здатність суб'єкта господарювання генерувати додатну величину чистих вигід унаслідок операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, забезпечуючи стале перевищення доходів над сукупними витратами в обсязі, достатньому для самофінансування та розширеного відтворення. Зазначений конструкт виступає комплексним мірилом економічної ефективності, що синтезує результативність використання ресурсного потенціалу та загальну спроможність бізнес-моделі трансформувати вхідні ресурси в чистий дохід.

Академічна традиція вимагає чіткого розмежування тріади взаємопов'язаних понять: «прибуток» – «прибутковість» – «рентабельність»:

прибуток: абсолютний вартісний монетарний результат, що формується як різниця між визнаними доходами від реалізації продукції (робіт, послуг) чи

позареалізаційних операцій та сукупними витратами з урахуванням податкових зобов'язань [1]. У національному правовому полі (згідно з положеннями Податкового кодексу України) прибуток постає об'єктом оподаткування, база якого обчислюється шляхом коригування бухгалтерського фінансового результату до оподаткування на встановлені податкові різниці відповідно до НП(С)БО або МСФЗ [1];

прибутковість: якісна системна спроможність бізнес-системи забезпечувати перевищення грошових надходжень над відтоками, яка відображає рівень фінансового потенціалу підприємства та якість управлінських рішень щодо капіталізації наявних ресурсів [5];

рентабельність (відносна прибутковість): нормативний коефіцієнтний інструментарій, що зіставляє отриманий абсолютний прибуток із базою його формування (витратами, операційними доходами, активами, власним або авансованим капіталом), уможливлюючи оцінку питомої віддачі кожного залученого ресурсного елемента [2].

Нормативна база вітчизняного обліку, зокрема НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», фіксує фінансовий результат (прибуток або збиток) як ключову компоненту фінансових звітів, розкриваючи різницю між визнаними доходами та витратами звітного періоду та формуючи достовірне підґрунтя для діагностики прибутковості суб’єкта [3].

Генезис наукових поглядів на природу цих категорій охоплює широку парадигмальну траєкторію: від класичної теорії ринкової рівноваги та винагороди за фактор виробництва А. Маршалла (A. Marshall) до сучасної концепції динамічних спроможностей Д. Тіса (David J. Teece). Якщо зарубіжні дослідники (Р. Беннетт / Robert J. Bennett, П. дос Сантос / Paulo L. dos Santos, Д. Енгель / D. M. Engel) акцентують увагу на прибутку як похідній дії ринкових сигналів, ефективності координації ресурсів та реалізації підприємницького хисту в умовах ризику, то у працях представників української наукової школи (зокрема С. М. Рогача, Н. М. Суліми, Т. А. Гуцул) домінує прикладний вектор

оптимізації фінансових потоків, операційного управління рентабельністю та методичного супроводу вартісно-орієнтованого аналізу [4; 5; 6].

Багатоаспектне функціональне призначення прибутку розкриває його системоутворюючу роль у життєдіяльності підприємства через низку базових функцій: оціночно-результативна, стимулююча, розподільча (алокаційна), інвестиційно-відтворювальна, соціальна.

Отже, прибутковість є інтегральним відображенням життєздатності та конкурентної спроможності суб'єкта господарювання. Вона виступає сполучною ланкою між поточним використанням виробничо-фінансового потенціалу й довгостроковими орієнтирами стратегічного зростання в турбулентному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Державна податкова служба України. Розділ III «Податок на прибуток підприємств», стаття 134.1.1. URL: https://tax.gov.ua/nk/spisok3/ (Дата звернення: 21.09.2026).

2. Офіційний сайт Верховної ради України. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств (від 28.07.2006). URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06 (Дата звернення: 21.02.2026).

3. Офіційний сайт Верховної ради України. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z033613 (Дата звернення: 21.09.2026).

4. Рахман Ф. Вплив середньозваженої середньої вартості капіталу (WACC) на прибутковість фірми: дані харчової та суміжних промисловості Бангладеш. *Європейський журнал досліджень бізнесу та менеджменту*, 2022. том 7, № 6. С.89 - 92. DOI: http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.6.1707

5. Bolivar F., Duran M. Business Model Contributions to Bank Profit Performance: A Machine Learning Approach. *Research in International Business and Finance*. 2023. № 64. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101870

6. Жерліцин Д., Левицький С., Михайлик Д., Оглобліна В. Оцінка фінансового потенціалу як визначальний фактор розвитку підприємства. *Матеріали 6-тої Міжнародної конференції зі стратегій, моделей та технологій управління економічними системами (SMTESM 2019)*. URL: https://arxiv.org/pdf/1912.05635. (Дата звернення: 21.09.2026).

Юлія ПАЗЮК
здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти
Уманський національний університет

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній архітектоніці економічних наук категорія комерційної діяльності посідає фундаментальне місце, функціонуючи як операційно-стратегічний міст між виробничою сферою та ринковим споживанням. Її першочергова роль детермінується здатністю забезпечувати безперервний товарообмін, генерацію ліквідних грошових потоків і підтримку фінансової рівноваги суб’єкта господарювання.

Розмаїття дослідницьких векторів зумовило багаторівневу дефініцію комерційної діяльності:

Процесно-управлінський підхід: сукупність організаційно-економічних та координаційних процедур, спрямованих на виявлення і задоволення платоспроможного попиту з досягненням запланованого економічного ефекту [1; 3].

Товарообмінний (ринковий) підхід: система операцій купівлі-продажу та зміни форм вартості, орієнтована на синхронізацію потреб споживачів та максимізацію чистого фінансового результату [4].

Логістико-маркетинговий підхід: зарубіжні вчені інтерпретують комерційну діяльність значно ширше – як інтегровану екосистему збутових, дистрибуційних і просувальних процесів, які забезпечують фізичне та ціннісне доведення

пропозиції до кінцевого адресата [5; 7]. В англомовній юридично-економічній практиці (commercial activity) це поняття поширюється на будь-яку регулярну діяльність із циркуляції товарів і послуг заради отримання прибутку [8].

Незважаючи на відсутність уніфікованої легальної дефініції в національному законодавстві, її правовий контур тісно корелює з нормами Господарського кодексу України щодо підприємництва як самостійної, ініціативної та систематичної діяльності з досягнення вимірюваних економічних і соціальних результатів [7]. Структурно вона охоплює замкнений цикл: кон'юнктурний аналіз ринку – ціноутворення й формування товарного портфеля – збутову логістику й контрактацію – післяпродажний сервіс та аудит ефективності [8].

Трансформація ринкового середовища зміщує акценти з операційного збуту в площину стратегічного управління. Комерційна діяльність виступає інструментом реалізації базової місії фірми, конвертуючи внутрішні ресурси у довгострокові конкурентні переваги: капіталізація цінності; ринкова орієнтація; ресурсний підхід; фінансова стабілізація та ліквідність; цифровізація та комерціалізація інновацій; антикризова адаптивність і вартість бізнесу.

Діагностика загальних обсягів і темпів приросту роздрібного товарообороту за 2023–2025 рр. виступає об’єктивним макроіндикатором функціональної спроможності вітчизняного бізнесу. Після суттєвого спаду 2022 року ринок продемонстрував висхідну динаміку: зростання роздрібного товарообороту у 2023 році (+15,4%) засвідчило відновлення споживчого попиту та гнучку адаптацію комерційних систем до викликів воєнного стану. Продовження позитивного тренду у 2025 році (попри закономірну стабілізацію темпів) підтверджує поступову регенерацію комерційної активності та підкреслює критичну потребу в подальшій модернізації управлінського інструментарію комерційної діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Розумей С. Б. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С.498–504. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/70.pdf. (Дата звернення: 18.02.2026).

2. Причепа І. В., Лесько О. Й. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39. (Дата звернення: 18.09.2026).

3. Переверзева С. О. Наукові засади комерційної діяльності суб'єктів господарювання міжнародного бізнес-середовища. *Economics Bulletin*, 2022, №1 (77). DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/77.126. (Дата звернення: 18.09.2026).

4. Ерфан В. Й., Шерегій Р. В. Наукові і методичні основі комерційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. №1 (61). DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).96-100. (Дата звернення 18.09.2026).

5. Страуліно Д., Салдарріага Х.К., Гомес Х.А., Дуке Х.К., О'Клері Н. Викриття комерційної діяльності в неформальних містах. *R Soc Open Sci*. 2022 р. №9 (11). DOI: https://doi.org/10.1098/rsos.211841. (Дата звернення: 18.09.2026).

6. Honskyi M. Commercial Function As A Basis For Effective Commercial Activity Of A Trade Enterprise. *Economics of Development*, 2024. vol. 70(2), p. 103-107.

7. Barry P., Crowley P. The Future of Embedded Systems, Editor(s): Peter Barry, Patrick Crowley, Modern Embedded Computing, Morgan Kaufmann, 2022, P. 23-37, https://doi.org/10.1016/B978-0-12-391490-3.00003-5. (Дата звернення: 19.09.2026).

8. Congressional Office for International Leadership. Enterpreneurship in the USA. URL: https://www.openworld.gov/uploadedfiles/entrepreneurship_usa-ukr.pdf. (дата звернення: 19.09.2026).

Сергій КОЛОТУХА
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ УМОВ

Фінансова стійкість аграрних підприємств у сучасних умовах набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає здатність суб'єктів аграрного бізнесу підтримувати безперервність господарської діяльності, виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати відтворення виробничого потенціалу та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Збитки аграрних підприємств України внаслідок повномасштабного вторгнення та економічної кризи перевищують 80 млрд доларів США (загальні втрати та недоотримані доходи). Станом на 2026 рік**,** прямі збитки лише від руйнування інфраструктури, викрадення продукції та пошкодження техніки сягнули 11 млрд доларів [1].

Першочерговим напрямом є зміцнення власної фінансової бази аграрних підприємств. Достатній обсяг власного капіталу забезпечує підприємству більшу незалежність від кредиторів, знижує рівень фінансового ризику та створює можливості для фінансування поточної діяльності за рахунок внутрішніх джерел.

Надмірна залежність від позикових коштів може призводити до зростання фінансових витрат та погіршення платоспроможності, особливо за умов нестабільних доходів. Водночас повна відмова від кредитного фінансування також може стримувати розвиток підприємства, оскільки сільськогосподарське виробництво потребує значних ресурсів для придбання техніки, насіння, добрив, засобів захисту рослин та інших матеріальних ресурсів.

Наступним пріоритетом має стати диверсифікація джерел фінансування.

Особливого значення набуває управління оборотним капіталом Ефективне управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, грошовими коштами дозволяє скоротити потребу в додатковому фінансуванні та прискорити оборотність капіталу.

Окремим напрямом є підвищення ліквідності та платоспроможності підприємств. Фінансово стійке підприємство повинно мати достатній обсяг ліквідних активів для своєчасного виконання поточних зобов'язань. З цією метою доцільно запроваджувати коротко- та середньострокове прогнозування руху грошових коштів, формувати платіжні календарі та резервні фонди ліквідності.

Не менш важливим напрямом є управління фінансовими ризиками.

Одним із практичних інструментів зниження ризиків є страхування. Для аграрних підприємств актуальним залишається страхування врожаю, майна, техніки та інших активів. Страхові механізми дають змогу частково компенсувати фінансові втрати, спричинені несприятливими подіями, і тим самим зменшити нестабільність грошових потоків.

Важливим резервом зміцнення фінансової стійкості є диверсифікація виробничої та збутової діяльності. Розширення асортименту продукції, розвиток переробки, зберігання та доробки сільськогосподарської продукції можуть сприяти формуванню доданої вартості та більш рівномірному розподілу доходів протягом року.

В умовах цифрової трансформації важливим фактором фінансової стійкості стає цифровізація фінансового управління. Використання спеціалізованих інформаційних систем дозволяє оперативно контролювати доходи, витрати, дебіторську і кредиторську заборгованість, грошові потоки та фінансові результати.

Окремого значення набуває підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Раціональне землекористування, дотримання сівозмін, відновлення родючості ґрунтів та впровадження ресурсозберігаючих

технологій створюють передумови для стабільного виробництва і зниження довгострокових витрат.

У сучасних умовах важливим напрямом є також інвестиційна модернізація виробництва. Оновлення машинно-тракторного парку, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація виробничих процесів та розвиток потужностей для зберігання і переробки продукції можуть підвищувати продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. В цілому шляхи підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств можна привести у игляді наступної блок-схеми (рис.1).



Рис. 1. Стратегічні напрями розвитку фінансового потенціалу аграрного підприємництва України [2]

Отже, фінансова стійкість аграрного підприємства в сучасних умовах повинна розглядатися як динамічна характеристика, що формується під впливом внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх економічних, фінансових, виробничих і безпекових факторів.

Список використаних джерел

1. Збитки агросектору через війну сягнули $11 млрд – це лише частина втрат. URL: https://minfin.com.ua/ua/2026/06/15/175862946/ (дата звернення 23.09.2026).

2. Урба С. І., Червона О. Ю. Пріоритетні напрями розвитку потенціалу аграрного підприємництва в Україні. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (59), 2026. с.10–30. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-138 (дата звернення 23.09.2026).

Алла ОСІПОВА
к.е.н., доцент
Інна НОВАК
д.е.н., професор
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ

Підвищення економічної ефективності аграрного виробництва залежить від здатності підприємств скорочувати непродуктивні витрати, своєчасно реагувати на зміну виробничих умов і обґрунтовувати використання ресурсів. Штучний інтелект (ШІ) розширює ці можливості, даючи змогу опрацьовувати великі обсяги даних, прогнозувати попит, коригувати виробничі плани, оптимізувати запаси та оцінювати наслідки управлінських рішень за різних сценаріїв [2]. Проте наявність цифрових інструментів сама собою не забезпечує зростання прибутковості, тому їх результат слід оцінювати за фактичною зміною витрат і доходів підприємства.

Отже, важливим є визначення напрямів використання ШІ в управлінні аграрним виробництвом та умови, за яких воно може забезпечувати приріст

прибутку.

За результатами дослідження «Цифрове агро України – 2026», проведеного за участю 54 аграрних компаній із сукупним земельним банком 2 287 682 га, а також восьми відкритих опитувань (2174 учасники), ШІ найчастіше використовують для прогнозування врожайності (30 % відповідей), оцінювання загроз хвороб і шкідників (19 %) та планування захисту рослин (11%). Рідше його застосовують для планування внесення добрив (7 %), збирання врожаю та логістики (6 %) [1]. Значно рідше застосовують ШІ-агентів для виконання економічних функцій: їх використання у бюджетуванні зазначили 4 % опитаних, у проведенні закупівельних тендерів – 2 % [1].

Така структура використання ШІ свідчить про переважання виробничих завдань над економічними. Прогноз урожайності може бути підставою для визначення потреби в оборотних коштах, оцінювання очікуваного доходу, коригування виробничої програми та планування збуту. Проте без поєднання прогнозу з бюджетом, закупівлями й обліком витрат його вплив на фінансові результати залишається опосередкованим. Резерв підвищення ефективності полягає в узгодженні виробничих і фінансових рішень щодо обсягів закупівель, строків реалізації продукції та розподілу оборотних коштів.

Можливість такого узгодження залежить від організації інформаційного забезпечення. За даними того самого дослідження, 43 % учасників здійснюють виробниче планування у програмних продуктах BAS, 38 % – в електронних таблицях, 23 % – у паперових журналах. Автоматизоване планування у спеціалізованих системах управління виробництвом зазначили 13 % опитаних, а 45 % не використовують систем управлінської аналітики [1]. Неоднорідність цифрової організації управління обмежує можливості ШІ щодо оцінювання витрат, відхилень від плану та майбутніх фінансових потреб. Ефективне використання ШІ потребує впорядкованої системи управління даними та фахівців, які поєднують знання управлінських процесів і цифрових технологій [2].

Оцінювання інвестиційної доцільності ускладнюють наявні ресурсні

обмеження та зовнішні умови господарювання. За результатами дослідження, серед основних перешкод для впровадження нових технологій аграрні підприємства визначили нестачу персоналу (72 %), високі ціни на товарно-матеріальні цінності (61 %), вартість технологій (53 %), бойові дії (49 %) та високі відсоткові ставки за кредитами (25 %) [1]. Ці чинники впливають на обсяг необхідних інвестицій, строк їх окупності та ризик неотримання запланованої економії.

Отже, доцільність упровадження ШІ слід оцінювати з урахуванням фінансових можливостей конкретного підприємства та можливих сценаріїв реалізації проєкту. Подібний підхід до оцінювання ризиків технологічних інвестицій в аграрному виробництві застосовано О.Ю. Старіковим і К.М. Лисенко [3].

Економічна доцільність використання ШІ визначається співвідношенням очікуваного приросту доходів та економії виробничих витрат із сукупними витратами на придбання, впровадження й обслуговування технології, інформаційне забезпечення та підготовку персоналу. При цьому слід оцінювати вплив точнішого прогнозування не лише на окрему виробничу операцію, а й на закупівлю ресурсів, виконання виробничого плану, потребу в оборотному капіталі та збут продукції.

Отже, ШІ поширюється нерівномірно між виробничими й економічними функціями управління аграрним підприємством. Найближчим завданням є перехід від окремих прогнозних інструментів до їх використання у виробничому плануванні, бюджетуванні, контролі витрат та оцінюванні фінансових результатів. Економічна доцільність такого переходу визначатиметься якістю інформаційного забезпечення, кваліфікацією персоналу, масштабом діяльності та величиною додаткового прибутку після врахування повних витрат на технологію.

Список використаних джерел

1. Aggeek. Цифрове Агро України 2026 : результати дослідження. 2026.

41 с. URL: https://www.aggeekaggency.com/digitalagro2026.

2. Орєхов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 64. С. 883–891. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143.

3. Старіков О. Ю., Лисенко К. М. Оцінювання ризиків проєктів впровадження технологій точного землеробства. Стратегія економічного розвитку України. 2025. № 56. С. 202–217. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.202.217.

Михайло ОСІПОВ
кандидат сільськогосподарських наук, доцент
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТИМУЛЯТОРІВ УКОРІНЕННЯ У ВЕГЕТАТИВНОМУ РОЗМНОЖЕННІ *HYDRANGEA* L.

Розвиток декоративного розсадництва потребує технологій, які забезпечують не лише високий вихід стандартного садивного матеріалу, а й економічну доцільність його виробництва. Гортензії (*Hydrangea* L.) широко використовують в озелененні, а живцювання є одним із провідних способів отримання саджанців. Водночас застосування стимуляторів укорінення супроводжується додатковими витратами, тому доцільність їх використання потребує окремого економічного обґрунтування.

Мета дослідження – обґрунтувати економічну доцільність застосування стимуляторів укорінення у вегетативному розмноженні гортензій на основі порівняння прибутку, рентабельності та порогової ціни реалізації саджанців.

Розрахунки виконано на основі експериментальних даних, отриманих у 2020–2024 рр. на базі Уманського національного університету та Національного

дендрологічного парку «Софіївка» НАН України [1]. Порівнювали розмноження зеленими та здерев'янілими живцями у контрольному варіанті без стимуляторів та за обробки препаратами Radifarm+ і «Гетероауксин супер». Ціна реалізації одного саджанця становила 45 грн. Додатково визначали порогову ціну реалізації саджанця, за якої додаткові витрати на застосування стимулятора повністю компенсуються приростом кількості укорінених живців.

За використання зелених живців найбільшу кількість укорінених живців отримано після застосування Radifarm+ – 91 шт. проти 86 шт. за обробки гетероауксином і 78 шт. у контролі. Прибуток від реалізації становив відповідно 3194,4 грн, 3067,4 грн та 2998,4 грн. За використання здерев'янілих живців укорінилося 87 живців після обробки Radifarm+, 82 – за гетероауксину і 71 – у контролі, а прибуток становив відповідно 3014,4 грн, 2887,4 грн та 2683,4 грн.

Попри найбільший абсолютний прибуток у варіантах із застосуванням стимуляторів, найвищу рентабельність в обох дослідах зафіксовано у контролі: 586,1 % для зелених і 524,5 % для здерев'янілих живців. Для Radifarm+ цей показник становив 354,7 і 334,7 %, а для гетероауксину – 382,2 і 359,8 % відповідно. Це свідчить про те, що збільшення виходу укоріненого матеріалу супроводжувалося зростанням виробничих витрат і знижувало відносну ефективність вкладених коштів.

Поглиблений економічний аналіз показав, що додатковий прибуток від застосування Radifarm+ порівняно з контролем становив 196,0 грн для зелених і 331,0 грн для здерев'янілих живців, тоді як для гетероауксину – 69,0 і 204,0 грн відповідно. Визначення порогової ціни реалізації показало, що для компенсації додаткових витрат на використання Radifarm+ достатньо реалізувати додатково отримані саджанці за ціною 29,9 грн/шт. у разі зелених живців і 24,3 грн/шт. – здерев'янілих. Для гетероауксину ці значення були вищими – 36,4 і 26,5 грн/шт. відповідно (рис. 1).

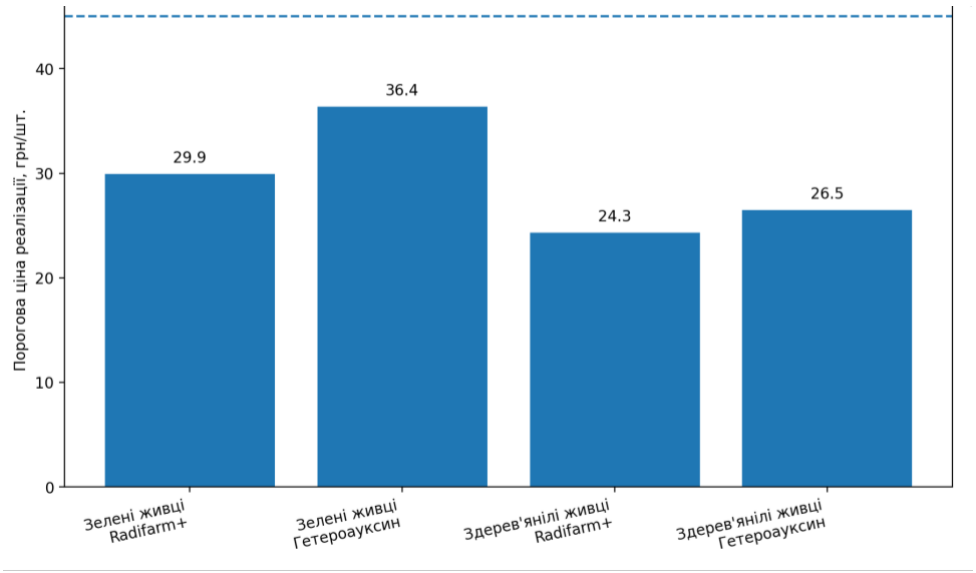


Рис. 1. Порогова ціна реалізації саджанця для компенсації додаткових витрат на застосування стимуляторів укорінення

Оскільки фактична ціна реалізації одного саджанця у досліді становила 45 грн, застосування обох стимуляторів виявилося економічно виправданим. Водночас нижчі порогові значення для Radifarm+ свідчать про його вищу економічну доцільність порівняно з гетероауксином. Отже, за орієнтації виробника на максимізацію кількості саджанців і сукупного прибутку доцільним є використання Radifarm+, тоді як за потреби забезпечити найвищу віддачу на вкладені кошти доцільним може бути вирощування без застосування стимуляторів.

Список використаних джерел

1. Осіпов М. Ю. Ефективність розмноження видів роду *Hydrangea* L. методом живцювання. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2026. Вип. 108. Ч. 1. С. 125–131. https://doi.org/10.32782/2415-8240-2026-108-1-125-131

Олег ТАРАЩЕНКО
магістрант ОПП «Економіка»
Уманський національний університет

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНИЙ НАУКОВИЙ ДИСКУРС

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим як глобальними кризовими процесами, так і внутрішніми структурними трансформаціями. В Україні ці тенденції значно ускладнюються впливом воєнних ризиків, які кардинально змінюють умови функціонування підприємств та ринку праці, формуючи нові виклики для забезпечення національної економічної стійкості.

У таких екстремальних умовах особливої ваги набуває проблема ефективного стимулювання праці, адже саме мотивація персоналу є ключовим чинником підтримання продуктивності, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Затяжний характер воєнних дій загострює структурну кризу ринку праці за кількома основними напрямами:

1. Дефіцит робочої сили: масові втрати трудового потенціалу внаслідок вимушеної зовнішньої та внутрішньої міграції, а також мобілізаційних процесів.
2. Дисбаланс попиту і пропозиції: деформація структури зайнятості та виникнення суттєвого кадрового голоду у специфічних галузях.
3. Обмеженість фінансового стимулювання: зниження ефективності традиційних матеріальних заохочень через брак фінансових ресурсів у підприємств та загальне падіння реальних доходів населення.

В умовах тривалої війни ринок праці України зазнає суттєвих структурних змін, що вимагає перегляду парадигми управління персоналом. Зокрема у дисертаційній роботі Л. Мельник констатує, що «деструктивний

вплив зовнішніх чинників обмежує потенційні можливості підприємств до застосування економічних стимулів матеріального заохочення, преміювання, диференціації оплати праці, нормування та створення належних умов праці, участі працівників у розподілі прибутку, що суттєво знижує мотивацію персоналу до якісної і результативної праці» [3].

На основі аналізу досліджень О. Грішнової [1], А. Кіблик [2], О. Новікової, Я. Остафійчук, О. Панькової [4], В. Саричева, А. Бикової, Д. Плавкової [5] та ін. констатуємо, що нині спостерігаємо трансформацію підходів до стимулювання та мотивації, зокрема:

1. Зсув у бік нематеріальних факторів: Оскільки фінансові можливості бізнесу обмежені, на перший план виходять гнучкий графік праці, ментальна та фізична безпека, психологічна підтримка, відчуття соціальної цінності роботи.

2. Необхідність адаптивності: системи мотивації мають бути максимально гнучкими та швидко підлаштовуватися під зміни умов зовнішнього середовища (наприклад, безпекові ризики, блекаути, релокацію тощо).

3. Роль державної політики: глибокі деформації ринку праці потребують не лише зусиль з боку HR-департаментів, а й активізації державної політики зайнятості (перекваліфікація, стимулювання повернення фахівців, підтримка ветеранів).

Отже, необхідним є комплексність підходу, адже забезпечення економічної стійкості підприємств можливе лише за умови формування адаптивних і комплексних підходів до мотивації персоналу, що поєднують матеріальні виплати з потужним блоком нематеріальної підтримки. Для подолання дефіциту робочої сили необхідна координація дій суб’єктів господарювання та державних органів у напрямі збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України.

Список використаних джерел

1. Грішнова О.А. Нові форми зайнятості в умовах цифровізації: можливості та ризики. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 34–45

2. Кіблик А.М. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом: методичний аспект. *Економіка і суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-56 (дата звернення: 07.10.2026).

3. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників : дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка; галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки / Мельник Людмила Сергіївна; наук. кер. А. А. Олешко; КНУТД. Київ, 2023. 220 с.

4. Новікова О. Ф., Остафійчук Я. В., Панькова О. В. Стан, проблеми та можливості забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5075 (дата звернення: 07.10.2026).

5. Саричев В. І. Людський потенціал України: трансформація, ризики та небезпека : монографія / В. І. Саричев, А. Л. Бикова, Д. Д. Плавкова. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2026. 278 с.

Наталія ІВАНОВА
к.е.н., доцент
Уманський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБ'ЄКТНОГО ПОЛЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІД ВПЛИВОМ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Розвиток звітності зі сталого розвитку змінює інформаційне середовище підприємства та посилює вимоги до надійності даних. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) передбачають розкриття інформації про суттєві впливи, ризики та можливості підприємства, а за необхідності для їх

розуміння – включення інформації щодо висхідного та низхідного ланцюга створення вартості [1].

Така інформація неоднорідна: вона охоплює фінансові та нефінансові кількісні дані, якісну, розрахункову й оціночну інформацію, дані зовнішнього походження. Джерелами можуть бути система бухгалтерського обліку, виробнича, технічна, кадрова та інші інформаційні системи підприємства, а також контрагенти. ESRS допускають використання щодо ланцюга створення вартості як інформації, отриманої від контрагентів, так і оцінок на основі внутрішніх і зовнішніх даних [1], що ускладнює забезпечення повноти, точності та можливості перевірки.

Водночас некоректно розглядати нефінансову інформацію як принципово новий об’єкт внутрішнього контролю, оскільки її окремі складові контролювалися й раніше. Трансформація полягає у зростанні обсягу та різнорідності інформації, розширенні джерел її формування, посиленні взаємозв’язку фінансових і нефінансових показників та потребі в простежуваності даних. Це узгоджується з новою редакцією ESRS 2, затвердженою у 2026 р., яка містить окрему вимогу GOV-4 «Управління ризиками та внутрішній контроль щодо звітності зі сталого розвитку». Вона передбачає розкриття сфери охоплення, основних характеристик і компонентів відповідних процесів і систем внутрішнього контролю, а серед релевантних аспектів управління ризиками звітного процесу визначає повноту та цілісність даних і точність результатів оцінювання [1]. Основні об’єкти, ризики й процедури контролю систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1. Об’єкти, ризики та процедури внутрішнього контролю інформації зі сталого розвитку

Об’єкт контролю	Особливість формування	Основний ризик	Основні контрольні процедури
Фінансові дані, пов’язані зі сталим розвитком	система бухгалтерського обліку та пов’язані розкриття	неузгодженість із розкриттями зі сталого розвитку	звірка та простеження взаємопов’язаних показників

Об'єкт контролю	**Особливість формування**	**Основний ризик**	**Основні контрольні процедури**
Нефінансові кількісні дані	виробничі, технічні, кадрові системи	неповнота, помилки вимірювання й агрегування	звірка з первинними джерелами, перерахунок, контроль повноти
Якісна інформація	політики, процедури, управлінські рішення	декларативність, невідповідність практиці	перевірка підтвердних документів і фактичного виконання
Розрахункові та оціночні показники	дані, методики, коефіцієнти, припущення	методологічна помилка, необґрунтованість оцінок	перевірка методики, даних, коефіцієнтів і припущень
Дані зовнішнього походження	контрагенти та інші зовнішні джерела	недостатня надійність або доступність даних	оцінювання джерела, зіставлення з альтернативними даними, документування обмежень

Джерело: сформовано автором.

Запропоновані групи не є взаємовиключними: один показник може одночасно бути кількісним, розрахунковим і формуватися із застосуванням зовнішніх даних. Поєднання таких характеристик збільшує складність його перевірки й потребує комбінування контрольних процедур. Тому організацію контролю доцільно будувати на взаємозв'язку: природа даних → джерело даних → ризик викривлення → контрольна процедура → підтвердження надійності. Практичне застосування можна показати на прикладі викидів парникових газів: кількісний нефінансовий показник → дані обліку споживання енергії, первинні документи та джерела застосованих коефіцієнтів → ризик неповноти вихідних даних або некоректного застосування коефіцієнтів → звірка вихідних даних, перевірка джерел коефіцієнтів і повторний розрахунок → документально простежуваний результат. Такий підхід дає змогу визначати процедури не лише за видом показника, а й з урахуванням способу його формування та властивого йому ризику викривлення.

Особливого значення набуває можливість перевірки. Відповідно до ESRS 1, вона сприяє впевненості користувачів у повноті, нейтральності й точності інформації та передбачає можливість підтвердження самої інформації або вихідних даних, використаних для її отримання [1]. Тому документування

джерел, методик, розрахунків і процедур є передумовою як внутрішньої надійності звітного процесу, так і зовнішнього підтвердження. Міжнародний стандарт надання впевненості щодо сталого розвитку ISSA 5000 передбачає розуміння фахівцем компонентів системи внутрішнього контролю, релевантних для підготовки інформації зі сталого розвитку, та виконання процедур у відповідь на ризики її суттєвого викривлення [2]. ISSA 5000 застосовується до завдань із надання впевненості щодо інформації за періоди, що починаються 15 грудня 2026 р. або пізніше, а також щодо інформації станом на цю або пізнішу дату; дострокове застосування дозволене [2].

Отже, трансформація об’єктного поля полягає не в появі нових об’єктів, а в ускладненні характеристик інформації та взаємозв’язків між джерелами її формування. Запропонований взаємозв’язок «природа даних – джерело даних – ризик викривлення – контрольна процедура – підтвердження надійності» дає змогу диференціювати контрольні процедури залежно від характеристик конкретного показника. Перспективою подальших досліджень є розроблення матриці контрольних процедур для основних груп інформації зі сталого розвитку та обґрунтування критеріїв оцінювання надійності даних зовнішнього походження.

Список використаних джерел

1. Commission Delegated Regulation (EU) 2026/1563 of 3 July 2026 amending Delegated Regulation (EU) 2023/2772 as regards the simplification of certain sustainability reporting standards. Official Journal of the European Union. 2026. 21 Sept. URL: http://data.europa.eu/eli/reg_del/2026/1563/oj (дата звернення: 06.10.2026).

2. International Auditing and Assurance Standards Board. 2026 Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Sustainability and Other Assurance, and Related Services Pronouncements. Volume 3. New York : IAASB, 2026. URL: https://www.iaasb.org/publications/2026-handbook-international-quality-management-auditing-review-sustainability-and-other-assurance (дата звернення: 06.10.2026).

Ірина МАЦКО
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Алла ОСІПОВА
к.е.н., доцент – науковий керівник
Уманський національний університет

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК КОМПЕНСАЦІЇ ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Демографічні трансформації в Україні, спричинені тривалим природним скороченням населення та посилені повномасштабною війною, формують довгострокові обмеження економічного зростання. Міграція, зміни вікової структури населення та скорочення доступної робочої сили ускладнюють відновлення виробництва й нарощування його масштабів. За таких умов важливим стає не лише збільшення кількості зайнятих, а й підвищення обсягу створеної доданої вартості в розрахунку на одного працівника.

Так, на початку 2026 р. на підконтрольній уряду території України проживали близько 29,4 млн осіб. У центральному варіанті прогнозу чисельність цивільної робочої сили скорочуватиметься з 12,9 млн осіб на початку 2026 р. до 11,9 млн наприкінці 2030 р., або приблизно на 8 %. Навіть за сприятливішого поєднання припущень щодо повернення українців з-за кордону та інтеграції ветеранів чисельність цивільної робочої сили наприкінці 2030 р. оцінено на рівні 12,2 млн осіб, тобто нижче за початковий показник [1].

Скорочення пропозиції праці означає, що розширення виробництва переважно шляхом збільшення чисельності зайнятих стає дедалі складнішим. У дослідженні KSE Institute зіставлено прогноз цивільної зайнятості з прогнозною траєкторією ВВП та визначено темпи підвищення випуску на одного цивільного працівника, необхідні для досягнення відповідних макроекономічних показників [1].

За дослідженнями, середній необхідний темп зростання випуску на одного цивільного працівника у 2027–2029 рр. становить 5,1 % на рік, тоді як у 2011–2021 рр. середнє зростання цього показника дорівнювало 1,9 %. Важливо, що 5,1 % – це не прогноз фактичного підвищення продуктивності, а розрахункова вимога для досягнення заданої траєкторії ВВП; вона також залежить від припущень щодо завершення війни, міграції та демобілізації [1].

Практичні можливості підвищення продуктивності розглянуто в дослідженні Центру економічної стратегії, оприлюдненому в серпні 2026 р. За результатами дослідження 556 українських підприємств малого та середнього бізнесу, протягом попереднього року 58 % опитаних підприємств здійснювали автоматизацію, цифровізацію або навчання працівників. Підвищення кваліфікації проводили 33 % підприємств, цифровізацію – 30 %, автоматизацію – 21 %; ці групи не є взаємовиключними [2]. Отже, існує підтверджений практикою напрям адаптації бізнесу до дефіциту праці, хоча наведені частки характеризують поширеність заходів, а не доводять однаковий економічний ефект від їх упровадження.

На основі узагальнення зазначених досліджень доцільно розрізняти два взаємодоповнювальні механізми пом’якшення економічних наслідків демографічних втрат. Перший – інтенсивний, що передбачає підвищення випуску на одного працівника завдяки інвестиціям в основний капітал, автоматизації, цифровим технологіям, удосконаленню організації праці та професійних компетентностей. Другий – розширення ефективної пропозиції праці через усунення бар’єрів зайнятості, професійну адаптацію ветеранів, залучення внутрішньо переміщених осіб і людей старших вікових груп, а також створення передумов для повернення українців з-за кордону. У цьому разі підвищення продуктивності не підмінює демографічну та соціальну політику, а доповнює її.

Таким чином, скорочення цивільної робочої сили формує структурне обмеження для економічного відновлення України. Наукові прогнози свідчать про потребу в значно вищих темпах зростання випуску на одного працівника, ніж у довоєнний період, тоді як дослідження підприємств підтверджують наявність

інструментів технологічної й організаційної адаптації. Тому мінімізація економічних наслідків демографічних трансформацій потребує поєднання інвестицій у продуктивність із заходами розширення участі населення в економічній діяльності; їхню результативність слід оцінювати за фактичними змінами зайнятості, продуктивності та створеної доданої вартості.

Список використаних джерел

1. Титюк С., Гаманюк О., Харчун О., Круковець Д., Маркуц Ю. Демографія як межа повоєнного зростання України. KSE Institute. Жовтень 2026. URL: https://institute.kse.ua/wp-content/uploads/2026/10/demography_and_labor_report_ukr_october_2026.pdf

2. Centre for Economic Strategy. Labour productivity in Ukraine: trends, challenges and skills. 27.08.2026. URL: https://ces.org.ua/en/labour-productivity-in-ukraine-trends-challenges-and-skills/

Анна КОПИЦЯ
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Алла ОСІПОВА
к.е.н, доцент – науковий керівник
Уманський національний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

В умовах воєнних ризиків, подорожчання ресурсів і дефіциту працівників цифрові технології стають інструментом підвищення ефективності українського агробізнесу. Вони забезпечують точніше планування робіт і контроль витрат, але саме придбання програмного забезпечення чи обладнання не гарантує зростання прибутковості.

Важливим є визначення економічних механізмів впливу цифрових технологій на ефективність агробізнесу України шляхом узагальнення емпіричних досліджень і систематизації показників результативності.

Так, М. Дзямулич та співавтори на основі даних за 2010–2023 рр. виявили додатний статистично значущий зв'язок між інвестиціями в цифровізацію та обсягом сільськогосподарського виробництва; коефіцієнт детермінації моделі становив 0,899 [1]. Проте агреговані статистичні залежності не доводять причинного ефекту окремої технології.

У дослідженні С. Лисенка, присвяченому підприємствам України молочного скотарства, середній показник продуктивності за 305 днів лактації зріс із 9 955,0 кг у 2023 р. до 10 514,1 кг у 2025 р. Однак статистично значущої різниці темпів змін між підприємствами з документованими цифровими системами та порівняльними випадками не виявлено ($p = 0,937$) [2]. Отже, зростання продуктивності не можна автоматично приписувати цифровізації.

Зіставлення досліджень дозволяє розмежувати технологічний (факт упровадження), виробничий (зміна процесу) та економічний (зміна витрат і результату) рівні цифровізації. Необхідність поєднання процесних і результативних індикаторів обґрунтовано також О. Кононенком [3].

У табл. 1 наведено можливі економічні канали впливу цифрових рішень і показники їх перевірки.

Таблиця 1

Економічні канали впливу цифрових технологій в агробізнесі

Цифрове рішення	Можливий економічний механізм	Показники для перевірки результату
GPS-навігація, точне внесення	Скорочення перекриттів та витрат ресурсів	Пальне і добрива на 1 га; собівартість
Моніторинг полів і датчики	Виявлення проблем і коригування операцій	Урожайність; витрати на 1 т продукції
ERP та цифрова логістика	Контроль запасів і перевезень	Логістичні витрати на 1 т; оборотність запасів

Джерело: систематизовано автором на основі узагальнення економічних механізмів цифровізації

Запропонована систематизація визначає можливі механізми впливу, але не доводить досягнутого ефекту на конкретних підприємствах. Для його оцінювання необхідно зіставляти показники до та після впровадження, враховувати витрати на обладнання, програмні продукти й навчання, а також вплив цін, погоди, структури виробництва та воєнних обмежень.

Економічна віддача цифрових інструментів є неоднорідною за масштабами підприємств. Для малих виробників вагомими обмеженнями можуть бути початкові витрати та нестача фахівців, здатних використовувати отримані дані. Тому фінансовий результат доцільно визначати з урахуванням не лише одноразових інвестицій, а й регулярних платежів за програмне забезпечення, зв'язок і технічний супровід. Порівняння витрат і результатів у зіставних виробничих умовах дозволяє оцінити, чи забезпечує цифрове рішення переваги порівняно з альтернативними способами організації робіт.

Таким чином, цифрові технології можуть підвищувати ефективність агробізнесу через раціональніше використання ресурсів і скорочення операційних втрат. Проте їхній ефект необхідно підтверджувати змінами виробничих і фінансових показників, а не кількістю встановлених систем. Визначальним критерієм результативності цифровізації має бути її доведений внесок у собівартість, продуктивність та фінансові результати агропідприємств.

Список використаних джерел

1. Dziamulych M., Shulha O., Kosinskyi P., Mostovenko N., Urban O., Kupyra M., Luchechko Y. The impact of digital technologies on the efficiency of the activities of agricultural sector enterprises: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2025. Vol. 25, № 3. P. 371–379. URL: https://repository.lntu.edu.ua/handle/123456789/3658 .

2. Лисенко С. М. Оцінювання впливу цифрової трансформації на управління бізнес-процесами агропідприємств. *Актуальні проблеми економіки*.

2026. № 8 (302). С. 359–368. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-302-359-368.

3. Кононенко О. А. Методичні підходи до оцінювання та прогнозування економічної ефективності підприємств агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 299–303. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-59.